



Toros Üniversitesi
Toros University

İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences

SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ
JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Dergini Sahibi/ Owner of the Journal

İİSBF Adına,
Ali ÖZVEREN

Mütevelli Heyet Başkanı / Chairman of Board of Trustees

Editör/ Editor

Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

Yardımcı Editör/ Assistant Editor

Prof. Dr. Kamuran ELBEYOĞLU
Doç.Dr. Abdullah ÇALIŞKAN
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DEMİRCİ

Yayın Kurulu / Publishing Board

Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Dr. Öğr. Üyesi Münir Yalçın ORTAKALE
Dr. Öğr. Üyesi Aslıhan Yavuzalp MARANGOZ
Dr. Öğr. Üyesi Metin Ocak
Dr. Öğr. Üyesi Sema Bengi GÜRKAN

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Editor in Chief

Dr. Öğr. Üyesi Metin OCAK
Dr. Öğr. Üyesi Gökçe MANAVGAT



ISSN: 2147-8414

Cilt/Volume: 6

Sayı/Issue : 10

Yıl/Year : 2019

Taranan İndeksler/ Indexed by



Eurasian Scientific Journal Index



ResearchBib



ERIH PLUS



CiteFactor

Yayın İlkeleri/ Publication Principles

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

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



Bilim ve Danışma Kurulu / Science and Advisory Board

Prof. Dr.	Ahmet Burçin YERELİ	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Süleyman DEĞİRMEN	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr.	Banu YAZGAN İNANÇ	Toros Üniversitesi
Prof. Dr.	Fatma OREL	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr.	Gonca BAYRAKTAR DURGUN	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr.	Haluk KORKMAZYÜREK	Toros Üniversitesi
Prof. Dr.	H. Nejat BASIM	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr.	Kamuran ELBEYOĞLU	Toros Üniversitesi
Prof. Dr.	Leyla ŞENTÜRK ÖZER	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Mehmet Devrin AYDIN	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Mehmet TANYAŞ	Maltepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Mete YILDIZ	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Doğan LEBLEBİCİ	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	R. Fatih SAYGILI	Ege Üniversitesi
Prof. Dr.	Turhan KORKMAZ	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr.	Melahat DEMİRBİLEK	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr.	M. Kemal ÖKTEN	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Köksal HAZIR	Toros Üniversitesi
Doç. Dr.	Abdullah ÇALIŞKAN	Toros Üniversitesi
Doç. Dr.	Yusuf GENÇ	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr.	İbrahim Sani MERT	Antalya Bilim Üniversitesi
Doç. Dr.	Mert AKTAŞ	Toros Üniversitesi
Doç. Dr.	Mustafa BEKMEZCİ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Ayhan DEMİRCİ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Metin OCAK	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Cansu Gök KISA	Hitit Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Seda TURNACIGİL	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	M. Fatih ÇINAR	Avrasya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Necmettin ÇELİK	Kâtip Çelebi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Özcan IŞIK	Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Saffet AKKAYA	Avrasya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Sedat AYYILDIZ	Aksaray Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Sema Bengi GÜRKAN	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Şenay ATAM	Korkut Ata Üniversitesi



İÇİNDEKİLER:

Sayfa

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ Doç. Dr. Abdullah Çalışkan Doç. Dr. Ömer Turunç Prof. Dr. İbrahim Sani Met	1-22
LOJİSTİK MALİYETLER İÇİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YAKLAŞIMI: DEPOLAMA ALANI SEÇİMİ ÖRNEĞİ Dr. Öğr. Üye. Ayhan Demirci	23-43
BULANIK DEMATEL, BULANIK DELPHİ VE BULANIK SAW YÖNTEMLERİNE BAŞVURARAK ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETİNİ DEĞERLENDİRME Dr. Hakan Turan Dr. Gökmen Turan	45-76
LİDER DESTEĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ İsmail Birer Dr. Öğr. Üye. İrfan Akkoç Onur Özdemir	77-106
İSLAMİ BAKIŞA GÖRE SOSYAL POLİTİKA Dr. Ahmet Efe	107-150



Personel Güçlendirmenin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü

Abdullah Çalışkan*
Ömer Turunç**
İbrahim Sani Mert***

The Effect Of Empowerment On Job Performance: The Mediating Role Of Organizational Support

Öz: Bu çalışmanın amacı personel güçlendirmenin dört boyutunun, çalışanların iş performansına etkisi ve bu etkide örgütsel desteğin aracılık rolünün tespit edilmesidir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki; faktör analizi, regresyon analizi ve sobel testleri gibi istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Çalışmada Mersin’ de faaliyet gösteren özel sağlık sektöründe yer alan özel hastaneler ele alınmıştır. Bu konuda hazırlanan anket formu ile 421 çalışandan toplanan veriler kullanılarak çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, personel güçlendirmenin dört boyutunun da iş performansını olumlu yönde etkilediği ve örgütsel desteğin bu ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, İş Performansı, Örgütsel Destek.

Abstract: The aim of this study is to investigate the effect of empowerment on the employees’ job performance and the mediating role of organizational support on this effect. The relationship between the aforementioned variables is analyzed by using a set of statistical techniques, i.e., factor analysis, regression analysis, and sobel tests. The data used in the analysis is obtained through questionnaires filled out by 421 employees of the private hospitals in health sector in Mersin. The results of the analysis indicate that empowerment affects job performance positively and organizational support has a partial mediating role in that effect.

Keywords: Empowerment, Job Performance, Organizational Support.

1. GİRİŞ

Sağlık kurumları artan değişimin hızına ayak uydurabilmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmek için, insan kaynaklarının kalitesini artırmak ve onu örgütsel amaçlar doğrultusunda verimli bir şekilde kullanabilmek zorundadır. Bu nedenle, ister kamu, ister özel sektörde yer alsın, tüm sağlık kurumlarının, sorunun değil, çözümün

* Doç. Dr., Toros Üniversitesi, acaliskan90@gmail.com

** Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, omert21@gmail.com

*** Prof. Dr. , Antalya Bilim Üniversitesi, sanimert@gmail.com

parçası olan, yönetsel kararların alınmasında pay sahibi, kriz ortamında inisiyatif kullanabilen, kendi kendine karar alabilme yetisi gelişmiş, verdiği kararlar neticesinde oluşabilecek sonuçların sorumluluğunu üstlenebilen sağlık personeline olan ihtiyacı artmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 1997; Moorhead ve Griffin, 2001). Bu yetilerin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde kullanılan bir araç olan güçlendirme, organizasyonlara insan kaynaklarının geliştirilmesinde stratejik rekabet avantajı sağlayacak yönetsel bir teknik olarak ortaya çıkmıştır (Wall vd., 2004; Çalışkan ve Hazır, 2012).

Bu çalışmada, organizasyonel çıktılarının en önemlilerinden biri olan bireysel performansın artırılmasında etkin bir unsur olduğu düşünülen personel güçlendirme uygulamaları ve örgütün bu değişkenlere bakış açısı doğrultusunda sağladığı desteğin etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda Mersin’ de faaliyet gösteren özel sağlık kurumlarında personel güçlendirmenin, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide örgütsel desteğin aracılık rolü incelenmiş, araştırmada ele alınan değişkenlerden elde edilen veriler ışığında yöneticilere ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Personel Güçlendirme

Bu noktada güçlendirmenin ortaya çıkmasının nedenleri olarak, örgütleri yüksek performansa ve verimliliğe taşıyacak bir örgütsel kültürün yaratılma ihtiyacı; örgütlerin hızlı, esnek ve yenilikçi olma ihtiyacı; eğitim düzeyi yüksek bireylerin daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları, yöneticilerin işgörenleri kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleri sayılabilir (Harvey ve Bowin, 1996; Daft, 2004; Şkerlavaj vd., 2010).

Personel güçlendirmenin tanımlanması ve kavramsallaştırılması konusunda pek çok çalışma (Wilkinson, 1998, Menon, 2001; Peccei ve Rosenthal, 2001) bulunmakla birlikte, bu çalışmalar örgüt içerisindeki bireylerin özyeterliliğinin geliştirilmesi odaklı olarak başlamıştır (Eylon, 1977). Conger ve Kanungo (1988), bu çalışmaya, motivasyonu ilave

etmiş ve bireylerin özyeterliliğinin geliştirilmesinde motivasyonun önemini belirtmişlerdir. Bu bakış açısı ile yapılan çalışmalarda, güçlendirme üst yönetimin bir fonksiyonu olarak ele alınmış ve davranışsal boyutta incelenmiştir (Kanter, 1993; Eade, 1993; Cunningham ve Hyman, 1996; Honold, 1997; Besterfield vd., 1999). Daha sonra yapılan çalışmalarda araştırmacılar kavrama bilişsel açıdan yaklaşmışlar ve güçlendirmenin sadece tek bir boyutla açıklanamayacağını, anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etkiden oluşan dört boyutlu bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Spreitzer vd., 1997).

Anlamlılık, personelin kendisine tanımlanan işin gereklerini ne derece benimsediği ve önemseydiğini ifade eder (Thomas ve Velthouse, 1990). Çalışanların inançları, değerleri ve davranışları doğrultusunda oluşan bu benimsemenin derecesi, kurumun güçlendirme uygulamalarının etkinliğinin en önemli belirleyicisidir (Hackman ve Oldham, 1980; Brief ve Nord, 1990; Spreitzer, 1996). Çalışanların karar verme süreçlerine katılımı, kendilerini etkileyen hususlarda tercih haklarının olması durumunu gerektiren yetkinlik, personelin, işini en doğru şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır (Hu ve Leung, 2003; Spreitzer, 2007). Demokratik olmayan, katı örgüt yapıları bu boyuttaki güçlendirme uygulamalarının etkisini azaltacaktır. Özerklik, personelin işin yapılışı ile ilgili tüm süreçlerde seçme ve uygulama şansının olması, iş yöntemleri, temposu ve girişimi hakkında karar verebilmesidir (Umashankar ve Kulkarni, 2002; Avolio vd., 2004). Etki, işgörenin işin stratejisi, yöntemi veya yönetsel ve operasyonel iş çıktıları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etki özerklikten farklıdır. Özerklik, işgörenin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki işgörenin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol yetisine işaret etmektedir (Spreitzer, 1995). Bireyler, aldıkları karar ve davranışlarının sistem, işleyiş ve örgütsel çıktılar üzerinde etkisinin olduğuna inanıyorlarsa, kendilerini güçlendirilmiş hissedecektir.

2.2. İş Performansı

Kurumların verimliliklerini artırarak başarılı olmalarını ancak çalışanlarının başarısına bağlıdır. Bu bağlamda, çalışanların performansının artırılması konusu son yıllarda örgütlerde yönlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kriter olarak ortaya çıkmıştır ve bu konuda çok sayıda çalışma ortaya konmuştur (Campbell,1990; Murphy ve Cleveland, 1995; Motowidlo, 2003). Performans, belli bir amacı olan ve planlı bir etkinlik sonrası elde edilen ve sonucu nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Palmer, 1993; Çalışkan ve Pekkan, 2017). İş performansı ise, çalışanların kurumlarından elde edecekleri kazanımların karşılığında, örgütün bir parçası olarak işe yönelik olarak göstermeleri gereken aktiviteleri ve kaliteli üretim veya hizmetin sağlanmasına katkıda bulunan doğrudan ya da dolaylı davranışları olarak değerlendirilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993; Rousseau ve McLean Parks, 1993, Lievens vd., 2008). Kurumların, rekabet avantajını sağlayabilmeleri ve örgütsel hedeflerine ulaşabilmeleri için, yaptıkları işte yenilikçiliği benimsemiş, örgüte bağlılığı üst seviyede, yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır (McKenzie vd., 1998; Çalışkan, 2015). İşgörenlerin performans değerlendirme sistemlerine ilişkin tercihlerini ve dolayısıyla iş performansını etkileyen faktörlerden bazılarının; başarmaya dair çalışanların değer yargıları ve normları, iş tasarımları ve mevcut performans değerlendirme sisteminin içeriği olduğu belirlenmiştir (Yalçın ve Kılıç, 2002, 11)

2.3. Örgütsel Destek

Örgüt içerisindeki bireyler, gerek örgütün lider kadrosu, gerekse örgüt içerisindeki diğer bireyler tarafından desteklendiklerini düşündüklerinde iş tatminleri yükselir ve kendilerini iyi hissederler (Parasuraman vd., 1992; Allen vd., 2003; Kılıç, 2015). Bu iyi hissetmenin altında yatan nedenlerden birisi, çalışanın örgütünden yansıyan motive edici unsurlardır (Eisenberger vd., 1990). Diğer taraftan liderler de daha fazla insan odaklı, performans odaklı ve gelecek odaklı bir yönetim/liderlik tarzının organizasyondaki işleri iyileştireceğini düşünmektedir (Kılıç, 2015, 70) Örgütsel destek; örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve

iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger, vd., 1986). Sağlık kurumlarının, çalışanlarının göstermiş oldukları çaba, fedakârlık, bağlılık gibi duygularına değer vermesi, çalışanların kurumlarına olan aidiyetlerini, performanslarını artırmaktadır (Özdevecioğlu, 2003; Karakurt, 2012).

Güçlendirme ile sağlık sektörü çalışanları için esnek çalışma koşulları sağlanarak, her türlü karar alma sürecinde inisiyatiflerini kullanabilecekleri bir ortam oluşturulması mümkün olmaktadır. Ayrıca, güçlendirme uygulamaları ile yetkilendirilen, örgüt içi/dışı kaynaklara erişme kolaylığı sağlanan personelin motivasyonları, iş doyumları, özgüvenleri, bağlılıkları artmaktadır. (Pizam, 2007). Kurumsal açıdan çıktıları değerlendirildiğinde ise güçlendirme, çalışanların örgüt içerisinde daha verimli ve etkin kullanılarak örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlamakta, işin yapılışı üzerindeki bürokratik engelleri azaltmakta, risk almayı ve yenilikçiliği teşvik ederek örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990; Dewald ve Sutton, 2000; Yukl, 2002; Matthews vd., 2003).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

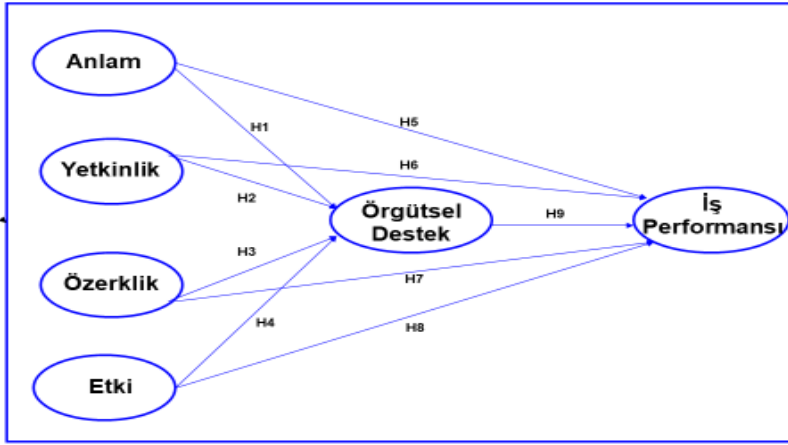
Personel güçlendirmenin (PG) dört boyutunun, iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel desteğin (ÖD) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmanın örnekleme, Mersin’ de faaliyet gösteren özel sağlık kurumlarında görev yapan sağlık personelidir. Bu evrende yaklaşık 6000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 361 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen sağlık kurumu çalışanlarından toplam 500 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 436’sı geri dönmüş, 421’i analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Örnekleme ilişkin demografik veriler Tablo 1' de sunulmuştur:

Tablo 1. Çalışanların demografik özellikleri

	F	%		F	%		F	%		F	%
	Çalışma Süresi		Yaş			Cinsiyet			Eğitim		
1-5 yıl	223	52,96	22-25	76	18	Erkek	196	46,56	Lise	86	20,42
6-10 yıl	114	27,07	26-30	235	56	Kadın	225	53,44	Lisans	196	46,55
11-15 yıl	63	14,96	31-40	72	17	Medeni Hal			Y.Lisans	67	15,91
15 yıl ve	21	04,99	40 üstü	38	9	Evlü	209	49,64	Doktora	72	17,10
						Bekar	212	50,36			
N=421											

Örneklemeden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulamayı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Ardından aracılık etkilerini test etmek üzere Sobel testleri yapılmıştır. Hipotezler ve yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Anlam, algılanan örgütsel desteği pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Yetkinlik, algılanan örgütsel desteği pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 3: Özerklik, algılanan örgütsel desteği pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 4: Etki, algılanan örgütsel desteği pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 5: Anlam, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 6: Yetkinlik, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 7: Özerklik, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 8: Etki, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 9: Örgütsel destek, iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 10: Anlamın, çalışanların iş performansına etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 11: Yetkinliğin, çalışanların iş performansına etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 12: Özerkliğin, çalışanların iş performansına etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 13: Etkinin, çalışanların iş performansına etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 24 sorudan oluşmaktadır. Tüm ölçeklerde cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Personel Güçlendirme (PG) Ölçeği: Çalışanların içinde buldukları personel güçlendirme düzeyi ile ilgili algılarını belirlemek üzere Spreitzer (1995) tarafından oluşturulan, Fulford ve Enz (1995) tarafından geliştirilen dört boyutlu ölçek kullanılmıştır. Toplam oniki sorudan oluşan ölçekte personel güçlendirmenin her bir boyutu üçer soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Sorular "İşimi nasıl yapacağım hakkında kendim karar veririm." şeklindedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .85 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Destek (ÖD) Ölçeği: Sağlık kurumları personelinin algıladıkları örgütsel destek düzeyini tespit etmek üzere Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen, Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) tarafından kısaltılarak on maddeli hale getirilen ve Akkoç vd. (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ve keşfedici (açıklayıcı) faktör analizi neticesinde iki ifadenin düşük faktör yüküne sahip olması nedeniyle çıkarıldığı ve 8 maddeli hale gelen ölçek kullanılmıştır. Algılanan örgütsel destek ölçeğinde sorular "Çalıştığım işletme kişisel hedeflerime ve değerlerime oldukça uygundur." şeklindedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .89 olarak bulunmuştur.

İş Performansı (İP) Ölçeği: Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve

Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört soru tek boyuttan oluşmaktadır. Sorular “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.” şeklindedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .91 olarak bulunmuştur.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında öncelikle ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Bu testlere ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmaktadır. Ardından değişkenler arası korelasyon ilişkileri belirlenmiştir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
	<5	>.85	>.80	>.90	>.90	>.90	<.08
1. Anlam (ANL)	3.6	.91	.90	.93	.93	.96	.02
2. Yetkinlik (YET)	2.9	.96	.93	.94	.93	.93	.04
3. Özerklik (ÖZR)	2.7	.92	.97	.96	.95	.93	.06
4. Etki (ETK)	2.1	.91	.94	.96	.96	.95	.03
5. Örg. Des. (ÖD)	1.9	.98	.95	.96	.92	.94	.03
6. İş Perf. (İP)	3.2	.94	.96	.98	.97	.97	.05

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

İkinci aşamada ise katılımcıların algıladıkları personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutları ile örgütsel destek ve iş performanslarına ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bulgular Tablo 2’de sunulmuştur. Analizin üçüncü aşamasında Baron ve Kenny (1986)

tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkisi araştırılmıştır.

Tablo 3. Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	ANL	YET	ÖZR	ETK	ÖD	İP
1. ANL	3.67	1.78	(.81)					
2. YET	3.55	1.45	.62**	(.84)				
3. ÖZR	3.39	1.62	.71**	.70**	(.78)			
4. ETK	3.52	1.15	.68**	.69**	.73**	(.80)		
5. ÖD	3.49	1.43	.77**	.81**	.79**	.80**	(.89)	
6. İP	3.67	1.21	.72**	.80**	.88**	.82**	.86**	(.91)

** $p < .01$ Not: Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Tablo 3’de de görüldüğü gibi **araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.** Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir. Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans $> .2$, VIF < 10).

Personel güçlendirmenin anlam (ANL), yetkinlik (YET), özerklik (ÖZR) ve etki (ETK) boyutlarının iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel desteğin (ÖD) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda ÖD düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, ANL-ÖD, İP; YET-ÖD, İP; ÖZR-ÖD, İP ve ETK-ÖD, İP

arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 4, 5, 6 ve 7’de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken anlam ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **ANL’ nin İP’ yi** ($\beta = .72, p < .001$) **anamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda ANL’ nin aracılığı araştırılan ÖD’ ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **ANL’ nin ÖD’ yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .77, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan ÖD’ nin İP’ ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. **ÖD’ nin İP’ yi** ($\beta = .86, p < .001$) **anamlı olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise ANL ve aracılığı araştırılan ÖD birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **ANL’ nin ÖD ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .42, p < .001$), **ÖD’ nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .57, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 7.1, p < .001$). Bu bulgu **ANL’ nin İP’ ye etkisinde ÖD’ nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H5, H9 ve aracılık hipotezi olan H10’un desteklendiği görülmektedir.**

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken yetkinlik ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **YET’ in İP’ yi** ($\beta = .80, p < .001$) **anamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda YET’ in aracılığı araştırılan ÖD’ ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **YET’ in ÖD’ yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .81, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise YET ve aracılığı araştırılan ÖD birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **YET’ in ÖD ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .28, p < .001$), **ÖD’ nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .46, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı

bulunmuştur ($z=6.4$, $p<.001$). Bu bulgu da **YET' in İP'ye etkisinde ÖD' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H6 ve aracılık hipotezi olan H11' in desteklendiği görülmektedir.**

Üçüncü adımda bağımsız değişken özerklik ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **ÖZR' nin İP' yi** ($\beta= .88$, $p<.001$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda ÖZR' nin aracılığı araştırılan ÖD' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **ÖZR' nin ÖD' yi anlamli olarak etkilediği** ($\beta= .79$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise ÖZR ve aracılığı araştırılan ÖD birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **ÖZR' nin ÖD ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta= .37$, $p<.001$), **ÖD' nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta= .51$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamli bulunmuştur ($z=5.8$, $p<.001$). Bu bulgu **ÖZR'nin İP' ye etkisinde ÖD' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H3, H7 ve aracılık hipotezi olan H12' nin desteklendiği görülmektedir.**

Son olarak, bağımsız değişken etki ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **ETK' nin İP' yi** ($\beta= .82$, $p<.001$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda ETK' nin aracılığı araştırılan ÖD' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **ETK' nin ÖD' yi anlamli olarak etkilediği** ($\beta= .80$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise ETK ve aracılığı araştırılan ÖD birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **ETK' nin ÖD ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta= .44$, $p<.001$), **ÖD' nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta= .48$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamli bulunmuştur ($z=7.7$, $p<.001$). Bu bulgu **ETK' nin İP' ye etkisinde ÖD' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H4, H8 ve aracılık hipotezi olan H13' ün desteklendiği görülmektedir.** Bu sonuçla,

Personel Güçlendirmenin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü regresyon analizleri ile test edilen **toplam 13 hipotezin tamamı destek bulmuştur.**

Tablo 4. Aracılık Testi Sonuçları (ANL-ÖD-İP)

		β	
		ÖD	İP
ANL	Test 1		
	Yaş		-.12
	Çal.Süresi		.08
	ANL		.72***
	<i>Adjusted</i>		.72
	ΔR^2		.72
			(<i>F=457**</i>)
	Test 2		ÖD→İP
	Yaş	-.08	.04
	Çal.Süresi	.11	-.09
	ANL	.77***	.86***
	<i>Adjusted</i>	.76	.86
	ΔR^2	.76	.86
		(<i>F=652***</i>)	(<i>F=338***</i>)
	Test 3		
	Yaş		-.01
	Çal.Süresi		-.06
	ANL		.42***
	ÖD		.57***
	<i>Adjusted</i>		.42
ΔR^2		.41	
		(<i>F=421***</i>)	
<i>Sobel</i>		7.1***	

*** $p < .001$

Tablo 5. Aracılık Testi Sonuçları (YET-ÖD-İP)

		β	
		ÖD	İP
YET	Test 1		
	Yaş		-.09
	Çal.Süresi		.04
	YET		.80***
	<i>Adjusted</i>		.80
	ΔR^2		.80
		(<i>F=532***</i>)	

	Test 2		
	Yaş	-.06	
	Çal.Süresi	.08	
	YET	.81***	
	<i>Adjusted</i>	.80	
	ΔR^2	.80	
			(F=295***)
	Test 3		
	Yaş		-.04
	Çal.Süresi		.05
	YET		.28***
	ÖD		.46***
	<i>Adjusted</i>		.45
	ΔR^2		.45
			(F=369***)
	<i>Sobel</i>		6.4***

*** p< .001

Tablo 6. Aracılık Testi Sonuçları (ÖZR-ÖD-İP)

		β	
		ÖD	İP
ÖZR	Test 1		
	Yaş		-.03
	Çal.Süresi		.05
	ÖZR		.88***
	<i>Adjusted</i>		.87
	ΔR^2		.87
			(F=389***)
	Test 2		
	Yaş	-.04	
	Çal.Süresi	.03	
	ÖZR	.79***	
	<i>Adjusted</i>	.78	
	ΔR^2	.78	
			(F=471***)
	Test 3		
	Yaş		-.006
	Çal.Süresi		.008
	ÖZR		.37***
ÖD		.51***	
<i>Adjusted</i>		.50	
ΔR^2		.50	
		(F=375***)	
<i>Sobel</i>		5.8***	

*** $p < .001$

Tablo 7. Aracılık Testi Sonuçları (ETK-ÖD-İP)

		β	
		ÖD	İP
ETK	Test 1		
	Yaş		-.006
	Çal.Süresi		.003
	ETK		.82***
	<i>Adjusted</i>		.82
	ΔR^2		.81
			($F=299$***)
	Test 2		
	Yaş	-.01	
	Çal.Süresi	.03	
	ETK	.80***	
	<i>Adjusted</i>	.79	
	ΔR^2	.79	
		($F=411$***)	
	Test 3		
	Yaş		-.08
	Çal.Süresi		.03
	ETK		.44***
	ÖD		.48***
	<i>Adjusted</i>		.46
	ΔR^2		.46
		($F=372$***)	
<i>Sobel</i>		7.7***	

*** $p < .001$

5. SONUÇ

Bu çalışma ile sağlık kurumlarında personel güçlendirme uygulamalarının dört boyutu olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etkinin sağlık kurumu çalışanlarının iş performanslarına etkisi ve bu etkide kurum içi örgütsel desteğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Mersin’ de faaliyet gösteren özel hastane çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile analize dahil edilen değişkenlerin iş performansı üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile sağlık sektörüne ilişkin

personel gclendirme - iş performansı ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde personel gclendirmenin dört boyutunun da iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş tatminini beklendiği şekilde pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Aynı zamanda algılan örgütsel desteğinde iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını beklendiği şekilde pozitif ve anlamlı olarak artırdığı tespit edilmiştir. Çağdaş sağlık kurumları için en önemli çıktılardan biri olan iş performansının, personel gclendirme uygulamaları ile birlikte örgütsel destek gibi değişkenlerin aracılığıyla istendik seviyelere getirilebileceğinin tespiti bu çalışmada elde edilen önemli bir bulgudur. Ayrıca personel gclendirme uygulamalarının örgütsel destek ile ilişkisinin ortaya konulması ve örgütsel destek ile iş performansı arasında ki gcl ilişkinin tespiti, bu çalışmanın diğer bir önemli sonucudur.

alışan davranışlarına birçok değişkenin etkisinin olabildiği, personel gclendirme ve örgütsel desteğin de bazı değişkenler aracılığı ile çıktı değişken olan iş performansına yansiyabildiği dşnlmektedir. Bu noktadan hareketle personel gclendirmenin çalışanların iş performansına olan etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulardan personel gclendirmenin dört boyutunun da, çalışanların iş performansına etkisinde örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Çalışanların iş performanslarının günümüz sağlık sektörü aktörlerinin içinde bulunduğu amansız rekabet koşullarının gerektirdiği zorlukların üzerinden gelebilecek düzeyde artması için sağlık sektörü çalışanlarının gclendirilmesine önem verilmesi, fikirlerinin önemsenmesi ve onların yaratıcılıklarının geliştirilmesine destek verilmesi konularına odaklanılması gerekmektedir. Çünkü gclendirme ile sağlık sektörü çalışanları için esnek çalışma koşulları sağlanarak, her türlü karar alma sürecinde inisiyatiflerini kullanabilecekleri bir ortam oluşturulması mümkün olmaktadır. Ayrıca, gclendirme uygulamaları ile yetkilendirilen, örgüt içi/dışı kaynaklara erişme kolaylığı sağlanan, örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden personelin motivasyonları, iş

doyumları, özgüvenleri, bağlılıkları artmakta, amaçlarını gerçekleştirebilme adına üstlendikleri görevleri tamamlama konusunda kendilerine daha fazla güvenerek daha inançlı ve azimli vizyon geliştirebilmektedirler (Pizam, 2007). Kurumsal açıdan çıktıları değerlendirildiğinde ise güçlendirme, çalışanların örgüt içerisinde daha verimli ve etkin kullanılarak örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlamakta, işin yapılışı üzerindeki bürokratik engelleri azaltmakta, risk almayı ve yenilikçiliği teşvik ederek örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990; Dewald ve Sutton, 2000; Yukl, 2002; Matthews vd., 2003).

KAYNAKÇA

- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, *Yönetim ve Ekonomi*, 19 (1), 105-135.
- Allen, D., Shore, L.M., ve Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the turnover Process, *Journal of Management*, 29, s. 99-118.
- Armstrong-Stassen, M., Ursel, N. D. (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention of Older Workers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (82), 201-220.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Mediating Role of Structural Distance, *Journal of Organizational Behavior*, I. 25, s. 951-968.
- Besterfield, D. H., Besterfield, C., Besterfield, G. H. ve Besterfield-Sacre, M. (1999). *Total Quality Management, Second Edition*, Prentice Hall: USA.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, (Der.), Schmitt, N. ve Borman, W.C. *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, Ca: Jossey-Bass, s. 71-98.
- Brief, A. P. ve Nord, W. R. (1990). *Meanings of Occupational Work: A Collection of Easy*. Lexington: MA, Lexington Books.
- Buchanan, D. ve Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Inc., London.

- Campbell, J. P. (1990), Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology (der.) Dunnette, M. D. ve Hough, L. M. 2nd ed. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc., s. 687-732.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 13(3), s.471-482.
- Cunningham, I. ve Hyman, J. (1996). Empowerment: The Right Medicine for Improving Employee Commitment and Morale in the NHS? Health Manpower Management, 22 (6), s. 14-24.
- Çalışkan, A. ve Hazır, K. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), s. 49-77.
- Çalışkan, A. (2015). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: etik ikliminin aracılık rolü, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1(2),115-141.
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N. Ü. (2017). Örgütsel Sessizliğin İş Performansına Etkisi: Etik İklimin Aracılık Rolü. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Türk sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2(1), 4.
- Daft, R. L. (2004). Organization Theory and Design, 18th ed., Thompson Learning, Ohio: South Western.
- Dewald, B.W. A. ve Sutton, J. (2000). Hospitality Employees' Empowerment in Hong Kong and the Chinese Mainland, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, C. 1, No. 1, s. 57-65.
- Eade, V. H. (1993). Human Resource Management in the Hospitality Industry, Gorsuch Scarisbrick Publishers: Arizona.
- Eisenberger, R. Fasolo P. ve Davis-Lamastro V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation, Journal of Applied Psychology, 75(1), s. 51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support, Journal of Applied Psychology, 7, s. 500–507.
- Eylon, D. (1997). An Empirical Test of a Process Model of Empowerment, Journal of Management Systems, 9, s. 15-30.
- Fulford, M. D. ve Enz, C. A. (1995). The Impact Of Empowerment On Service Employees, Journal Of Managerial, S. 7 (2), s. 161–175.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980), Work Redesign, Reading, MA: Addison- Wesley.
- Harvey, D. ve Bowin, B. R. (1996), Human Resource Management-An Experiential Approach, Prentice Hall Inc., New Jersey.

- Honold, L. (1997). A Review of The Literature on Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 5 (4), s. 202-212.
- Hu, S. L. Y. ve Leung, L. (2003). Effects of Expectancy-value, Attitudes, and use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace, *Telematics and Informatics*, Article in Press, s.365-382.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Karakurt, A. (2012). Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Düzeyinin Örgütsel Destek ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Necmeddin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Kılıç, T. (2015). Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4): 57-74
- Kılıç, T. (2015). Kurumsal Liderlik: Kurum Kültürü ile Uyumlu Etkin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 30-54.
- Kirkman, B.L. Rosen, B. (1999), Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Lievens, F. Conway J. M. ve De Corte, W. (2008), The Relative Importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Job Performance Ratings: Do Rater Source and Team-Based Culture Matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 11-27.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance, *Journal of Marketing*, 62, s. 87- 98.
- Matthews, R. A., Diaz, W. M. ve Cole, S. G. (2003). The Organizational Empowerment Scale, *Personnel Review*, (32)3, s. 297-318.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach, *International Review*, 50 (1), s. 153-180.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (2001). *Organizational Behaviour*, 6th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Motowidlo, S. J. (2003), Job Performance. In: W. Borman, D. Ilgen, D. ve Klimoski, R., *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, Hoboken, Nj: John Wiley and Sons, s. 39-53.
- Murphy, K. R. ve J. N. Cleveland, (1995), *Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal Based Perspectives*, Sage Pub. London.

- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, *Amme İdaresi Dergisi* 37(4), s. 97–115.
- Palmer, M., ve Winters, K. (1993). İnsan Kaynakları. (ev. D. ğAHĖNER). Rota Yayınları, 39.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., Granrose, C. S. (1992). Role Stressors, Social Support, and Well-being Among Two Career Couples, *Journal of Organizational Behavior*, (13), 339-356.
- Peccei, R. ve Rosenthal, P. (2001). Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: an Empirical Test of HRM Assumptions. *Journal of Management Studies*, 38 (6), s. 831-858.
- Pizam, A. (2007). *International Encyclopedia of Hospitality Management*, Elsevier Ltd.
- Rousseau, D. M. ve Mclean P. J. (1993), *The Contracts of Individuals and Organizations*. (ed.), Cummings, L. L. ve Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Sekaran, U. (1992), *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000), *Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment*, *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- şkerlavaj M., Song J. H. ve Lee Y. (2010). Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms Expert Systems With Applications, 37, s. 6390–6403.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), s.1442 1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Soeial Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy ofManagemem Journal*, 39(2), 8, s.483 504.
- Spreitzer, G. M. (2007). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research On Empowerment At Work, In C. Cooper, J. Barling, ed., *Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. ve Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction and Strain, *Journal of Management*, 23(5), 8, s.679 704.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cagnitiye Elements of Empowerment: An "Interpretiye" Model of Intrinsie Task Motiyation, *Academy ofManagement Review*, 15(4), s. 666 681.

- Umashankar, V. ve Kulkarni, A. (2002). Employee Motivation and Empowerment in Hospitality, Rhetoric or Reality- Some Observations from India, *Journal of Services Research*, C. 2, No. 1, s. 31-53.
- Wall, T. D., Wood, S. J. ve Leach, D. J. (2004). Empowerment and Performance, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Eds. C. L. Cooper ve I. T. Robertson, New York: John Wiley & Sons, Ltd., s. 1-46.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practise, *Personel Review*, Vol:27, No:1, 1998, s. 40-56.
- Yalçın, A. ve Kılıç, T. (2002), “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:9, Sayı:9: 01-14
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.



Lojistik Maliyetler İçin Çok Kriterli Karar Verme Yaklaşımı: Depolama Alanı Seçimi Örneği

Ayhan Demirci*

Multi-Criteria Decision Making Approach For Logistics Costs: Case of Warehouse Area Selection

Öz: Üretimden tüketime kadar tüm süreçlerde yer alan maliyet zinciri incelendiğinde, lojistik maliyetlerin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Bu maliyetlerin büyük bir çoğunluğunun, ürünün nihai kullanıcısı olan müşteri için herhangi bir katma değeri olmadığı da bir gerçektir. İşte bu noktada lojistik süreçlerin kontrol altına alınması ve maliyet etkinlik yönünden çok iyi yönetilmesi önem arz etmektedir. Çünkü küreselleşen dünyada işletmelerin, karlılık için göz önünde bulundurabilecekleri alanlar gitgide kısıtlanmaktadır. Aynı sektörde yer alan tüm işletmeler açısından bakıldığında gerek kullanılan hammadde fiyatları ve gerekse üretim süreçlerinde kullanılan her türlü ekipman da maliyet açısından birbirine çok yaklaşmış durumdadır. Bu durum işletmeler açısından ya kar marjını düşürmek ya da tüm süreçlerde yapılabilecek bütün iyileştirmeleri yaparak maliyetleri düşürmek anlamına gelecektir. Lojistik fonksiyon sahaları arasında müşteri için tamamen önemsiz olan ve aldığı ürüne katma değeri görülmeyen önemli bir maliyet kalemi olan depolama faaliyetleri de bu kapsamda değerlendirilmeli ve depolama ile ilgili süreçlerde maliyet etkinlik yaklaşımları benimsenmelidir. Çalışmada çok kriterli karar verme tekniklerinden olan ağırlıklı çarpım ve ağırlıklı toplam teknikleri, depolama alanı seçimi konusunda aynı kriterler ele alınarak uygulanmış ve sonuçları karşılaştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lojistik Maliyetler, Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri, Ağırlıklı Çarpım Tekniği, Ağırlıklı Toplam Tekniği.

Abstract: When the cost chain in all processes from production to consumption is analyzed, it is seen that logistics costs have a significant weight. It is a fact that most of these costs do not have any added value for the customer who is the ultimate user of the product. At this point, it is important to control the logistics processes and manage them very well in terms of cost efficiency. Because in the globalizing world, the areas that enterprises can take into consideration for profitability are increasingly restricted. The raw material prices as well as all kinds of equipment used in the production processes, are very close to each other in terms of cost. This would mean decreasing the costs by reducing the profit margin or making improvements in all processes. Warehousing activities, which are completely unimportant to the customer and have no added value to the product, should also be evaluated within this scope and cost effective approaches should be adopted in the storage related processes. In the study, the weighted product model and additive weighting method, which are one of the multi criteria decision making techniques, were applied by considering the same criteria in the storage area selection and the results were compared.

Keywords: Logistics Costs, Multi Criteria Decision Making Techniques, Weighted Product Model (WPM), Additive Weighting Method (SAW).

* Dr. Öğr. Üye., Toros Üniversitesi İİSBF, ayhan.demirci@toros.edu.tr

1. GİRİŞ

Çok kriterli karar verme teknikleri, günümüz bilim dünyasında birçok alanda yaygın olarak yararlanılan, sayısal çözüm tekniklerini içinde barındıran yaklaşımları içerir. Karar verme durumunda olan tüm karar vericilerin, kararı etkileyebilecek olası tüm parametreleri dikkate almasının yanı sıra sağduyudan daha ziyade rasyonel bir karar almasına temel teşkil eder. Son zamanlarda özellikle lojistik alanda yaygın olarak kullanılan birçok çok kriterli karar verme tekniği bulunmaktadır.

Geleneksel üretim ve pazar anlayışındaki kalite yaklaşımı, günümüzün pazar anlayışına göre üretici ile tüketici arasındaki her türlü engelin ortadan kalktığı bir dünyada, rekabet avantajı için tek başına yeterli gelmemektedir. Bunun yanı sıra işletmeler mutlak surette hız ve maliyet odaklılık kavramlarını da maliyet çarpanları arasında görmek zorundadırlar. Ancak işletme faaliyetlerine maliyet odaklılık açısından bakıldığında, kullanılan hammadde ve üretim süreçlerinin neredeyse aynı olduğu düşünülürse, bu alanda yapılacak iyileştirmelerin, esnek maliyet unsurlarına sahip olan lojistik fonksiyon sahalarına kaydırılması gerekeceği açıktır. Zira burada üzerinde önemle durulması gereken husus, müşteri açısından herhangi bir katma değer ifade etmeyen maliyet kalemlerinin iyileştirmesi olmalıdır.

Lojistik maliyetler, ürünün nihai kullanıcısı açısından bakıldığında herhangi bir katma değer yaratmamasına rağmen bedel ödenen maliyet kalemlerinden oluşmaktadır. Örneğin satın alınan bir ürün için ödenen bedel, ürüne dair tasarım aşamasından sunuma kadarki tüm süreçlerde görülen her türlü temin, tedarik, depolama, elleçleme vb. birçok faaliyetin bedelini de içermektedir.

Ekonomi dilinde üretim ifadesi ürün veya hizmet için; mülkiyet, biçim, zaman ve mekan faydası kazandırarak oluşmaktadır. Lojistik faaliyetler de özellikle zaman ve mekan faydası sağlayarak, müşteri memnuniyetine katkıda bulunmaktadır. Bu faydalara lojistik faaliyetlerin katkısı şu şekilde açıklanabilir (Murphy ve Knemeyer, 2016: 3-4);

- Mülkiyet faydası, bir ürünün bir taraftan diğer tarafa geçmesi şeklinde sağlanmaktadır. Bu fayda lojistik açısından ödeme şekli ile kendini göstermektedir. Burada kredili veya leasing

şeklinde nakit olmayan ödeme yöntemleriyle de bir ürün el değiştirebilir ve mülkiyet faydası sağlanabilir.

- Biçim faydası genellikle üretim hattındaki çabaların bir sonucu gibi görünse de tahsis ekonomisi açısından lojistikle dolaylı etkileşim halindedir. Sevk edilecek ürünün paketlenmesi aşamasında hangi miktarın esas alınacağı belirlenmesi ve tutundurma ve satış konusunda yine miktar açısından müşteri için katma değer sağlayacak boyutlarda paketleme yapılması konuları lojistik faaliyetleri kapsamaktadır.

- Zaman ve mekan faydalarını birbirinden ayrı düşünmemek gerekir. Zira özellikle bir ürünün istenilen zamanda ve istenilen yer bulundurulması konusunda bu faydayı sağlayan ulaştırma, taşımacılık ve nakliye konuları tamamen lojistik ana fonksiyon sahalarının arasında başrolde anılmaktadır. Bir ürünün daha az değerli olduğu bir mekandan daha fazla değer kazandıran bir mekana taşınması ve bu faaliyetin özellikle ihtiyaç duyulan bir zamanda yapılması lojistik faaliyetler arasında en önemli yeri kapsamaktadır.

Bu bakış açısıyla ele alındığında, hizmet üretimi kapsamında değerlendirilebilecek olan lojistik faaliyetler, yukarıda da belirtildiği şekliyle çok farklı çabaların bütünüdür. Daha tasarım aşamasından başlayarak herhangi bir ürünün üretim, dağıtım, pazarlama, paketleme süreçleri de dahil müşteriyle buluşturulmasına kadar tüm süreç, lojistik ana fonksiyon alanları arasında sayılabilir. Bu açıdan yaklaşıldığında lojistik fonksiyon sahalarını ifade eden lojistik faaliyetler; talep tahmini, sipariş yönetimi, satın alma ve tedarik, stok yönetimi, taşıma, malzeme elleçleme, ambalajlama, depolama ve müşteri hizmetleri gibi birçok faaliyeti içermektedir.

LOJİSTİK MALİYETLER VE TESİS YERİ SEÇİMİ

İktisat biliminin temelini oluşturan ihtiyaç ve kaynak çelişkisi, maliyet konusunda da son derece önemlidir. Tanım olarak ele alındığında iktisat; “insan ihtiyaçlarının karşılanmasını inceleyen bir bilim dalıdır”. Kişiye ve zamana göre özellikleri ve miktarı değişse de iktisat bilimi; ihtiyaçların sonsuz ve kaynakların kısıtlı olmasından hareketle, bu kaynakların paylaşımıyla ilgilidir

(Altay, 2015: 21). Burada paylaşım kelimesi açılacak olursa; meydana gelebilecek her türlü maliyetin, doğru paylaşımının sağlanması da önem kazanacaktır. Ancak günümüzde lojistik faaliyetlerin son derece karmaşıklaştığı ve tüm alt süreçlerinde çok farklı noktalarda, çok ve çeşitli şekillerde yer alarak, nihai ürün maliyeti üzerinde önemli bir paya sahip olmaya başladığı gözlenmektedir.

Ancak bir zincir boyunca çok karmaşık bir şekilde karşılaşılan lojistik fonksiyon sahalarının, maliyet boyutuyla ayrıştırılabilmesi ve ürünün fiyatında sağlıklı bir şekilde gösterilebilmesi çok da kolay olmamaktadır. Bu durum, müteakip satırlarda da açıklanacak olan lojistik maliyet kalemlerinin belirlenmesini ve maliyet azaltımına yönelik gerekli tedbirlerin belirlenen bu noktaları hedefleyecek şekilde alınmasını zorunlu kılmaktadır. Aksi takdirde her noktada yapılmaya çalışılacak bir maliyet etkinlik sağlama mücadelesi çok da etkin bir sonuç vermeyecektir.

Ayrıca her noktada etkin olma çabası yerine, belirli noktalara yoğunlaşarak kısa zamanda ve daha az çaba ile daha fazla iyileştirme sağlamak için gereklidir. Burada etkinlik kavramının üzerinde biraz daha durmak yerinde olacaktır. Tanım olarak etkinlik (Susam, 2015: 51); “mevcut olanakların olabilecek en optimum şekilde kullanılması” anlamına gelmektedir. Buna göre kaynaklar, refah düzeyini artıracak başkaca hiçbir şekilde dağıtılamamakta, elde mevcut tüm kaynaklar en verimli ve en fazla faydayı sağlayacak şekilde kullanılmaktadır.

Lojistik faaliyetlerin tümü göz önüne alındığında, maliyet boyutları da dikkate alınarak (Stock ve Lambert, 2001: 19-25; Şengel, 2012: 28-45; Gümüş, 2012: 11-19; Murphy ve Knemeyer, 2016: 16-18); müşteri hizmetleri, taşıma, dağıtım, depolama, stok yönetimi, elleçleme, sipariş işleme, malzeme yönetimi, ambalajlama, satın alma, üretim planlaması, talep yönetimi, bilgi yönetimi, bakım, ömür devri yönetimi, elden çıkarma gibi iç içe geçmiş bir dizi süreçlerin yer aldığı görülmektedir.

Yukarıda sayılan faaliyetlerin maliyet boyutlarıyla ele alınması ve tasarruf edilmesi veya maliyet iyileştirmesi sağlanması için hedeflenen lojistik faaliyetlerden bir kısmı için yönetsel tedbir

alınması yeterli olacaktır. Ancak bazı faaliyetlerin optimizasyonu bilimsel yaklaşımlar gerektirmektedir. Bunların başında da depolama faaliyetleri ve temelinde depo tesisinin yeri önem arz etmektedir.

İşletmeler üretimin aksamaması, sipariş dalgalanmasına esnek çözüm getirebilmek vb. gibi çok çeşitli sebeplerle elde stok bulundurmaya durumdadırlar. Çoğu zaman bu bir tercih değil bir zorunluluktur. Dolayısıyla bir depolama alanının, işletmenin genel amaçlarına uygun ve yeterli büyüklükte olmasının yanı sıra uygun bir bölgede seçilmesi ve tesis edilmesi çok daha önemlidir. Çünkü yanlış verilecek bir karar neticesinde, uygun olmayan bölgeye bir depo inşa edilmesinin; işletmeler açısından geri dönüşü olmayacak ve sonuçta ciddi mali kayıplara sebebiyet verecek sonuçlar doğuracaktır.

Belli bir bölgede üretim yapmanın doğal (hammadde kaynaklarına ve pazara yakınlık, hava ve iklim koşulları vb.), kazanılmış (teknolojik yenilik ve gelişme, eğitim ve uzmanlaşma vb.) ve kamu teşviki (vergi avantajı, kamusal alt yapı yatırımları vb.) olmak üzere üç önemli avantajı bulunmaktadır (Parasız, 2007: 67-68). Bu haliyle tesis yeri seçimi en kritik süreçlerden biridir. Taşıma, stok miktarı ve bilgi paylaşımı konuları değişken olabilir, dönemseldir. Örneğin; stok miktarı ve taşıma maliyetleri hammadde, işçilik, yarı mamul, ulaştırma, kiralama, döviz kuru, vergi gibi daha birçok faktörün etkisi altındadır. Dolayısıyla bu üç konudaki karar dönemsel olarak değişirken güncel tedbirlerle optimize edilmesi gerekir. Ancak tesis yeri böyle değildir. Yatırım kararından sonra, hele hele inşaat aşamasında veya sonunda çok yüksek maliyetlere ulaşan yerleşkelerin taşınması çok da kolay düşünülemez (Langevin ve Riopel, 2005: 40-41).

Tesis yeri seçimi, yüksek miktarda sermayenin bağlanması ve işletmelerin uzun dönemli başarı, performans ve rekabetçi yapısını etkileyebilme özellikleri nedeniyle, ilk seferde doğru karar verilmesi gereken karar türlerinden biridir (Uludağ, 2013: 199). Bu haliyle tesis yer seçimi kararları, hiçbir noktanın gözden kaçmadığından emin olmak için sistematik bir yaklaşımın kullanılmasını zorunlu kılacak kadar çok sayıda faktörün göz önüne alınmasını gerektirir (Monks, 2001: 82).

Faaliyet gösterilen coğrafi konum, piyasaya yakınlık, yerel demografik özellikler, işletme yerinin teknik altyapısı, lojistik hizmetlere duyulan gereksinim, lojistik faaliyetlere konu olacak ürünlerin arz talep tahminleri, işgücü olanakları, hukuki durum, ekonomik gelişmişlik düzeyi, taşıma modlarının entegrasyonu, enerji ihtiyacı, iklim şartları, trafik durumu, işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış alıma alışkanlığı, genişleme olanakları, yasal düzenlemeler, teşvik durumları, lojistik maliyetleri büyüklüğü, çevresel unsurlar gibi birçok faktör tesis yeri seçiminde etkilidir (Fındık ve Öztürk, 2016: 43).

Tesis yeri, girişimcinin işletme amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için faaliyetlerini gerçekleştirmek, ürün ve hizmetlerini üretmek üzere belirlediği yerdir. Tesis yeri seçiminde ilk aşama, işletmenin faaliyette bulunacağı bölgenin seçilmesidir. Daha sonra bu bölge içerisinde en uygun yerin seçimi yapılır. Bu seçim yapılırken tesisin yerinin sahip olması arzu edilen ve literatürde yer alan çalışmalarda da üzerinde önemle durulan belli başlı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Erdoğan ve Paşaoğlu Baş, 2017: 106-107);

- İşletme, hammaddenin kaliteli, ucuz ve en fazla miktarda bulunduğu yerde kurulmalıdır.
- Ulaşım kolay, taşıma maliyetleri uygun olmalıdır.
- Gerektiğinde işletmeyi genişletmeye uygun olmalıdır.
- Nüfus, ekonomik ve sosyal gelişme düzeyi yeterli olmalıdır.
- Nitelikli işgücünün kolay ve en ekonomik bir biçimde sağlanabileceği bir yerde olmalıdır.
- Arazi fiyatları ve inşaat maliyetleri uygun olmalıdır.
- Arazinin jeolojik yapısı ve bölgenin iklimi uygun olmalıdır.
- İşgören ve ailelerinin toplumsal ve kültürel gereksinimlerinin en üst düzeyde karşılanabileceği bir yerde olmalıdır.
- İşletme, toplumun kültür, eğitim, gelenek ve görenekleri açısından genel kabul gören bir yerde olmalıdır.
- Üretim sırasında değerlendirilemeyen ve yararsız olan artıklar, çevreye zarar vermeden, artırılarak doğaya bırakılmalıdır.

- Devletin uygun altyapı, ucuz kredi, hukuki kolaylıklar, vergi indirimi, ucuz arsa hizmetlerini sunduğu yerler tercih edilmelidir.
- Çevrede yeterli düzeyde sosyal tesisler ve kiralık konutlar bulunmalıdır.
- Telekomünikasyon hizmetleri olmalıdır.
- Savaş veya terörün olduğu ya da olma riski bulunan bölgeler ayıklanabilir.
- Finansal kaynakların kolay ve ekonomik olarak sağlanabileceği, banka ve finans kurumlarının bulunduğu yerler tercih edilebilir.

Karar vericiler, tesis yeri seçiminde işletmenin stratejik amaçlarını göz önüne almalıdır. Burada işletmenin stratejik hedefi “düşük maliyetli üretim yapmak” olarak belirlenmişse, muhtemel tesis yeri işgücü ve/veya hammaddenin düşük maliyetle karşılanabileceği bir yerde veya ulaştırma giderlerinin azaltılmasına yönelik olarak pazara ya da hammadde kaynaklarına yakın bir yer olacaktır. Eğer işletmenin stratejik amaçları arasında “pazarı genişleterek karlılığı artırmak” gibi bir yaklaşım varsa, bu durumda karar vericiler tesis yeri olarak yüksek yoğunluklu bölgeleri tercih edeceklerdir. İşletme stratejisi “müşteriye kolaylık sağlamak” esasına dayanıyorsa, bu durumda karar vericiler tesisi birçok bölgeye yayacak şekilde tasarlayacaklardır (Stevenson, 2007: 362).

Bu anlamda ele alındığında tesis yeri seçiminde önem arz eden kriterlerin makro ve mikro boyutta ele alınmasında yarar bulunmaktadır. Karar vericiler için tesis yeri seçimini etkileyen; pazar potansiyeli, pazar payı, işletme maliyetleri, ulaşım maliyetleri, kuruluş yeri maliyetleri, hammadde maliyetleri ve bu kaynaklara yakınlık, işgücü maliyetleri ve özellikleri gibi kriterler makro boyutta değerlendirilir. Öte yandan ulaşım olanakları, yerin özellikleri, vergiler, bölgesel kamu kuruluşlarının verdiği hizmetler, arazi maliyetleri, alt yapı olanakları, yerel yönetimin verdiği hizmetler gibi kriterler de mikro boyutta ele alınabilecek kriterler arasında sayılabilir (Çelikçapa ve Şenol, 2015: 75-76).

Bu kapsamda çalışmada, bilimsel yaklaşımla iyileştirme yapılabilecek alanlardan biri olan depolamaya ilişkin bir süreç ele alınmıştır. Çünkü süreç içerisinde depolamaya yönelik hiçbir faaliyetin, müşteri açısından bir katma değer yaratmaması ve

telafisi olmaması nedeniyle depolama alanı için yer belirleme işleminin daha başlangıçta alınacak bir stratejik karara dayanması gereği önemli görülmüştür.

KARAR TEORİSİ ve ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME TEKNİKLERİ

Karar verme, karara ilişkin en az iki veya daha fazla seçeneğin bulunması halinde, bunlardan herhangi birinin, belirli gerekçelere dayanarak tercih edilmesi halidir. Burada dikkat edilecek olursa; öncelikle ortada karar vermeyi gerektirecek bir durum veya sorun olmalıdır. Ayrıca bu sorunun çözümüne yönelik birden fazla alternatifi bulunmalıdır. Bu alternatifler, karar vericinin tercihine etki edecek şekilde çok sayıda parametrenin etkisi altında olmalıdır. Nihayet karar vericiyi, tercihine zorlayacak bazı kısıtların da göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Karmaşık yapıdaki sorunların çözümünde başvuru alan çeşitli yöntemler bulunmakla birlikte, bunlar genellikle sezgisel yöntem, istatistiksel yöntem ve matematiksel yöntem şeklinde üç başlık altında toplanabilir. Matematiksel modeller kesin ve doğru sonuca ulaşmayı garanti etmeseler de makul sürede, doğru sonuca yakın ve esnek değerler üretebilirler. Matematiksel modellerin yetersiz kaldığı durumlarda sezgisel modellerden yararlanılır.

Literatürde sıklıkla kullanılan ve karar vericinin, elindeki tüm parametreler ışığında en doğru sonucu üretmesinde ve doğru karar vermesinde yardımcı olan doğrusal programlama, karar ağacı, oyun teorisi, simülasyon gibi birçok bilimsel tabanlı karar verme teknikleri bulunmaktadır.

Karar verme, bir karar vericinin karşılaştığı bir sorun ya da sonradan sorun oluşturabilecek bir durum karşısında, farklı çözüm alternatiflerini ortaya koyması ve bunların arasından birini veya birkaçını seçerek uygulamaya koyması süreci olarak tanımlanmaktadır (Yaralıoğlu, 2004: 2).

Günlük hayatta karşılaşılan iki durumda karar almak zorunda kalınır; günlük kararlar ve geleceğe yönelik kararlar. Burada günlük kararlar için nispeten belirlilik ortamının hakim olacağı açıktır. O günkü programa göre ne tür bir kıyafet giyeceğimize karar vermek çok da zor olmayacaktır. Ancak geleceğe yönelik kararlar daha belirsiz ortamlarda, sonuçları daha

az öngörülebilir durumlarda verileceği için diğerine göre daha zor verilecektir. Bu durumda; belirlilik ortamında karar verme, risk ortamında karar verme ve belirsizlik ortamında karar verme şeklinde sayılabilecek üç tür karar verme ortamında söz edilebilir (Aladağ, 2014: 4-5; Aktaş vd., 2015: 23-24);

Bugün yapılan herhangi bir eylemin olası tüm sonuçları biliniyorsa tam belirlilik durumundan söz edilebilir. Satın alınan belli bir renkteki otomobilin, gelecekte renginin karşı karşıya kalacağı değişim hakkında bilgi sahibi olunabilir. Ancak diğer parçalarına dair benzer bir hükme varmak kolay olmayacaktır. Alınan otomobil yeni ise bir nebze fikir yürütülebilecek olmakla birlikte, ikinci el durumunda alındıysa ve ilk sahibi hakkında da fazla bir bilgi yoksa, otomobilin geleceği hakkında fikir yürütmek daha da zorlaşacaktır (Doll ve Orazem, 2005: 329).

Yukarıda verilen karar tanımından ve kararın ortak özelliklerinden yararlanarak karar verme işlevinin; geleceğe yönelik olma, karar vericiye sorumluluk yükleme, maliyet unsuru oluşturma ve bir süreci ifade etme gibi temel bazı özellikleri olduğu belirtilebilir (Yaralıoğlu, 2004: 2-3);

Çalışmanın hacmi düşünülerek detaylarının burada açıklanmayacak olmakla birlikte, karar verme sürecinin özelliği gereği, belirsizlik altında karar verme durumunda olan karar vericiler için maksimin (Wald), maksimaks, gerçeklik (Hurwicz İndeksi), rasyonellik (yetersiz neden – Laplace) ve minimaks (pişmanlık – Savage) modelleri şeklinde çözüm yaklaşımları bulunmaktadır (Stevenson, 2007: 208; Aktaş vd., 2015: 60-67; Esin ve Şahin, 2012: 399-405; Tütek vd., 2012: 69-73).

Rutin olarak alınan kararların büyük bir çoğunluğu birden fazla kriterden etkilenmektedir. Dolayısıyla aynı konuda, farklı kişiler tarafından alınan kararlar da birbirlerinden farklılık gösterir. Kriter sayısına bağlı olarak karmaşıklaşan karar verme problemi, bu kriterlerin birbirlerini etkilemesi halinde daha da kompleks bir yapıya bürünmektedir. Bazı koşulların sağlanabilmesi için bir kısım kriterden vazgeçilmesi ve bunların hangileri olacağı konusu da yine kişiden kişiye göre değişkenlik gösterecek ve karar verme faaliyetini çok daha içinden çıkılmaz hale sokacaktır. İşte bu noktada çok kriterli karar verme tekniklerinden yararlanılması, karar problemlerinin küçük parçalar halinde ele alınmasını ve

büyük oranda kolaylaşmasını sağlamakta ve karar vericilerin daha rasyonel karar vermelerine önemli ölçüde yardımcı olmaktadır.

Yüksek hızlara sahip dijital bilgisayarların geliştirilmesi, karar verme biliminin gelişmesinde ayrıca önemli bir rol oynamıştır. Karar verme problemlerinin formülasyonu için temel yaklaşımda, en iyi ya da optimal karar kavramının oluşması doğaldır. Bu tür bir yaklaşımda, performans veya bir kararın değerini özetleyen tek bir reel nicelik, değişik alternatifler içinden yalıtılarak, duruma göre ya minimize ya da maksimize yani optimize edilir. Ortaya çıkan optimal karar, karar verme probleminin çözümü olarak alınır (Özalp, 2015: 227).

Bilimsel yaklaşımla ele alındığında, tesis yeri seçimi karar sürecinin aşamaları şu basamaklardan meydana gelmek durumundadır (Monks, 2001: 83);

- Yer seçimiyle ilgili amaçların, karar ölçütünün ve temel gereklerin belirlenmesi,
- Muhtemel tesis yerlerini, amaçları karşılayan birkaç alternatifte indirgemek için politik, sosyal ve ekonomik (pazarla ilgili) verilerin kullanılması,
- Temel (veya en önemli) ihtiyaçlar karşısında alternatiflerin değerlendirilmesi ve kabul edilemez nitelikteki alternatiflerin elenmesi,
- Maliyet-hacim, doğrusal programlama, ağırlık merkezi, yük-mesafe ve/veya diğer uygun modeller kullanılarak, alternatiflerin sayısal (yani ekonomik) temele göre karşılaştırılması,
- Daha az somut faktörlerin göz önüne alınması için faktör sıralama yöntemi veya diğer sübjektif yöntemler kullanılarak alternatiflerin kalitatif (sayısal olmayan) temele göre karşılaştırılması,
- Bir ağırlıklı puan oluşturularak veya grup karar süreci kullanılarak kantitatif ve kalitatif ölçütler açısından en iyi tesis yerinin seçimi.

Müteakip sayfalarda çok kriterli karar verme tekniklerinden Ağırlıklı Çarpım Tekniği ve Ağırlıklı Toplam Tekniği tanıtılarak yukarıda verilen bilgiler ışığında bir tesis yeri seçimine ilişkin örnek uygulamaya yer verilecektir. Uygulamalar aynı verilerle yapılacak ve tekniklerin sonuçları üzerinden karşılaştırma imkanı verilmiş olacaktır.

Ağırlıklı Çarpım Tekniği

Tekniğin yapısı gereği herhangi bir ölçü birimini üzerinde barındırmaması nedeniyle bazı kaynaklara göre boyutsuz analiz olarak da adlandırılan ağırlıklı çarpım tekniği (Coşkun, 2006: 94); karar matrisinin oluşturulması ve seçeneklerin sıralanması olmak üzere genel olarak iki aşamada uygulanır. İlk yapılması gereken işlem,

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ \vdots & & \ddots & \vdots \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

şeklinde bir karar matrisinin oluşturulmasıdır (Özbek, 2015: 223).

Karar matrisi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, matris yapısının üstel olması gerektiğın için, karar seçeneklerinin kesirli olması halinde, $q > 1$ olmak koşuluyla tüm elemanlarının 10^q ile çarpılması gerektiğidir. Bu yolla, matris elemanlarının tümünün 1'den büyük olması sağlanmış olur (Özbek, 2017, 38).

Ağırlıklı çarpım tekniği, her alternatifin bir değeriyle, her bir kriter için bir tane oranın çarpılması ve böylelikle birbirleriyle karşılaştırılmaları şeklinde uygulanan bir yöntemdir. Yapılan hesaplama neticesinde her bir oran, karşılık gelen kriterin görelı ağırlığının gücüne yükseltilir. Genel olarak, birbiriyle karşılaştırılacak olan A_K ve A_L gibi iki alternatifin kıyaslanabilmesi için aşağıdaki formül kullanılır (Triantaphyllou ve Lin, 1996: 282-283).

$$R \left(\frac{A_K}{A_L} \right) = \prod_{j=1}^n \left(\frac{a_{Kj}}{a_{Lj}} \right)^{w_j} \quad (2)$$

Burada yer alan n kriter sayısını, j karar seçeneklerinin öncelik değeri ve w_j ise j . kriterin öncelik değeri göstermektedir. Bu eşitlikte belirtilen $R \left(\frac{A_K}{A_L} \right)$ oranı, maksimizasyon durumunda 1'e eşitse yani diğer bir deyişle A_K değeri A_L değerinden büyükse, A_K değerinin en iyi alternatif olduğı ya da en azından diğerlerinden biraz daha iyi olduğı kabul edilir ve bu alternatif tercih edilir.

Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, amaç fonksiyonunda maksimizasyon olan fayda yönlü kriterler için

pozitif kuvvet ($+w_j$), amaç fonksiyonunda minimizasyon olan maliyet yönlü kriterler için ise negatif ($-w_j$) kuvvet alınması gerektiğidir (Savitha ve Chandrasekar, 2011: 22). Bu kriterlerin ağırlıklarının toplamı da aşağıdaki eşitlikte belirtildiği şekilde 1'e eşit olmak zorundadır (Özbek, 2017: 38).

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1 \quad (3)$$

Son derece kullanım kolaylığı sağlayan ve uygulama olarak çok basit bir teknik olan ağırlıklı çarpım tekniği literatürde genellikle tek başına değil, diğer bazı çok kriterli karar verme teknikleri ile birlikte kullanılmaktadır. Aşağıda ağırlıklı çarpım tekniği ile ilgili basit bir tesis yeri seçimi örneği yer almaktadır.

Depolama alanına ihtiyacı olan bir üretim firması, yaptığı ön incelemeler neticesinde tespit ettiği dört ana bölge üzerinde karar verme aşamasına gelmiştir. Bu dört depolama alanını literatürde de önemli olduğu belirtilen bazı kriterleri dikkate alarak; K1=(birim fiyatı (BF)), K2=hareket esnekliği (HE), K3=depolama kapasitesi (DK), K4=bayilere olan mesafesi (BM) ve K5=tedarikçilere olan mesafesi (TM)) değerlendirmeye tabi tutmak istemektedir. Belirtilen kriterler göz önüne alınarak yapılan çalışma sonucunda hazırlanan matris Tablo 1'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 1: Başlangıç Matrisi

	K1 (BF)	K2 (HE)	K3 (DK)	K4 (BM)	K5 (TM)
A1	750.000	7	6	6	8
A2	900.000	8	8	9	8
A3	800.000	5	9	7	6
A4	850.000	9	8	8	7

Burada yukarıda belirtilen özellikler dikkate alınarak, tüm verilerin tamsayı olması nedeniyle, düzeltme amaçlı 10^q ile çarpmaya gerek duyulmamıştır. Kriterler dikkate alındığında karar vericiler açısından birim fiyatın ve hareket esnekliğinin azaltılması, buna mukabil diğer kriterlerin ise özelliklerinden dolayı artırılması

çabasının göz önünde bulundurulacağı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla karar verici birim fiyatın ve hareket esnekliği kriterlerini minimize etmeye çalışırken, diğer kriterleri ise maksimize etmeye çalışacaktır.

Daha sonraki aşamada bu kriterler için 1-9 arasında bir puan verilerek belirlenen ölçüt ağırlıkları, toplam puana bölünmek suretiyle her bir kriterin ağırlığı bulunur. Örnekte görüldüğü gibi, burada elde edilen toplam puan 32 olarak yer almaktadır. Tüm kriterler için belirlenen ölçüt ağırlıkları, bu toplam puana bölünerek elde edilen ağırlık değerleri hesaplanır. Burada örneğin K3 kriteri; kendisi için belirlenen ölçüt ağırlığı 5, toplam ağırlık değeri olan 32'ye bölünerek hesaplanan 0,250 ağırlık değerine sahip olacaktır. Bu aşamada yapılan hesaplama sonucunda kriterlere ait ortaya çıkan ölçüt puanları ve ağırlık değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Ölçütlerin Ağırlıkları ve Yönleri

K1	K2	K3	K4	K5	Toplam
Min.	Min.	Mak.	Mak.	Mak.	
9	6	8	5	4	32
0,281	0,188	0,250	0,156	0,125	1,000

Son aşamada, karar vericinin maksimizasyon ve minimizasyon tercihi de dikkate alınarak yukarıda verilen eşitlik yardımıyla, belirlenen kriterlerin elde ettikleri ağırlık puanına göre, karar verici için ne derece tatmin edici oldukları hesaplanır ve bu değerlerin toplamına göre en yüksek puanı alan tercih karara esas olacaktır.

Burada yapılacak hesaplama sonucunda hazırlanacak olan normalize edilmiş matris, eğer karar vericinin amacı minimizasyon ise;

$$\text{Ağırlık Puanı} = \frac{1}{\text{Kriter Değeri}(+\text{Ağırlık Puanı})} \quad (4)$$

eşitliği yardımıyla, karar vericinin amacı maksimizasyon ise;

$$\text{Ağırlık Puanı} = \frac{1}{\text{Kriter Değeri}(-\text{Ağırlık Puanı})} \quad (5)$$

eşitliği yardımıyla hesaplanır.

Buna göre hazırlanan normalize edilmiş matris Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: Ağırlıklı Çarpım Tekniği İçin Normalize Edilmiş Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	Toplam	Sıralama
A1	0,022	0,694	1,565	1,323	1,297	4,902	4
A2	0,021	0,677	1,682	1,410	1,297	5,087	3
A3	0,022	0,740	1,732	1,355	1,251	5,100	1
A4	0,021	0,662	1,682	1,384	1,275	5,025	2

Ağırlıklı çarpım tekniğinin tüm bu aşamaları sonucunda, elde edilen normalize edilmiş karar matrisindeki toplam puanlar dikkate alınarak karara varılır. Bu örnekte, en yüksek puanı alan A3 bölgesi, ihtiyaç duyulan depolama alanına yönelik tesis yeri seçiminde, ilk dikkate alınacak bölge olacaktır.

Ağırlıklı Toplam Tekniği

Faydaların toplanabilirliği varsayımına dayanan ağırlıklı toplam tekniği, en çok bilinen ve en yaygın kullanım alanı bulmuş olan karar verme tekniğidir. Verilecek karar üzerinde etkili olan m adet alternatif ve n adet kriter bulunması halinde, en iyi alternatifi ortaya koyan eşitlik aşağıdaki gibi olacaktır (Triantaphyllou ve Lin, 1996: 282);

$$P^* = \max_{M \geq i \geq 1} \sum_{i=1}^N a_{ij} w_j \quad (6)$$

Burada; a_{ij} , i . alternatifin j . kriter bazında performans değerini, w_j de j . kriterin önem ağırlığını göstermek üzere P^* en iyi alternatifin öncelik değerine eşittir (Karakaşoğlu, 2008: 21).

Ağırlıklı toplam tekniğinin uygulaması 3 basamaktan oluşmaktadır. Aşağıda bu basamaklar ve her bir basamakta yapılacak işlemlere yer verilmiştir (Özbek ve Erol, 2016: 29-30);

- Ağırlıklı toplam tekniğinde ilk basamakta karar matrisi oluşturulur. Bu matris için kullanılan veriler, yukarıdaki eşitlikte ve açıklama kısmında da belirtildiği üzere m alternatifli ve n kriterli olacak şekilde ve a_{ij} , i . alternatifin j . kriterini göstermek üzere oluşturulur.

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ \vdots & & \ddots & \vdots \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix} \quad (7)$$

- İkinci basamakta hazırlanan karar matrisinin normleştirme işlemi yapılır. Bu işlem sırasında kriterlerin maksimizasyon veya minimizasyon yönlü olması önem taşımaktadır. Burada $i=1, 2, \dots, m$ ve $j= 1, 2, \dots, n$ olmak koşuluyla, eğer seçilen kriter maksimizasyon yönlü ise;

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_j^{max.}} \quad (8)$$

eşitliği yardımıyla, eğer kriter minimizasyon yönlü ise;

$$r_{ij} = \frac{x_j^{min.}}{x_{ij}} \quad (9)$$

eşitliği yardımıyla karar matrisi normleştirilir.

- Son basamakta seçeneklerin sıralanması sağlanır. Bunun için öncelikle aşağıdaki eşitlik yardımıyla, $i=1, 2, \dots, m$ olmak koşuluyla her bir alternatifin skor değerleri hesaplanır.

$$V_i = \sum_{j=1}^n w_j r_{ij} \quad (10)$$

Skor değerlerine göre büyükten küçüğe sıralanan alternatifler arasında en yüksek skoru elde eden alternatif karar aşamasında dikkate alınır.

Ağırlıklı toplam tekniği; benzer birimlere sahip tek boyutlu problemlerde kolaylıkla uygulanabilme kolaylığının yanı sıra farklı boyut ve birimlere sahip problemlere uyarlanamaması dezavantajı da bulunmaktadır (Karakaşoğlu, 2008: 21).

Aşağıda kullanımı son derece basit olan ağırlıklı toplam tekniği ile ilgili bir örnek uygulamaya yer verilmiştir. Örnek uygulama için ağırlıklı çarpım tekniğinde kullanılan ve Tablo 1'de belirtilen aynı veriler kullanılmıştır. Uygulamada yine aynı şekilde her bir kriterle 1-9 arasında bir puan verilmiş ve belirlenen ölçüt ağırlıklar yine aynı işlemle, toplam puana bölünerek Tablo 2'de belirtildiği gibi her bir kriterin ağırlığı bulunmuştur.

Daha sonra ikinci aşamaya geçilerek, hazırlanan başlangıç matrisi normleştirilir. Bu işlem için maksimizasyon ve minimizasyon esasları da dikkate alınır ve yukarıda verilen eşitlikler kullanılır. Eğer seçilen kriter maksimizasyon yönlü ise;

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_j^{max.}} \quad (11)$$

eşitliği yardımıyla, eğer kriter minimizasyon yönlü ise;

$$r_{ij} = \frac{x_j^{min.}}{x_{ij}} \quad (12)$$

eşitliği yardımıyla karar matrisi normalleştirilir. Verilen eşitlikler kullanılarak yapılan hesaplamalar neticesinde hazırlanan normalize edilmiş karar matrisi aşağıda Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4: Ağırlıklı Toplam Tekniği İçin Normalize Edilmiş Karar Matrisi

	K1 (BF)	K2 (HE)	K3 (DK)	K4 (BM)	K5 (TM)
A1	1,000	0,714	0,667	0,667	1,000
A2	0,833	0,625	0,889	1,000	1,000
A3	0,938	1,000	1,000	0,778	0,750
A4	0,882	0,556	0,889	0,889	0,875

Son basamakta her bir seçenek için,

$$V_i = \sum_{j=1}^n w_j r_{ij} \quad (13)$$

eşitliği kullanılarak Tablo 5’de yer aldığı şekliyle bir karar matrisi oluşturulur ve karar matrisinde en yüksek skoru elde eden alternatif karara esas kabul edilir.

Tablo 5: Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	Toplam	Sıralama
A1	281	089	125	167	156	818	4
A2	234	078	167	250	156	885	2
A3	263	128	188	194	117	888	1
A4	248	069	167	222	137	843	3

Burada ağırlıklı toplam tekniği ile yapılan analiz sonucunda, ağırlıklı çarpım tekniği ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu

aşamada karar verici tarafından, alternatiflerin elde ettiği skorlar dikkate alarak, en yüksek skoru elde eden A3 alternatifine karar verilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Lojistik faaliyetler işletmelerin arka planını, diğer bir deyişle görünmez yüzünü oluştururlar. Ancak üretilen her türlü ürün ve hizmet üzerinde önemli bir maliyeti olan lojistik faaliyetler, müşteriler açısından, belirtilen bu özellikleri nedeniyle çoğu zaman bilinmezler. Ayrıca lojistik faaliyetlerin, müşteriler açısından herhangi bir katma değer oluşturmadığı algısı da maliyetin boyutunu daha da önemli hale getirmektedir.

İşte bu noktada lojistik faaliyetler için katlanılan ve ürüne eklenen her bir birim maliyetin çok iyi tespit edilebilmesi, müşteriye yansıtılan maliyetin mümkün olan en düşük seviyeye çekilebilmesi pazarda tutunabilmek ve rekabet edebilmek açısından önemlidir. Üretim süreçlerinin ve hammadde maliyetlerinin birbirine son derece yakın gerçekleştiği benzer üretim aşamalarında, işletmeler için maliyet iyileştirme olanağı sunan en önemli karar noktalarını lojistik faaliyetler oluşturmaktadır.

Karar vericiler, bir karar vermek durumunda kaldıkları çoğu zaman belirsizlik altında bulunurlar ve tüm kriterleri dikkate alamayacakları veya bu kriterlerin ağırlıklarını tam anlamıyla öngöremeyecekleri için sezgisel yaklaşırlar ve bu durum neticesinde verilen kararlar çoğu zaman rasyonel olmaktan uzaklaşır. Zira özellikle kriterlerin ağırlıklandırılması konusunda karar vericilerin kişisel özellikleri önem arz etmektedir. Dolayısıyla aslında aynı konuda farklı kararların verilmesi ve hatta edinilen tecrübeye paralel olarak aynı karar vericinin benzer durumlarda farklı kararlar vermesi bile olasıdır.

İşte bu noktada literatürde sıklıkla kullanılan çok kriterli karar verme teknikleri, verilecek kararın rasyonel ve bilimsel dayanağını oluşturmaları ve mümkün olan birçok kriterin dikkate alınmasına olanak vermeleri bakımından önemlidirler. Bilimsel nitelikte bir yaklaşım sunan bu yöntemler, birçok durum için yaygın olarak kullanılmakta ve sağladığı kullanım kolaylığı sayesinde özel uzmanlık da gerektirmemektedir.

Bu çalışmada lojistik ana fonksiyon sahaları arasında, maliyet açısından önemli bir gider kalemi oluşturan depolama faaliyetleri ve bununla ilintili depolama alanı/tesis yeri seçimi konusu için çok kriterli karar verme teknikleri uygulanmıştır. Ağırlıklı çarpım ve ağırlıklı toplam tekniklerini kullanarak depo yeri seçimine karar vermek durumunda bir karar verici adına, muhtemel 4 tesis yeri; birim fiyatı (BF), hareket esnekliği (HE), depolama kapasitesi (DK), bayilere olan mesafesi (BM) ve tedarikçilere olan mesafesi (TM) kriterlerine göre değerlendirilmiştir. Her iki yöntemin ayrı ayrı uygulanması neticesinde aynı alternatifin en uygun olduğu belirlenmiştir.

Uygulamada kriterler için verilen ağırlıkların, sadece uzman görüşüne dayalı olması önemli bir zayıflıktır. Sezgisel yaklaşıma dayalı olarak verilen bu ağırlıkların, farklı bilgi birikim, farklı kültür ve farklı kişisel özellikler gibi konuların etkisi altında belirlendiği göz önüne alındığında, konunun önemi daha da ortaya çıkmaktadır. Belirlenen ve analizde kullanılan kriterler, farklı karar vericiler için farklı önem derecesine sahip olabileceklerdir. Bu nedenle yine de rasyonel bir yaklaşıma ihtiyaç duyulacağı değerlendirilmektedir. Ancak yöntemlerin uygulanmasında bu etki göz ardı edilmiştir.

Çalışmada kullanılan ağırlıklı çarpım ve ağırlıklı toplam teknikleri, çok kriterli karar verme teknikleri arasında en kolay kullanım özelliklerine sahip yöntemlerdir. Uygulamada uzmanlık gerektirmeyen bu yöntemler, farklı uygulama aşamalarına sahip olmakla birlikte, birbirleriyle uyumlu benzer sonuçlar üretmeleri açısından da önemlidir. Ancak uygulamada karşılaşılan en önemli güçlüklerin başında karar vericilerin, karara ilişkin kriterleri sağlıklı bir şekilde belirlemeleri ve yine her bir kriterin tarafsız bir şekilde ağırlıklandırılması gerektiği göz ardı edilmemelidir.

Her iki yöntem de diğer tüm çok kriterli karar verme tekniklerinde görülen benzer üstünlüklere ve zayıflıklara sahiptir. Ancak uygulama sonuçlarından da görüleceği üzere aynı verilerin kullanılması halinde aynı sonuca ulaşılması, yöntemlerin önemli bir güçlü yanı olarak belirtilebilir. Ancak analizlerle üretilen sonuçlar sadece ve sadece analize dahil edilen karar verme birimleri ile kriterlere ve bu kriterlere verilen ağırlıklara bağlı olduğu göz ardı edilmemelidir.

KAYNAKÇA

- Aktaş R., Doğanay M.M., Gökmen Y., Gazibey Y., Türen U. (2015), *Sayısal Karar Verme Yöntemleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Aladağ Z. (2014), *Karar Teorisi*, Umuttepe Yayın No.: 45, Mühendislik Bilimleri Dizisi: 2, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Altay A. (2015), *Kamu Maliyesi – Teorisi, Gelişimi, Kapsamı*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Coşkun S. (2006), *İş Süreçlerinde Zayıf Noktaların Belirlenmesi Analizi ve Geliştirilmesine Yönelik Süreç Geliştirme Tekniklerinin Modellenmesi ve Uygulanması*, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Çelikçapa F.O. ve Şenol G. (2015), *Üretim Yönetimi*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Doll J.P. ve Orazem F. (2005), *Teorik ve Uygulamalı Üretim Ekonomisi*, (Edit. Şinasi Akdemir, Çev. Tuna Alemdar), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Erdoğan Z. ve Paşaoğlu Baş D. (2017), *İşletme İlkeleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Esin A. ve Şahin T. (2012), *Yöneylem Araştırmasında Yararlanılan Karar Yöntemleri*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Fındık H. ve Öztürk E. (2016), *Lojistik İşletmeciliği Muhasebesi (Lojistik Faaliyetlerde Kayıt Düzeni ve Maliyetleme)*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Karakaşoğlu N. (2008), *Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ve Uygulama*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sayısal Yöntemler Bilim Dalı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli.
- Langevin A. ve Riopel D. (2005), *Logistics Systems (Design and Optimization)*, Springer Science + Business Media, LLC., USA.
- Monks J.G. (2001), *İşlemler Yönetimi – Teori ve Problemler*, (Çev. Sevinç Üreten), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

- Murphy Jr. P.R. ve Knemeyer A.M. (2016), *Contemporary Logistics (Güncel Lojistik)*, (Çev. Funda Yercan ve Şerife Demiroğlu), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Özalp N. (2015), *Matematiksel Modelleme*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özbek A. (2015), “Gönüllü Kuruluşlarda Çalışanların ELECTRE Yöntemine Göre Değerlendirilmesi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 54.
- Özbek A. ve Erol E. (2016), “COPRAS ve MOORA Yöntemlerinin Depo Yeri Seçim Problemine Uygulanması”, *Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, Kırıkkale.
- Özbek A. (2017), *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ve Excel ile Problem Çözümü*, Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar, Ankara.
- Parasız İ. (2007), *İktisadın ABC'si*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Savitha K. ve Chandrasekar C. (2011), “Vertical Handover decision schemes using SAW and WPM for Network selection in Heterogeneous Wireless Networks”, *Global Journal of Computer Science and Technology*, Volume 11, Issue 9, Version 1.0.
- Stevenson W.J. (2007), *Operations Management*, McGraw Hill/Irwin Companies, New York, USA.
- Stock J.R. ve Lambert Do.M. (2001), *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill Higher Education, USA.
- Susam N. (2015), *Kamu Maliyesi – Temel Kavram ve Esaslar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Şengel S. (2012), *Lojistik İşletmelerde Performans Değerlemede Lojistik Raşyoların Önemi ve Bir Araştırma*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Triantaphyllou E. ve Lin C. (1996), “Development and Evaluation of Five Fuzzy Multiattribute Decision-Making Methods”, *International Journal of Approximate Reasoning*, Vol. 14.

- Tütek H.H., Gümüőođlu Ő., Özdemir A. (2012), *Sayısal Yöntemler – Yönetmel Yaklaşım*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Uludağ A.S. (2013), “Lojistik Yönetiminde Lojistik Ağların Kullanımı ve Bir İşletme İçin Lojistik Ağın Geliştirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yaralıoğlu K. (2004), *Uygulamada Karar Destek Yöntemleri*, İlkem Ofset, İzmir.



Bulanık Dematel, Bulanık Delphi ve Bulanık Saw Yöntemlerine Başvurarak Çalışanların Memnuniyetini Değerlendirme

Hakan Turan*

Gökmen Turan**

Evaluation Of The Satisfaction Of Employees By Using Fuzzy Dematel, Fuzzy Delphi And Fuzzy Saw Methods

Öz: Son yıllarda, firmalar başarılı olmak için müşterinin sesine ağırlık vermektedir. Aynı zamanda iç müşterilerin sesini de hesaba katmaktadır. Bunun için birçok yola başvurmaktadırlar. Bu çalışmada çalışanların memnuniyetlerini ölçebilmek için DELPHI tekniği uygulanmıştır. 6 ana faktör arası nedensel ilişkileri ortaya çıkarmada DEMATEL yöntemi kullanılmıştır. Ölçümde kullanılan faktörleri ağırlandırmak için basit toplamlı ağırlıklandırma yöntemine başvurulmuştur. Sonuçlardaki sapmayı ve belirsizlikleri önlemek için bulanık mantıktan faydalanılmıştır. Lokasyon olarak, İstanbul'da faaliyet gösteren bir plastik fabrikasında çalışanların memnuniyetleri ölçülmüştür. 18 beyaz yakalı çalışan için anket uygulanmıştır. Ankette çalışanların memnuniyetlerini ortaya çıkaran sorular sorulmuştur. Değerlendirme yapımları için yedili likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışan memnuniyetini belirlemede kullanılan faktörlerin ağırlıklandırılması ve nedensel ilişkilerin belirlenmesi için 5 uzmanın görüşü alınmıştır. Böylece, çalışanların memnuniyetiyle ilgili sonuçların güvenilirliği sağlanmıştır. Çalışmanın sonunda yetki ve sorumluluğun açık olmasıyla ilgili memnuniyetinin en fazla olduğu görülmüştür. Bu memnuniyeti profesyonel bir yönetim takip etmiştir. En düşük memnuniyet ise bürokratik engeller olarak ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bulanık DELPHI, Bulanık DEMATEL, Bulanık SAW, Çalışan Memnuniyeti, Müşterinin Ses

JEL Sınıflandırması: M12, C44, L60.

Abstract: In recent years, companies have focused on the voice of customer in order to be successful. At the same time, they also take into account the voices of internal customers. They have applied many ways for this. In this study, DELPHI technique was applied to measure employees' satisfaction. DEMATEL method was used to reveal the causal relationships between the 6 main factors. The Simple Additive Weighting (SAW) method is used to weight the factors used in the measurement. Fuzzy logic has been exploited to avoid deviations and uncertainties in the results. The satisfaction of employees in a plastics factory operating in Istanbul as the location have been measured. The questionnaire has been applied for 18 white collar employees. The questions that revealed the satisfaction of employees in the survey have been asked. Likert scale with seven-point has been used to conduct the assessments. Five specialists' viewpoints have been asked to weight the factors used to determine employee satisfaction and causal relationships. Thus,

* Dr., Sigma Center Proje Sorumlusu, hakant@sigmacenter.com.tr

** Dr., gturan@limakuludag.com.tr

the reliability of results regarding the satisfaction of the employees have been provided. At the end of the study, it is found that the satisfaction regarding the clearance of authority and responsibility is maximum. A professional management follows this satisfaction. The lowest satisfaction has emerged as bureaucratic barriers.

Keywords: Fuzzy DELPHI, Fuzzy DEMATEL, Fuzzy SAW, Satisfaction of the Employees, Voice of Customer

JEL Classification: M12, C44, L60.

1. GİRİŞ

Günümüzde şirketler başarılı olabilmek için müşterinin sesi olarak ifade edilen müşterilerinin düşüncelerine göre hareket etmektedir. Müşteriler ise iç ve dış olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Gerek iç gerekse dış müşterilerin memnuniyeti şirketlerin büyümesini ve karlılığını arttırmasını sağlamaktadır. Bunu sağlamak aynı zamanda şirketin kendi iç altyapısındaki aksayan noktalarını fark etmesini ve bunlar için önlem almasını da sağlamaktadır. Şirketler genelde dış müşterilerin ekseninde bir politika oluşturmaktadır. Ancak son yıllarda şirketler iç müşterilerinin düşüncelerini de hesaba katmaktadır. Çalışanlarının performansının yüksek olması şirketin başarısına etki edeceği için bu anlamda çalışanların memnuniyetini arttırmak hedeflenmektedir. Dolayısıyla çalışanların memnuniyetinin doğru bir biçimde ölçülmesi ve yorumlanması gerekmektedir. Bu çalışma ile çalışanların memnuniyetini arttırmada etkili kriterlerin daha iyi değerlendirilmesi sağlanmıştır. Geçmişte yapılan çalışmalarda yer alan farklı kriterleri ele almak ve bunları ilişkilendirmek ve önceliklendirmek amacıyla Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerine başvurulmuştur. Bu çalışmada seçilen farklı yöntemler ile özgün bir değerlendirme oluşturulmuştur.

İlk olarak çalışanların memnuniyetini oluşturacak kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler ışığında, çalışanların memnuniyeti ölçülmüştür. Dolayısıyla, ilk olarak bulanık DEMATEL yöntemiyle ana kriterlerin nedensel ilişkileri ele alınarak memnuniyeti etkileyen faktörler arasında nedensel ilişkiler ortaya konmuştur. Ardından bulanık SAW yöntemiyle ana ve alt kriterlerin önem ağırlıkları hesaplanarak hangi kriterlerin daha önemli ya da önemsiz olduğu belirlenmiştir. Son olarak bulanık DELPHI yöntemiyle ilgili kriterler üzerinden çalışan memnuniyeti

ölçülmüştür. Bunun için İstanbul ilinde plastik sektöründe yer alan bir şirketin çalışanlarının memnuniyetleri ölçülmüştür. Daha önce yürütülen çalışmalarda iç müşteri memnuniyeti için genellikle anketler, istatistiksel analizler, DELPHI ya da SERVQUAL analizleri kullanılmıştır. Ancak DELPHI yönteminin bulanık mantığı bu alanda yürütülmemiştir. Daha önemlisi, birbirini tamamlar şekilde bu üç yöntemin bir arada kullanıldığı bir model ile çalışma yürütülmemiştir. Çok kriterli karar verme yöntemlerinde kullanılan bütüncül bakış açısıyla konu ele alınmıştır. Önce nedensellik ele alınmıştır. Nedensellik sonrasında önem ağırlıkları ortaya konmuş ve son olarak ta çalışanların değerlendirilmesi yapılmıştır.

Çalışmanın kalan kısmı aşağıdaki gibi düzenlenmiştir. İkinci bölümde, literatürde çalışanların memnuniyetiyle ilgili genel bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde çalışanların memnuniyetini etkileyen kriterlerin nedensel ilişkisini veren bulanık DEMATEL yöntemi, bu kriterleri ağırlıklandırmada kullanılan bulanık SAW yöntemi ve kriterin çalışan memnuniyeti değerlendirmede başvurulan bulanık DELPHI yönteminden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde, İstanbul'daki plastik sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanların memnuniyeti bu yöntemlere göre değerlendirilmiştir. Son bölümde, sonuçlar ve gelecekte yürütülecek araştırmalar için öneriler ortaya konmuştur.

2.Literatür Özeti

Literatürde çalışan memnuniyetini ölçmede birçok çalışma bulunmaktadır. Genelde çalışmalar anketler yapılarak yürütülmüştür. Çalışanların memnuniyetlerini yükseltmek motivasyonunu ve şirkete sadakatini artırmaktadır. Kaliteli ürün üretmeyi sağlamaktadır. Böylece toplam kalite yönetiminin önemli bir adımı gerçekleşmiş olmaktadır. Ayrıca müşterinin sadakatini artırmayı sağlamaktadır (Eskildsen ve Dahlggaard, 2000). Müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyetini doğrudan etkilemektedir (Matzler vd., 2004). Benzer şekilde, karlılık müşteri sadakati ve çalışan memnuniyeti arasında büyük bir etkileşim olduğu görülmektedir (Heskett vd., 2008). İş tatminini sağlamak sadakati de arttırmaktadır (Tietjen ve Myers, 1998). İş tatmininin,

performansı artırmanın yanında sirkülasyonu da azalttığı görülmüştür (Lee, 2006). Diğer taraftan, çalışanlarına imkanlar sağlamasına rağmen çalışanların firmaya bağlılık göstermedikleri görülmüştür. Bunun sebebi olarak örgütsel bağlılığın olmaması olarak yorumlanmıştır (Seidl, 2007).

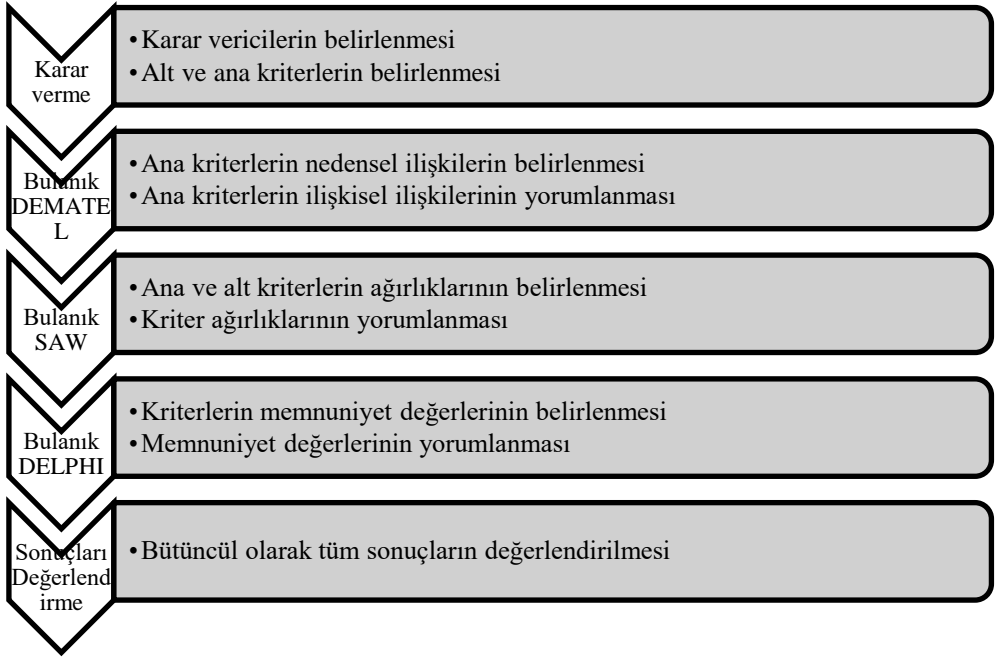
Çalışan memnuniyetini gösteren birçok çalışma yürütülmüştür. Kaya (2007)'nin yaptığı araştırmalar sonucu iş tatminini etkileyen 9 kriter ücret, terfi, amirler, ek imkanlar, ödül, işleyiş prosedürleri, iş arkadaşları, işin içeriği/tanımı ve iletişim şeklindedir. Minnesota iş tatmini kriterleri ise ücret, özgürlük, güvenlik, otorite, başarı, yaratıcılık, ödül, sosyal hizmetler, ahlak değerleri, amirlerle teknik ilişkiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, ilerleme, sorumluluk, amirlerle insan ilişkileri, etkinlik, sosyal statü, şirket politika ve uygulamaları, çeşitlilik ve kabiliyet kullanımı şeklindedir. (Weiss vd., 1967). Doğan ve Karataş (2011) iş memnuniyetini anket yoluyla çalışma koşulları, kurumsal sorumluluk, çalışma ortamı ve işin kendisinden duyulan memnuniyet başlıkları altında 4 ana kısımda ele almıştır ve bu etkileri ortaya koymada faktör analizine başvurmuştur. Tomazević vd. (2014) çalışan memnuniyetinde ilişkiler ve liderlik, maaş ve güvenlik, görevler ve çalışma koşulları başlıkları altında ankette ölçüm yapmıştır. Faktör analizi ve çoklu doğrusal regresyon kullanarak memnuniyete etkileri irdelenmiştir. Diğer yapılan çalışmalarda da çalışma koşulları, işin yapısı, organizasyonun yapısı, örgütsel sistemler, politikalar ve prosedürler, tazminat, kişisel gelişim, terfi, takdir, güvenlik, denetim, takdir, iletişim, iş arkadaşları, yan ödemeler şeklindedir (Ilies vd., 2009; Irving ve Montes, 2009; Koonmee vd., 2010). Çalışan memnuniyetini ölçmede bağımsız t testi (Ilies vd., 2009), polinom regresyonu ve cevap yüzey yöntemi (Irving ve Montes, 2009) ve iş yaşam kalitesi modeliyle hipotezlerle değerlendirilmiştir (Koonmee vd., 2010). Pekmezci vd. (2008) 300 çalışana 5'li likert ölçeğiyle anket uygulanmıştır ve çalışan memnuniyetini etkileyen kriterler olarak personel eğitimi, sosyal ihtiyaçlar, yönetim ve ilişkiler, memnuniyet, şirket içi iletişim, yönetime duyulan güven, şirketin müşteri yaklaşımı ve bilgi ve beceri kullanımı parametrelerini kullanmışlardır. Çalışmada faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Bu

çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak 3 farklı yöntemin entegrasyonunu içeren bir çalışma yürütülmüştür. Kullanılan üç yöntem için de bulanık yöntem seçilerek sonuçların daha gerçekçi olması amaçlanmıştır. Her 3 yöntem için literatürde birçok çalışma yürütülmüştür. Tedarikçi seçiminde (Gharakani, 2012 ve Chang vd. 2011), iş süreçlerinin yönetiminde kritik başarı faktörlerini değerlendirmede (Bai ve Sarkis, 2013), strateji haritalarında (Falatoonitoosi vd. 2013), sigorta sisteminde (Nikjoo ve Saeedpoor, 2014) ve proje sonuçlarını değerlendirmede (Gopal vd., 2015) bulanık DEMATEL yöntemleri kullanılmıştır. Bankacılıkta kredi değerlendirmede (Abadi ve Sri 2015), kırsal yol seçiminde (Muslihudin vd., 2018) ve tohum seçiminde alıcıları için değerlendirmede (Waziana vd., 2018) bulanık SAW yöntemleri uygulanmıştır. İnternet merkezi teknoloji hizmetini değerlendirmede (Kumar ve Dash, 2017a), itibar yönetimini değerlendirmede (Kumar ve Dash, 2017b) ve tedarikçi seçiminde (Kumar vd., 2019) ve hizmeti değerlendirmede (Kuo ve Chen, 2008) bulanık DELPHI yöntemlerine başvurulmuştur.

Bu çalışmada kullanılan bulanık DEMATEL yöntemiyle kriterlerin birbirleriyle olan ilişkileri ortaya konarak hangi kriterin diğer kriterler üzerinde etkisi olduğu hangisinin etkileneceği noktada olduğu ortaya konmuştur. Bulanık SAW yöntemiyle de bu ilişkilere ek olarak hangi kriterin diğerlerinden daha önemli olduğu ortaya konmuştur. Son olarak ta bulanık SERVQUAL analiziyle de hangi kriterin müşteri memnuniyetini daha fazla yansıttığı ele alınmıştır. Böylece çalışan memnuniyetini etkileyen kriterlerin farklı yöntemlerle birçok farklı açıdan değerlendirmesi yapılmıştır.

3. Veri Seti ve Yöntem

Çalışma için 3 farklı yöntem uygulayarak sonuçların daha bütüncül bir şekilde yorumlanabilmesi sağlanmıştır. Çalışmanın genel yapısı Şekil 1'deki gibidir.



Şekil 1: Çalışmanın Genel Yapısı

Şekil 1'deki gibi ilk önce karar vericiler belirlenmiştir. Sonrasında geçmişte yapılan çalışmalar ve karar vericilerin görüşleri doğrultusunda kriterler belirlenmiştir. 6 ana Kriter arası ilişkileri belirlemede bulanık DEMATEL yöntemi uygulanmıştır. Daha sonra 6 ana kriteri içeren 24 alt kriterin önem ağırlıkları belirlenmiştir. Son olarak ta bulanık DELPHI yöntemi uygulanarak memnuniyet derğerlerini oluşturmak için bulanık DELPHI yöntemi uygulanmıştır. Böylece sadece çalışan memnuniyeti değerlendirilmemiş aynı zamanda bu değerlendirmede kullanılan kriterlerin birbirleri arası ilişki ve bu kriterlerin önem ağırlıkları da belirlenmiştir.

3.1. Bulanık Dematel Yöntemi

DEMATEL yöntemi kriterler arasındaki ilişkileri belirleyen ve bu ilişkileri görselleştiren bir yöntem olarak 1972 yılında Geneva Battelle Memorial Enstitüsü Bilim ve İnsan İlişkileri programı tarafından geliştirilmiştir (Gabus ve Fontela, 1972). DEMATEL, kalitatif deyimleri kantitatif değerlere dönüştürmeyi sağlar (Lee

vd., 2011). Kriterler arası karmaşık durumu nedensel ilişki olarak ifade eder (Dalalah vd., 2011). DEMATEL yöntemi, kriterler arası nedensel ilişkileri görselleştirmesine karşın, bu ilişkileri nümerik belirtmekte yetersiz kalmıştır. Bundan dolayı, Lin ve Wu bulanık DEMATEL’i geliştirmiştir (Öztürk, 2009). Bulanık DEMATEL, klasik DEMATEL’e göre daha anlamlı sonuçlar oluşturmaktadır (Lin ve Wu, 2004). Bulanık DEMATEL yöntemine karar verme sorunlarını çözmekte başvurulmaktadır (Coussement ve Poel, 2008).

Bulanık DEMATEL’in aşamaları aşağıdaki gibidir (Lin ve Wu, 2004).

Adım 1: Kriterleri belirleme ve bulanık ölçeği oluşturma

Dilsel deyimler, üçgensel bulanık değerlere çevrilir (Tablo 1).

Tablo 1: Dilsel deyimlerle bulanık dilsel değerler arasındaki uyum (Wu ve Lee, 2007)

Dilsel Deyimler	Bulanık Dilsel Değerler		
Çok Yüksek Etki (ÇY)	0,75	1,00	1,00
Yüksek Etki (Y)	0,50	0,75	1,00
Düşük Etki (D)	0,25	0,50	0,75
Çok Düşük Etki (ÇD)	0,00	0,25	0,50
Etki Yok (EY)	0,00	0,00	0,25

Adım 2: Direkt-ilişki matrisini oluşturma

Bulanık DEMATEL’de hesaplaması kolay ve yaygın olduğu için üçgensel bulanık sayılar genelde tercih edilmektedir. (Dytczak ve Ginda, 2013). Zadeh tarafından oluşturulan üçgensel bulanık sayılar direkt ilişki matrisi için aşağıdaki şekildedir (Eşitlik 1-2).

$$\tilde{Z} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij}) \text{ ve } \tilde{Z}_{ii} = (1, 2, 3, \dots, n) \quad (1)$$

$$\tilde{Z} = \begin{bmatrix} 0 & \tilde{Z}_{12} & \dots & \tilde{Z}_{1n} \\ \tilde{Z}_{21} & 0 & 0 & \tilde{Z}_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \tilde{Z}_{n1} & \tilde{Z}_{n2} & 0 & 0 \end{bmatrix} \quad (2)$$

Adım 3: Normalize edilmiş direkt-ilişki matrisini oluşturma (Eşitlik 3-5)

$$\tilde{X}_{ij} = \frac{\tilde{Z}_{ij}}{r} = \left(\frac{l_{ij}}{r}, \frac{m_{ij}}{r}, \frac{u_{ij}}{r} \right) \quad (3)$$

$$r_{ij} = \max_{1 < i < n} \left(\sum_{j=1}^n u_{ij} \right) \quad (4)$$

$$\tilde{X} = \begin{bmatrix} \tilde{X}_{11} & \tilde{X}_{12} & \cdot & \cdot & \cdot & \tilde{X}_{1n} \\ \tilde{X}_{21} & \tilde{X}_{22} & \cdot & 0 & \cdot & \tilde{X}_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \tilde{X}_{1n} & \tilde{X}_{2n} & \cdot & \cdot & \cdot & \tilde{X}_{nn} \end{bmatrix} \quad (5)$$

Adım 4: Toplam ilişki bulanık matrisi Eşitlik 6-7'deki gibi hesaplanır (Lin ve Wu, 2004).

$$\tilde{T} = \lim_{k \rightarrow \infty} (\tilde{X}^1 + \tilde{X}^2 + \dots + \tilde{X}^k) = \tilde{X}^1 + \tilde{X}^2 + \dots + \tilde{X}^k =$$

$$\tilde{X}(\tilde{I} - \tilde{X})^{-1}$$

$$\tilde{T} = \begin{bmatrix} \tilde{t}_{11} & \tilde{t}_{12} & \cdot & \cdot & \cdot & \tilde{t}_{1n} \\ \tilde{t}_{21} & \tilde{t}_{22} & \cdot & 0 & \cdot & \tilde{t}_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \tilde{t}_{1n} & \tilde{t}_{2n} & \cdot & \cdot & \cdot & \tilde{t}_{nn} \end{bmatrix} \quad (7)$$

Adım 5: Durulaştırmayı uygulama

Toplam ilişki matrisi CFCS (Converting Fuzzy data into Crisp Scores) metoduyla durulaştırılır. CFCS tekniği bulanık sayı sırasının bulanık maksimumunu ve minimumunu belirlemeyle ilişkilidir (Opricovic ve Tzeng, 2003) ve centroid yöntemden daha kesin sonuçlar üretir (Wu ve Lee, 2007; Opricovic ve Tzeng, 2003). Toplam skor sol ve sağ skorlarla üyelik fonksiyonu açısından ağırlıklı ortalamalar olarak oluşturulur (Opricovic ve Tzeng, 2004).

$A_{ij}^k = (l_{ij}^k, m_{ij}^k, u_{ij}^k)$ k'nıncı kuvvetin i ve j kriterleri arasındaki bulanık değerlendirmeleri açıklar.

Normalizasyon uygulanır (Eşitlik 8-11):

$$xl_{ij}^k = \frac{(l_{ij}^k - \min l_{ij}^k)}{\Delta_{\min}^{\max}} \quad (8)$$

$$xm_{ij}^k = \frac{(m_{ij}^k - \min m_{ij}^k)}{\Delta_{\min}^{\max}} \quad (9)$$

$$xu_{ij}^k = \frac{(u_{ij}^k - \min u_{ij}^k)}{\Delta_{\min}^{\max}} \quad (10)$$

$$\Delta_{\min}^{\max} = \max u_{ij}^k - \min l_{ij}^k \quad (11)$$

Alt (left side-ls) ve üst (right side-rs) normalize edilmiş değerler hesaplanır (Eşitlik 12-13):

$$xls_{ij}^k = \frac{xm_{ij}^k}{(1 + xm_{ij}^k - xl_{ij}^k)} \quad (12)$$

$$xus_{ij}^k = \frac{xu_{ij}^k}{(1 + xu_{ij}^k - xm_{ij}^k)} \quad (13)$$

Toplam normalize edilmiş kesin değer hesaplanır (Eşitlik 14):

$$x_{ij}^k = \frac{[xls_{ij}^k(1 - xls_{ij}^k) + xus_{ij}^k \cdot xus_{ij}^k]}{[1 - xls_{ij}^k + xus_{ij}^k]} \quad (14)$$

Son olarak, kesin değer hesaplanır (Eşitlik 15):

$$Z_{ij}^k = \min l_{ij}^k + x_{ij}^k \cdot \Delta_{min}^{max} \quad (15)$$

Adım 6: Sebep ve sonuç faktör gruplarını oluşturma

\tilde{D}_i satırların toplamıdır, \tilde{R}_i sütunların toplamıdır. D ve R değerleri kullanılarak, D-R değeri kriterlerin etkileyen ya da etkilenen tarafta olduğunu ifade etmede, D+R değeri kriterin sistem üzerindeki önemini ortaya koymakta hesaplanmaktadır. D-R negatif ise etkilenen, pozitifse etkileyen kriter olduğu söylenmektedir.

3.2. Bulanık Saw Yöntemi

SAW yöntemi 1945 yılında Churchman ve Ackoff tarafından geliştirilmiştir (Churchman ve Ackoff, 1954). Bu yöntemin bir diğer adı ağırlıklandırılmış lineer kombinasyon ve skorlama yöntemidir ve çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olarak kullanılmaktadır (Savitha ve Chandrasekar, 2011). SAW yöntemi ağırlıklandırılmış ortalamayı olarak ifade edilmektedir (Afshari ve diğerleri, 2010). Hesaplaması basit olduğundan çok kriterli karar verme problemleri için yaygın olarak başvurulan bir yöntemdir (Podvezko vd., 2010; Memariani vd., 2009; Ginevicius ve Gineviciene 2009; Podvezko, 2008). Kriterleri değerlendirirken karar vericiler sübjektif değerlendirmeler yapabilmektedir. İnsan yargılarındaki belirsizlikleri önlemek için Zadeh bulanık teoriyi geliştirmiştir ve bulanık değerler için belirlediği üyelik fonksiyonu ile amaçların değerleri 0 ile 1 arasındadır (Zadeh, 1965). Bundan dolayı karar verici tarafından söylenen dilsel deyimlerin kullanımıyla oluşacak sübjektif değerlendirmenin giderilmesi amaçlanmıştır (Zadeh, 1975). SAW yönteminin sonuçlarındaki belirsizlikleri gidermek adına bulanık mantıkla kullanılması sonuçların daha anlamlı olmasını sağlamaktadır. Widayanti vd. (2013), SAW yönteminin normalizasyon işlemindeki zayıflıkları

gidermek için bulanık SAW yönteminin uygulanması gerektiğini iddia etmişlerdir.

Bulanık SAW'nın adımları Eşitlik 16 ile Eşitlik 19 arasındaki gibidir (Modarres ve Sadi-Nezhad, 2013):

- 1) Karar vermede kullanılacak kriterlerin seçilmesi
- 2) Kriterleri belirleme ve bulanık ölçeği oluşturma

Dilsel deyimler, üçgensel bulanık değerlere çevrilir (Tablo 2).

Tablo 2: Dilsel deyimlerle bulanık dilsel değerler (Wu ve Lee, 2007)

Dilsel Deyimsel	Bulanık Dilsel Değerler		
	l	m	u
Çok Düşük (ÇD)	0	0	0,1
Düşük (D)	0	0,1	0,3
Orta Düşük (OD)	0,1	0,3	0,5
Orta (M)	0,3	0,5	0,7
Orta Yüksek (OY)	0,5	0,7	0,9
Yüksek (Y)	0,7	0,9	1
Çok Yüksek (ÇY)	0,9	1	1

3) Uzmanlar ($E_k; k = 1, 2, \dots, n$) tarafından her bir kriterin ($C_j; j = 1, 2, \dots, m$) dilsel terimler için ifade edilmesi

$$(E_k; k = 1, 2, \dots, n) (C_j; j = 1, 2, \dots, m) \quad (16)$$

4) Üçgensel bulanık değerlere göre tüm kriterler için bulanık karar matrisinin oluşturulması

$$DM_k = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1n} \\ \vdots & \ddots & & \vdots \\ X_{m1} & X_{m2} & & X_{mn} \end{bmatrix} \quad (17)$$

5)Her bir kriterin ortalama bulanık skorunun, durulanmış değerinin ve normalize ağırlığının $[W_j]$ belirlenmesi

$$\text{Ortalama bulanık skor } (A_{jk}) = \frac{(f_{j1}^k + f_{j2}^k + \dots + f_{jn}^k)}{n}; j = 1, 2, \dots, m; k = 1, 2, \dots, n \quad (18)$$

$$\text{Durulaştırılmış değerler}(e) = (a + b + c)/3 \quad (19)$$

3.3. Bulanık Delphi Yöntemi

Grup oylamayı içeren DELPHI yöntemi 1950'lerde Rand firması tarafından geliştirilmiştir (Chang vd., 2002). Kişilerin önyargılarını önlemek için en az 7 kişinin katılımı gerekmektedir. 1.DELPHI'de herkesin görüşü alınır. 2.DELPHI'de 1 ile 7 arasında bu fikirlere oy verilir (Şahin, 2001). 3.DELPHI'de değerleri görüp 3.DELPHI'DE tekrar değerlendirilir. 1.çeyrek, medyan, 3.çeyrek ve genişlik değerleri vardır (Rowe vd., 1991). Genişlik değeri, 3.çeyrek ile 1.çeyrek arasındaki farkı ifade eder ve 1,2'den küçük olması istenir (Zeliff ve Heldenbrand, 1993). Belirsiz değerleri daha gerçekçi hale getirmede bulanık mantıktan faydalanmak gerekir (Tseng, 2009). Bulanık değerleri içeren üyelik fonksiyon değerleri 0 ile 1 arasındadır (Jeng ve Tzeng, 2012). Hesaplaması kolay olduğu için ve en küçük, olası ve en büyük değeri içeren üçgensel değerleri kapsayan bulanık DELPHI metodu uygulanmıştır (Sarokolaei vd., 2013). Bulanık DELPHI de, DELPHI yöntemi gibi uzman görüşüne dayalıdır, ancak DELPHI yöntemi uzman fikirlerinin tutarlılığını sağlamak için çok boyutlu araştırma gerektirirken bulanık DELPHI yönetiminde tek bir araştırma yeterli olacaktır. Ayrıca, DELPHI yönteminde tüm uzman fikirlerini karşılamak için ortalama düşünce için uzmanların fikirlerini değiştirmeye zorlarken bulanık DELPHI yöntemi uzman fikirlerine karşı saygı gösterir, her bir olası konsensüs için farklı bir üyelik derecesi verir. Dahası DELPHI yönteminde, tüm uzmanlardan veri toplamak pahalı ve zaman gerektirir, süreçlerdeki belirsizlikler çıkarılmamaktadır. Bulanık DELPHI yöntemindeyse, bu zayıflıklar görülmemektedir. Alternatifi değerlendirmede kullanılan dilsel ifadeler Tablo 3'deki gibidir (Almulhim, 2014):

Tablo 3: Alternatifleri Değerlendirmede Dilsel İfadeler

Bulanık Sayılar	Dilsel İfadeler	Bulanık Ölçek
1̇	Çok Önemsiz	(1,1,1)
3̇	Önemsiz	(2,3,4)
5̇	Nötr	(4,5,6)
7̇	Önemli	(6,7,8)
9̇	Çok Önemli	(8,9,10)

Bulanık DELPHI metodunun aşamaları aşağıdaki Eşitlik 20-22 gibidir (Liu ve Chen, 2007; Hsu vd., 2010).

$$\tilde{X} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij}) \quad i=1,2,\dots,n \text{ (i kriter sayısı)} \quad j=1,2,\dots,t \text{ (t karar verici sayısı)} \quad (20)$$

$$l_{ij} = \min(l_{ij}), m_{ij} = (\prod_{j=1}^t m_{ij})^{1/t}, u_{ij} = \max(u_{ij}) \quad (21)$$

Durulaştırma işlemi sonucu elde edilen değer (S_{ij})

$$S_{ij} = l_{ij} + \frac{(u_{ij}-l_{ij}+(m_{ij}-l_{ij}))}{3} \quad (22)$$

Eğer S_{ij} g olarak belirlenen eşik değerine eşit ve büyükse seçilir, aksi takdirde reddedilir (Hsu, 2010).

4. Uygulama

Bu çalışmada, İstanbul ilinde yer alan bir plastik firmasında yer alan beyaz yakalıların memnuniyet dereceleri ölçülmüştür.

Memnuniyeti değerlendirmede, 6 ana kriter ve 24 alt kriter olarak ele alınmıştır. Anketteki maddeler, Minnesota Tatmin Anketi (Weiss vd., 1967), İş Tatmin Ölçeği (Hackman ve Oldham, 1975), İletişim Tatmin Anketi (Downs ve Hazen, 1977) ve Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi (Cammann vd., 1983) tarafından oluşturulan anket yöntemlerinden faydalanılmıştır. Bunun için bu ana kriterler arasındaki nedensel ilişkileri ortaya

koymak için bulanık DEMATEL yöntemi uygulanmıştır. 6 ana kriter ele alınmıştır. İnsan Kaynakları Yöneticisi, İnsan Kaynakları Uzmanı, Kalite Yönetim Temsilcisi, Üretim Yöneticisi, Fabrika Yöneticisi ve Kalite Yöneticisinin görüşleri doğrultusunda değerlendirme yapılmıştır. K1 (Yönetim), K2 (İletişim), K3 (Eğitim ve kariyer), K4 (Yönetim ile ilişkiler), K5 (İş tatmini ve riskler) ve K6 (Ücret ve ödüller) şeklindedir. Geçmişte yapılan çalışmalar ve uzmanların görüşleri ışığında belirlenen 6 ana kriter ve 24 alt kriterlerin sembolleri ve açıklamaları Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4: Ana ve Alt Kriterlerin Sembolleri ve Açıklamaları

Ana Kriterlerin Sembolleri	Açıklamalar	Alt Kriterlerin Sembolleri	Açıklamalar
K1	Yönetim	K11	Bürokratik işlemler
		K12	Prosedürler
		K13	Profesyonel bir yönetim
		K14	Yetki ve sorumluluğun belli olması
K2	İletişim	K21	Şirket içi haberleşme
		K22	Etkin takım çalışması
		K23	Çalışanların uyumu
K3	Eğitim ve kariyer	K31	Eğitim alma ve kendini geliştirme imkanı bulma
		K32	Terfi
K4	Yönetim ile ilişkiler	K41	Alt grupların fikirlerinin alınması
		K42	Tarafsız yönetim
		K43	Yönetimin açık olması
		K44	Çalışanlarla ilişkilerin kuvvetli olması
		K45	Çalışanların yönetime güven duyması
K5	İş tatmini ve riskler	K51	Aidiyet
		K52	İşten zevk alma ve öneri geliştirme
		K53	Yeterlilikleriyle ilgili iş olması
		K54	İşyükünün eşit dağılımı
		K55	Çalışma saatlerinin uygunluğu
		K56	İş kazası riskinin azalması
		K57	Ergonomik iş ortamının olması
K6	Ücret ve ödüller	K61	Çalışan performansında tarafsızlık
		K62	Sosyal yardım ve ödüllendirme sistemi
		K63	Maaş dağılımındaki tarafsızlık

Karar vericilerinin düşünceleri ile kriterlerin dilsel değerlendirmesi ve puanlandırması yapılmıştır. Tablo 1’de kullanılan ÇY (Çok Yüksek Etki), Y (Yüksek Etki), D (Düşük Etki), D (Çok Düşük Etki), EY (Etki Yok) ifadelerine göre dilsel ifadeler ve değerlerinin karar verici ortalamalarını içeren başlangıç direkt ilişki matrisi Tablo 5’deki gibidir.

Tablo 5: Karar Vericiler Tarafından Başlangıç Direkt İlişki Matrisi

Kriterler	Kriter 1	Kriter 2	Kriter 3	Kriter 4	Kriter 5	Kriter 6
Kriter 1	-	ÇY,ÇY,Y, Y,ÇY,ÇY	Y,D,Y,Y,Y, Y	ÇY,Y,ÇY, ÇY,ÇY,ÇY	Y,Y,Y,Y,Y,Ç Y	ÇY,ÇY,ÇY, ÇY,ÇY,ÇY
Kriter 2	Y,Y,Y,Y,Y, ,D	-	D,ÇD,D,D, ,D,D	ÇY,ÇY,ÇY, Y,Y,D	D,D,D,ÇD, ÇD,D	ÇD,D,D,ÇD,Ç D,ÇD
Kriter 3	D,Y,D,D, D,D	D,D,Y,D,D,D	-	D,D,D,D,D, ,D	Y,D,Y,Y,Y,Y	D,D,Y,D,D,D
Kriter 4	ÇY,ÇY, Y,ÇY,ÇY, ÇY	ÇY,ÇY,ÇY,ÇY, ÇY,ÇY	Y,Y,Y,Y,D, Y	-	Y,Y,Y,Y,Y,D	D,D,D,D,ÇD,D
Kriter 5	Y,Y,Y,Y,Y, ,Y	Y,Y,Y,Y,Y,Y	D,D,D,ÇD, ,D,D	Y,Y,Y,Y,ÇY, Y	-	ÇD,ÇD,ÇD,ÇD ,ÇD,D
Kriter 6	Y,Y,Y,Y, D,Y	D,D,D,D,Y,D	D,D,D, D,ÇD,D	ÇY,Y,ÇY, ÇY,ÇY,ÇY	ÇY,Y,ÇY, ÇY,ÇY,ÇY	-

Dilsel ifadelerin 6 karar vericiye ortalama değerlerini içeren direkt ilişki matrislerinin ortalaması Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6: Karar Vericilerin Direkt İlişki Matrislerinin Ortalaması

ORT	K1			K2			K3			K4			K5			K6		
	l	m	u	l	m	u	l	m	u	l	m	u	l	m	u	l	m	u
K1	0,00	0,00	0,00	0,67	0,92	1,00	0,46	0,71	0,96	0,71	0,96	1,00	0,54	0,79	1,00	0,75	1,00	1,00
K2	0,46	0,71	0,96	0,00	0,00	0,00	0,21	0,46	0,71	0,58	0,83	0,96	0,17	0,42	0,67	0,08	0,33	0,58
K3	0,29	0,54	0,79	0,29	0,54	0,79	0,00	0,00	0,00	0,25	0,50	0,75	0,46	0,71	0,96	0,29	0,54	0,79
K4	0,71	0,96	1,00	0,75	1,00	1,00	0,46	0,71	0,96	0,00	0,00	0,00	0,46	0,71	0,96	0,21	0,46	0,71
K5	0,50	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	0,21	0,46	0,71	0,54	0,79	1,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,29	0,54
K6	0,46	0,71	0,96	0,29	0,54	0,79	0,21	0,46	0,71	0,71	0,96	1,00	0,71	0,96	1,00	0,00	0,00	0,00

Eşitlik 3 ile Eşitlik 15 arasındaki adımlarını yürüterek sebep ve sonuç ilişkilerini gösteren toplam ilişki matrisi Tablo 7'deki gibidir. Tablo 7'deki sonuçlara göre, ilişkilerin çok kuvvetli olması açısından incelendiğinde 3.kartil değeri eşik değeri olarak belirlenmiştir. 3.kartil değeri olarak bu değer 0.565 olduğu bulunmaktadır. Bu değer üzerinde olan ilişkiler Tablo 7'de koyu renk ile gösterilmiştir. 0,56 değerleri de eşik değerde kabul edilmiştir. Buna göre K1 kriterinin diğer kriterlerle en fazla ilişkili

kriter olduğu görülmektedir. Benzer şekilde K6'nın, diğer kriterlerle ilişkisinin kuvvetli olduğu görülmektedir. Eşik değeri farklı değer olarak da alınıp kriterler arası ilişkiler yorumlanabilir.

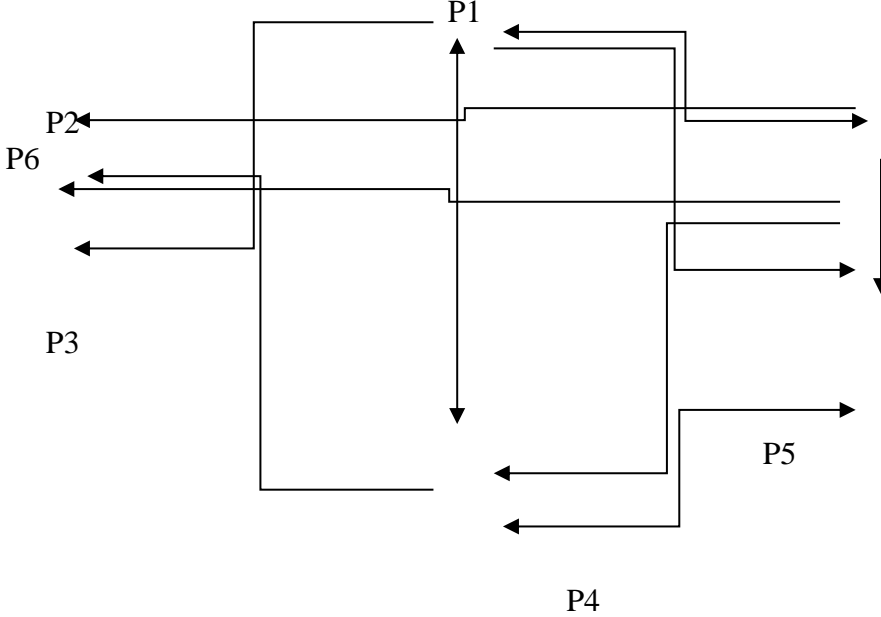
D-R değeri pozitif olduğunda, bu kriterlerin etkileyen kriterler olduğunu göstermektedir. Değerler incelendiğinde P6'nın diğer kriterleri daha çok etkilediğini göstermektedir. K6'yı değerlere göre K1 takip etmektedir. Diğer taraftan K2 negatif ve en küçük değer olduğundan en çok etkilenen değeri göstermektedir.

D+R değeri ise yüksek olan kriterler, diğer kriterlerle ilişkilerin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu anlamda, K1 kriterinin diğer kriterlerle ilişkisinin en yüksek kriter olduğu görülmektedir. Benzer şekilde K4 kriteri de diğer kriterlerle ilişkisi yüksek olarak K1'i takip etmektedir. K3 ise diğer kriterlerle en az ilişkiye sahip olan kriter olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 7: Toplam İlişki Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	D	R	D+R	D-R
K1	0,51	0,66	0,55	0,68	0,62	0,56	3,58	3,26	6,84	0,32
K2	0,51	0,39	0,41	0,54	0,45	0,37	2,67	3,28	5,95	-0,61
K3	0,49	0,49	0,33	0,50	0,50	0,40	2,72	2,72	5,44	0,00
K4	0,62	0,63	0,52	0,49	0,57	0,45	3,28	3,39	6,68	-0,11
K5	0,54	0,55	0,44	0,56	0,40	0,38	2,88	3,14	6,02	-0,27
K6	0,58	0,56	0,47	0,63	0,59	0,35	3,18	2,52	5,70	0,66

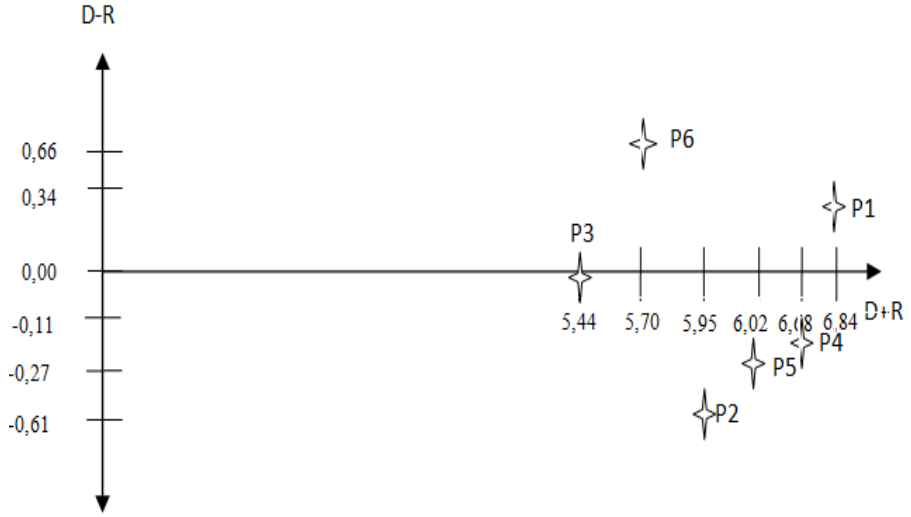
Eşik değeri (0,56) değerine göre, etki-ilişki haritası Şekil 2'deki gibidir. Buna göre P1(Yönetim) diğer kriter üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. :



Şekil 2: Eşik değeri 0,56'ya göre etki-ilişki grafiği

Sebep Sonuç İlişki Diyagramı (Şekil 3) ile etkileyen ve etkilenen perspektifler görselleştirilir. Y düzlemi D-R'yi, X düzlemi D+R'yi göstermektedir. P1 (Yönetim) ve P6 (Ücret ve ödüllerin) diğer kriterleri etkilediği, kalan diğer ana kriterlerin etkilendiği görülmektedir.

Şekil 3: Sebep Sonuç Diyagramı



Şekil 3: Sebep Sonuç Diyagramı

Ana kriterler arasındaki ilişkiler ortaya konulduktan sonra tüm alt kriterleri de içeren ağırlıklandırma çalışması için bulanık SAW yöntemi uygulanmıştır. Bunun için 24 kriteri değerlendirmede İnsan Kaynakları Yöneticisi, İnsan Kaynakları Uzmanı, Üretim Yöneticisi, Fabrika Yöneticisi ve Kalite Yöneticisinin görüşlerini içeren dilsel deyimler Tablo 9'daki gibidir. Kalite Yönetim Temsilcisinin yurt dışında olması nedeniyle çalışmada yer almamıştır. Karar Vericiler (KV) olarak gösterilmiştir. Tablo 9'da kullanılan ifadeler Tablo 2'ye göre yapılmıştır. 24 alt kriterin gösterimi için örneğin 1.ana kriter 4 alt kriterden oluştuğu için K11, K12, K13 ve K14 olarak gösterilmiştir.

Tablo 8: Karar Vericiler Tarafından İfade Edilen Dilsel Değerlendirmeler

Kriterler	KV1	KV2	KV3	KV4	KV5
K11	ÇD	O	D	OY	OY
K12	D	D	OD	OD	Y
K13	Y	ÇY	Y	OY	ÇY
K14	OY	O	ÇY	O	OY

K21	D	OD	D	OY	OY
K22	D	OD	D	OY	O
K23	D	O	D	OY	O
K31	O	O	OD	OD	O
K32	D	OD	D	OY	OY
K41	OD	O	OD	OY	O
K42	OD	O	OD	OY	O
K43	OD	O	OD	OY	O
K44	OD	O	OD	OY	O
K45	OD	O	OD	O	O
K51	D	OD	D	D	D
K52	OD	O	OD	OD	O
K53	OD	OD	OD	OD	O
K54	OD	O	OD	OD	O
K55	D	OD	D	OY	O
K56	D	O	D	ÇD	O
K57	D	O	D	ÇD	D
K61	Y	Y	Y	O	ÇY
K62	D	D	ÇD	D	D
K63	OY	OY	Y	OY	OY

Ağırlıklandırılmış kriterlerin değerleri Tablo 9'daki gibidir.

Tablo 9: Ağırlıklandırılmış Ana ve Alt Kriterler

Ana Kriterler	Ağırlıklar	Kriterler	Global Ağırlıklar
K1 (Yönetim)	0,226	K11	0,040
		K12	0,034
		K13 (Profesyonel bir yönetim)	0,085
		K14	0,066
K2 (İletişim)	0,112	K21	0,038
		K22	0,035
		K23	0,038
K3 (Eğitim ve kariyer)	0,113	K31	0,041
		K32	0,072
K4 (Yönetim ile ilişkiler)	0,219	K41	0,045
		K42	0,045
		K43	0,049
		K44	0,045
		K45	0,035
K5 (İş tatmini ve riskler)	0,202	K51	0,016
		K52	0,037
		K53	0,033
		K54	0,037
		K55	0,035
		K56	0,025
		K57	0,018
K6 (Ücret ve ödüller)	0,162	K61	0,080
		K62	0,011
		K63	0,072

Bulanık SAW yöntemiyle elde edilen sonuçlar ana kriterler açısından incelendiğinde, Yönetimin (K1) en önemli kriter olarak öne çıktığı görülmektedir. Yönetim ile ilişkiler (K4) önem ağırlığı olarak K1'i takip etmektedir. Alt kriterler açısından incelendiğinde, Profesyonel bir yönetimin (K13) en önemli kriter olduğu görülmektedir. Çalışan performansında tarafsızlık (K61) ikinci en önemli alt kriterdir. Maaş dağılımındaki tarafsızlık (K63) bu iki kriteri önem ağırlığı açısından takip eder.

Bulanık DELPHI yöntemiyle değerlendirme için 24 kriter belirlenmiştir. Beyaz yakalı çalışanların memnuniyetini değerlendirmek amaçlanmıştır.

Memnuniyet ölçümü için 18 beyaz yakalı çalışanın düşünceleri alınmıştır. Ankette 24 kriter için bulanık DELPHI yönteminin ölçeğine göre değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Bulanık DELPHI hesaplama sonuçları Eşitlik 1 ve Eşitlik 5'e göre hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10: Bulanık DELPHI sonuçları

Kriterler	l_{ij}	m_{ij}	u_{ij}	S_{ij}
K11	4	5,333	8	5,778
K12	4	5,556	8	5,852
K13	6	8,222	10	8,074
K14	4	8,444	10	8,148
K21	4	7,111	10	7,037
K22	6	7,778	10	7,926
K23	6	7,889	10	7,963
K31	4	6,778	10	6,926
K32	4	6,667	10	6,889
K41	4	6,667	10	6,889
K42	4	6,556	10	6,852
K43	4	6,556	10	6,852
K44	4	6,889	8	6,296
K45	4	6,778	8	6,259
K51	6	7,667	10	7,889
K52	4	6,778	10	6,926
K53	4	5,889	10	6,630
K54	4	6,444	8	6,148
K55	4	6,667	8	6,222
K56	6	7,556	10	7,852
K57	4	7,333	10	7,111
K61	4	6,889	10	6,963
K62	4	6,889	10	6,963
K63	4	6,222	8	6,074

Tablo 2'de yer alan değerler memnuniyet derecesinin ölçmeye yönelik olduğundan eşik değerlerle kriter elenmemiştir. Yetki ve sorumluluğun belli olması (K14) en yüksek çalışan memnuniyetini taşıyan kriter olup bunu profesyonel bir yönetim (K13) takip etmektedir. Diğer taraftan, en düşük çalışan memnuniyetini içeren kriter, bürokratik engeller (K11) iken, bunu prosedürler (K12) takip etmektedir.

Sonuçlar incelediğinde bulanık DEMATEL genel olarak ana kriterler üzerinde uygulanmış olup K1 kriterini diğer kriterler

üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, bulanık SAW yöntemi ile ana kriterlerden K1'in en önemli faktör olduğu ortaya konmuştur. Öte yandan 4 alt kriterden oluşan bu faktörün ilk iki kriterinin ağırlığı çok yüksek olmamasına rağmen diğer iki kriterin ağırlığı oldukça yüksektir. Fuzzy DELPHI yöntemi ile K11 ve K12 en az çalışan memnuniyetinin olduğu noktalar iken, K13 ve K14'ün en fazla çalışan memnuniyetini içeren kriterler olduğu ortaya çıkmıştır.

5.SONUÇ

Bu çalışmada İstanbul'daki bir plastik firmasında çalışan beyaz yakalıların memnuniyet dereceleri ölçülmüştür. Beyaz yakalı personelin memnuniyeti için yapılan çalışmada 24 kriterde sınırlandırılmıştır. Kriterlerin memnuniyetinin ölçümünde bulanık DEMATEL için 6 kişinin, bulanık SAW yöntemi için 5 kişinin ve 18 çalışanın düşünceleri ışığında uygulanan bulanık DELPHI hızlı ve etkin bir şekilde uygulanmıştır. Her üç modelin kullanımıyla bütüncül bir bakış açısıyla sonuçları değerlendirme şansı bulunmuştur. Böylelikle çalışanların gözünde sadece kurumun iç müşteri memnuniyeti ölçülmemiştir. Aynı zamanda bu ölçümü sağlayan kriterlerin birbirleriyle ne derece ilişkili olduğu ve bu kriterlerin ne derece önemli olduğu da ortaya konulmuştur. Kriterlerin diğerleriyle ilişkilerini ortaya koyarak önem ağırlıkları ortaya konmuştur. Böylece sadece çalışanların değerlendirildiği kriterleri ele alma yerine önem ve ilişki ağına göre de bu kriterin değerlendirilmesi sağlanmıştır. Yönetimin sonuçlara ilişkin yapacağı faaliyetlerde bir genişlik kazandırması amaçlanmıştır. Her 3 yöntem de ele alındığında en önemli ana faktörün Yönetim (K1) olduğu görülmektedir. Önemli ve diğerleri üzerinde etkili olan kriter olan Yönetimin aynı zamanda hem en fazla çalışan memnuniyeti ve en az çalışan memnuniyetini içeren alt kriterleri de içerdiği görülmektedir. Sonuçlara göre yönetimin çalışanlara yetki ve sorumluluk verirken ve kurumsal bir firmada olması gereken profesyonel bir yönetim anlayışı görülürken bürokratik engellerde ve prosedürlerde sıkıntı yaşadıkları görülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların aldıkları yetki ve sorumluluğu daha etkin bir şekilde kullanması için bürokratik noktadaki yaşanacak sorunların giderilmesi ve gereksiz ve yetersiz prosedürlerin de önüne geçecek

tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu çalışmada kriterlerin daha iyi değerlendirilmesi için çok farklı noktalardan bakılmıştır ve bu kriterler üzerinden çalışan memnuniyetinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın daha gerçekçi sonuçlara ulaşması için de bulanık yöntemlere başvurulmuştur. İleride yapılacak çalışmalarda, kriter ağırlığı ile Fuzzy DELPHI sonuçları çarpılarak ağırlıklı bir değer de elde edilerek sonuçlar da yorumlanabilir. Birden fazla kriter olduğu için kriterlerin ağırlıklandırılması Analitik Hiyerarşi Süreci ve Analitik Ağ Süreci yöntemleriyle yapılabilir. Bulanık yöntemler ile birlikte kullanılarak sonuçların daha gerçekçi olması sağlanabilir. Farklı sektörlerde de uygulaması gerçekleştirilebilir. Mavi yakalı çalışanların da bakış açısı ile çalışma genişletilebilir.

Kaynakça

- Abadi, S., Sri, H. (2015). Determination Model of Independent Business Credit "Grameenbank" Pattern Using Simple Additive Weighting (SAW) Method To Enhancing The Rural Economic Development. ICITB2015. IBI Darmajaya. Lampung.
- Almulhim, T. (2014). Development of A Hybrid Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Model for Selection of Group Health Insurance Plans. PhD Thesis, Manchester Business School, University of Manchester.
- Afshari, A., Mojahed, M. ve Yusuff, R.M. (2010). Simple Additive Weighting Approach to Personnel Selection Problem. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(5), 511-515.
- Bai, C. & Sarkis, J. (2013). A Grey-Based DEMATEL Model for Evaluating Business Process Management Critical Success Factors, *International Journal of Production Economics*, 146(1), 281-292.
- Cammann, Cortlandt, Fichman, Mark G., Jenkins, Douglas ve Klesh, John R. (1983). Assessing the Attitudes and Perceptions of Organization Members. p.71-138, John Wiley & Sons Inc.

- Chang, P. C., Wang, C. P., Yuan, B. J. C. ve Chuang, K. T. (2002). Forecast of Development Trends in Taiwan's Machinery Industry. *Technological Forecasting & Social Change*, 69, 781-802.
- Churchman, C. W. ve Ackoff, R. L. (1954). An Approximate Measure of Value. *Journal of the Operations Research Society of America*, 2(2), 172-187.
- Coussement, K. ve Poel D. V. D. (2008). Integrating the Voice of Customers Through Call Center Emails Into A Decision Support System for Churn Prediction. *Information&Management*, 45, 164-174
- Dalalah, D., Hayaajneh, M. ve Batieha, F. (2011). A Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Model For Supplier Selection. *Expert Systems with Applications*, 38(7), 8384-8391
- Doğan, S. ve Karataş, A. (2011). Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 1-40.
- Downs, C.W. ve Hazen, M. (1977). Communication Satisfaction Questionnaire” Databank. Erişim Tarihi: 21.01.2019, www adresi: http://www.İmetacomm.otherpubs/appendix_b_cme2.pdf.
- Dytczak M. ve Ginda G. (2013). Is Explicit Processing of Fuzzy Direct Influence Evaluations in DEMATEL Indispensable? *Expert Systems with Applications*, 40, 5027-5032
- Eskildsen, J. K. ve Dahlgaard, J. J. (2000). A Casual Model for Employee Satisfaction. *Total Quality Management*, 11(8), 1081-1094.
- Falatoonitoosi, E., Leman, Z. and Sorooshian, S. (2012). Casual Strategy Mapping Using Integrated BSC and MCDM-DEMATEL. *Journal of American Science*, 8(5), 424-428.
- Gabus A. ve Fontela E. (1972). *World Problems An Invitation to Further Thought Within the Framework of DEMATEL*, Switzerland Geneva: Battelle Geneva Research Centre.

- Ginevicius, R. ve Gineviciene, V. B. (2009). The Compliance of Master's Degree Studies with the Economic Needs of the Country. *Technological and Economic Development of Economy*, 15(1), 136-153.
- Gopal, J., Sangaiah, A.K., A. Basu, A. ve Gao, X.Z. (2015). Integration of Fuzzy DEMATEL and FMCDM Approach for Evaluating Knowledge Transfer Effectiveness with Reference to GSD project outcome, *International Journal of Machine Learning and Cybernetics*, 1-17.
- Hackman, R.J. ve Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Heskett, J. L. ve Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. ve Schlesinger, L. A. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, 86(7/8), 118-129.
- Hsu, Y. L., Lee, C. H. ve Kreng, V. B. (2010). The Application of Fuzzy Delphi Method and Fuzzy AHP in Lubricant Regenerative Technology Selection. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 419-425.
- Ilies, R., Wilson, K. S. ve Wagner, D. T. (2009). The Spillover of Daily Job Satisfaction onto Employees' Family Lives: The Facilitating Role of Work-Family Integration. *Academy of Management Journal*, 52(1), 87-102.
- Irving, P. G. ve Montes, S. D. (2009). Met Expectations: The Effects of Expected and Delivered Inducements on Employee Satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 431-451.
- Jeng D. J. F. ve Tseng G. H. (2012). Social Influence on the Use of Clinical Decision Support Systems: Revisiting The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology by the Fuzzy DEMATEL Technique. *Computers&Industrial Engineering*, 62, 819-828.
- Kaya, İ. (2007), Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği.

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 355-372.

- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B. ve Lee, D. (2010). Ethics Institutionalization, Quality of Work Life, and Employee Job-Related Outcomes: A Survey of Human Resource Managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63(1), 20-26.
- Kumar, A. ve Dash, M. K. (2017a). Using Fuzzy Delphi and Generalized Fuzzy TOPSIS to Evaluate Technological Service Flexibility Dimensions of Internet Malls, *Global Journal of Flexible Systems Management*, 18(2), 153-161.
- Kumar, A. ve Dash, M. K. (2017b). Causal Modelling and Analysis Evaluation of Online Reputation Management Using Fuzzy Delphi and DEMATEL, *International Journal of Strategic Decision Sciences*, 8(1), 27-45.
- Kumar, A., Pal, A., Vohra, A., Manchanda, S., Gupta, S ve Dash, M. K. (2019). Construction of Capital Procurement Decision Making Models to Optimize Supplier Selection Using Fuzzy Delphi and AHP-DEMATEL, *Benchmarking: An International Journal*, 1-22.
- Lee, J. (2006). Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business. *Family Business Review*, 19(3), 175-19.
- Lee Y. C., Lee M. L., Yen T. M. ve Huang T. H. (2011). Analysis of Fuzzy Decision Making Trial and Evaluation Labory on Technology Acceptance Model. *Expert Systemts with Applications*, 2011, 38(12), 14407-14416.
- Lin C.-L. ve Wu W.-W. (2004). A Fuzzy Extension of the DEMATEL Method for Group Decision Making. *European Journal of Operational Research*, 156, 445-455.
- Memariania, A., Aminib, A. ve Alinezhad A. (2009). Sensitivity Analysis of Simple Additive Weighting Method (SAW): The Results of Change in the Weight of One Attribute on

- the Final Ranking of Alternatives. *Journal of Industrial Engineering*, 4, 13-18.
- Matzler, K., Fuchs, M. ve Schubert, A. K. (2004). Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply. *Total Quality Management*, 15(9/10), 1179-1198.
- Modarres, M. ve Sadi-Nezhad, S. (2005). Fuzzy Simple Additive Weighting Method by Preference Ratio. *Intelligent Automation and Soft Computing*, 11(4), 235-244.
- Muslihudin, M., Susanti F.T.S. ve Maseleno, S.A. (2018). The Priority of Rural Road Development using Fuzzy Logic based Simple Additive Weighting, *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(8), 9-16.
- Nikjoo, A.V. ve Saeedpoor, M. (2014). An Intuitionistic Fuzzy DEMATEL Methodology for Prioritising the Components of SWOT Matrix in the Iranian Insurance Industry, *International Journal of Operational Research*, 20(4), 439–452.
- Opricovic, S. ve Tzeng, G.H. (2003). Defuzzification within A Multicriteria Decision Model. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, 11(5), 635-652.
- Opricovic, S. ve Tzeng, G.H. (2004). Compromise Solutions by MCDM Methods: A Comparative Analysis of VIKOR and TOPSIS. *European Journal of Operational Research*, 156(2), 445-455.
- Öztürk O. (2009). Türkiye Karayollarında, Trafik Kazalarının Nedeni ve Bu Kazaların Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pekmezci, T., Demireli, C. ve Batman, G. (2008). İç Müsteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 1-16.
- Podvezko, V., Mitkus, S. ve Trinkuniene, E. (2010). Complex Evaluation of Contracts for Construction. *Journal of Civil Engineering and Management*, 16(2), 287-297.

- Podvezko, V. (2008). Comprehensive Evaluation of Complex Quantities. *Business: Theory and Practice*, 9(3), 160-168.
- Rowe G., Wright G. ve Bolger F. (1991). Delphi: A Reevaluation of Research and Theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 39, 235-251.
- Seidl, D. (2007). General Strategy Concepts and the Ecology of Strategy Discourses: A Systemic-Discursive Perspective. *Organization Studies*, 28(2), 197-218.
- Sarokolaei, M. A., Saviz, M., Moradloo, M. F. ve Dahaj, N. S. (2013). Time Driven Activity Based Costing by Using Fuzzy Logics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 338-345.
- Savitha, K. ve Chandrasekar, C. (2011). Trusted Network Selection using SAW and TOPSIS Algorithms for Heterogeneous Wireless Networks. *International Journal of Computer Applications*, 26(8), 22-29.
- Şahin, A. E. (2001). Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 215-220.
- Tietjen, M. A. ve Myers, R.M. (1998). Motivation and Job Satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Tomazevic, N., Seljak, J. ve Aristovnik, A. (2014). Factors Influencing Employee Satisfaction in the Police Service: The Case of Slovenia. *Personnel Review*, 1-36.
- Tseng, M. (2009). A Causal and Effect Decision Making Model of Service Quality Expectation Using Grey-Fuzzy DEMATEL Approach. *Expert Systems with Applications*, 36(4), 7738-7748.
- Waziana, W., Irviani, R., Oktaviani, I., Satria, F., Kurniawan, D. ve Maselena, A. (2018). Fuzzy Simple Additive Weighting for Determination of Recipients Breeding Farm Program, *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(7), 93-100.

- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., ve Lofquist, L. H. (1967). Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation. No. 22, Minneapolis: University of Minnesota.
- Widayanti, D., Oka, S. ve Arya, S. (2013). Analysis and Implementation Fuzzy Multi-Attribute Decision Making SAW Method for Selection of Achieving Students in Faculty Level. *International Journal of Computer Science*, 10(2), 674-680.
- Wu W. W. ve Lee Y. T. (2007). Developing Global Managers' Competencies Using The Fuzzy DEMATEL Method. *Expert Systems with Applications*, 32(2), 499-507.
- Zadeh, L. A. (1975). The Concept of A Linguistic Variable and Its Application Approximate Reasoning, Part 1, 2, and Part 3. *Information Sciences*, 8(3), 199-249.
- Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy Sets. *Information Control*, 8, 338-353.
- Zeliff N. D. ve Heldenbrand S. S. (1993). What Has Being Done in the International Business Curriculum?. *Business Education Forum*, 48(1), 23-25.

Title

Extended Abstract

Aim: The aim of this study is to search employee satisfaction by means of multiple disciplines. It is to present a different viewpoint in evaluating employee satisfaction. In previous studies, employee satisfaction was measured by surveys. In this study, the criteria which determine employee satisfaction have been handled by a holistic study. For this, multi-criteria decision making model (MCDM) and DELPHI method have been applied. Fuzzy set theory is applied to avoid uncertainties in the results. The satisfaction of

the white collar employees who work in a plastics firm in Istanbul are measured in this paper.

Method(s): In this paper, three methods are used. These methods are respectively Decision Making and Trial Evaluation Laboratory (DEMATEL), Simple Additive Weighing (SAW) and DELPHI method. Fuzzy logic is implemented for three methods. The causal relations of the main criteria have been investigated by using the fuzzy DEMATEL method and the causal relations among the factors affecting the satisfaction have been revealed. Fuzzy SAW method is utilized to weight the criteria influencing the satisfaction of the the white collar employees. For this, the importance degrees of the main criteria and sub criteria are calculated by SAW method. Fuzzy DELPHI method is applied to evaluate the satisfaction in terms of the white collar employees. Surveys and statistical analysis was usually used in previous studies. DELPHI or SERVQUAL analyzes were used to measure the satisfaction of the white collar employee. Apart from these, novel approach is adopted by using three methods.

Findings: Fuzzy DEMATEL method, fuzzy SAW method and fuzzy AHP method have been performed in a plastics firm, which is located in Istanbul, to evaluate the the satisfaction of the white collar employees. First of all, decision makers are determined. After that, the criteria affecting the satisfaction of the white-collar employee are determined in the light of literature review and the viewpoints of the experts. These consist of six main criteria and twenty-four sub criteria. These main criteria are C1 (management), C2 (communication), C3 (education and career), C4 (management-employee relations), C5 (job satisfaction and risks) and C6 (wages and awards). The causal relations of the main criteria are explored by Fuzzy DEMATEL. Main criteria are evaluated by six experts. The results reveal that management criterion is the most relevant criterion for the other criteria. Similarly, the management-employee relations criterion follows management criterion in relation to the other criteria. Education and career criterion have the least relation with the other criteria. On the other hand, the outcomes indicate that the wages and awards criterion is the most affecting criterion in all criteria. The results represent that wages

and awards criterion influences the other criteria more. Management criterion follows wages and awards criterion. It appears that the education and career criterion is the least affecting criterion in all criteria. Main criteria and sub criteria are weighted by fuzzy SAW method. 24 criteria are evaluated by five experts. According to results, management is most important criterion. Thus, most important sub criterion is professional management which include in management main criterion. Fuzzy DELPHI method is implemented to assess the satisfaction by 18 white collar employees' viewpoints. Fuzzy DELPHI results indicate that a professional management is the criterion which include highest satisfaction degree among employees.

Conclusion: In this paper, a novel model has been proposed using three methods together in assessing employees' satisfaction. The results are interpreted with a holistic view. Thus, the internal customer satisfaction of the institution has not only been measured. At the same time, these criteria are related to each other and the importance degree of these criteria are also presented. Since there are more than one criterion, weighting of the criteria can be calculated by different multi-criteria decision making methods. The results can be made more realistic by adding fuzzy methods. Application can also be applied in different sectors. The study can be expanded by blue-collar workers' viewpoints.



Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü

Onur Özdemir*
İsmail Birer**
İrfan Akkoç***

Mediating Role of Person-Organization Fit in The Impact of Leader Support and Organizational Justice Perception on Job Performance

Öz: Bu araştırmada, eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin performansları üzerinde lider desteğinin ve örgütsel adalet algısının kişi-örgüt uyumu aracılığı ile etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma evrenini İzmir İli Selçuk İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan yaklaşık 600 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme ise basit tesadüfi yöntem ile belirlenen 264 öğretmenden meydana gelmektedir. Yapılan araştırmada anket yönteminden faydalanılmıştır. Anketler ilk ve orta dereceli okullarda görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanmıştır. Veriler yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, SPSS ve AMOS isimli istatistik programları aracılığı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda, değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde t-testi, ANOVA testi, regresyon, korelasyon, varyans ve doğrulayıcı faktör analizleri ile sobel testi istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda lider desteği ve örgütsel adalet algısının kişi-örgüt uyumu aracılığı ile çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider Desteği, Örgütsel Adalet, İş Performansı, Kişi-Örgüt Uyumu,

Abstract: In this study, it was tried to determine the effect of the support of the teachers on the performance of the teachers in the educational institutions and the organizational justice perception through the person-organization fit. The research population constitutes approximately 600 teachers who work in the schools affiliated to İzmir Selçuk District of İzmir National Education Directorate. The sample of the study is from 264 teachers determined by simply random method. The questionnaire was used in the survey. The questionnaires were administered to teachers and administrators in elementary and secondary schools. Data were collected by face-to-face survey method. The data obtained in the study were analyzed by SPSS and AMOS statistical programs. In this context, t-test, ANOVA test, regression, correlation, variance and confirmatory factor analysis and sobel test statistical methods were used in determining relations between variables. As a result of the research, it was determined that leader support and organizational justice perceptions positively and positively affected the job performance of the employees through person-organization fit.

* onur_ozdemir1881@hotmail.com.tr

** ibirerism@windowslive.com

*** irfanakkoc@gmail.com

Keywords: *Leader Support, Organizational Justice, Job Performance, Person-Organization Fit.*

1. GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi ve dinamik iş ortamında örgütlerin faaliyetlerini yürütmelerinde ve varlıklarını devam ettirmelerinde insan faktörü çok önemli bir yere sahiptir. Örgütleri hedeflerine ulaştıran ve başarılı olmasını sağlayan en temel kaynak çalışanların bilgisi, becerisi, etkinlik ve verimlilikleridir. Yüksek düzeyde performansla sahip çalışanlar örgütün performansını ve rekabet gücünün artmasını sağlamaktadırlar. Çalışanların iş performanslarına etki eden değişkenler ile ilgili yapılan çalışmalar sanayi devriminden günümüze kadar devam etmektedir. İş yaşamının Endüstri 4.0'ı geçtiği günümüzde iş performansına olan ilgi her geçen gün artan bir ivme ile devam etmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda çalışanların performansına etki etmesi muhtemel lider desteği, örgütsel adalet ve kişi-örgüt uyumu değişkenleri ile ilgili çalışmaların hem nitelik hem de nicelik olarak ülkemizde henüz yeterli düzeye ulaşmadığı söylenebilir. Son yıllarda lider desteği, örgütsel adalet, iş performansı ve kişi-örgüt uyumu kavramları üzerinde araştırmalar yapılmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Li, 2006; Aykut, 2007; Nasurdin ve Khuan, 2007; DeConinck ve Johnson, 2009; Akkoç, Turunç ve Çalışkan, 2011; Kurtpınar, 2011; Çalışkan ve Akkoç, 2012; Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2013; Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013; Serpil, 2014; Gürkan, Tükeltürk ve Küçükaltan 2014; Doğan, 2014; Çalışkan, 2015; Demir, 2015; Karayel, Akkoç ve Birer, 2018).

Çalışma hayatındaki hızlı değişim örgütler üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu baskı yönetici ve çalışanlarda sahip olması beklenen bilgi, beceri ve yeteneklerin çeşitlenmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların gösterdiği performansın artması beklenmektedir. Gelecek yıllarda da bu performans artışı beklentisinin devam etmesi muhtemeldir. Bu kapsamda çalışanların iş performanslarının artırılması örgüt yapısı ve işleyişinde ve örgütsel başarı kapsamında anahtar bir role sahiptir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 106). Ayrıca pek çok sektörde artan rekabet ve mal/hizmet çeşitliliği örgütleri karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Bu sorunlar ve hızlı değişen çevresel şartlar ile başa

çıkılmak ve belirlenen hedefler istikametinde, yöneticileri ve çalışanları yönlendirmek gibi hayli zor görevler dizisi ile karşı karşıya kalınmıştır. Bu gelişmeler liderliğin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmalar liderin çalışanların performansını etkileyen temel değişken olduğunu ortaya koymaktadır (Akkoç ve Erdoğan, 2011: 80). Örgüt tarafından kendisine adil davranıldığına ve destek verildiğine inanan çalışanın işine odaklanması daha kolay olmaktadır. Hem örgüt hem de çalışan açısından karşılıklı sosyal değişim, devam etmesi arzu edilen bir durumdur. Bu durumun devam edebilmesi için örgütlerin, çalışanların mutluluğuna ve onların beklentilerine önem vermesi gereklidir. Bu sayede çalışanlar, kendilerine verilen sözlerin yerine getirildiği ve işyerinde adaletli olduğu kanaatine varabilirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703). Örgütler, kalite geliştirme, küçülme, değişim veya yeni iş yapılarının oluşturulması gibi gelişmeler ortaya çıktığı dönemlerde, örgüt içinde hareketli olabilen çalışan varlığı kritik öneme sahiptir. Bu rekabetçi ve radikal gelişmeler karşısında başarılı olabilmek için esnek bir iş gücü yapısı ve örgütsel bağlılık oluşturulması ve sürdürülmesinde gerekli olan yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumunun sağlanması son derece önemlidir (Kristof, 1996: 1).

Örgütlerin varlığını başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için önem taşıyan bu kavramlar üzerine ülkemizde yapılan araştırma ve yayın sayıları giderek artış göstermektedir. Ancak, lider desteği ve örgütsel adaletin iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolüne ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma kendi alanı içerisinde yapılan ilk çalışmalardan olması yönüyle önemlidir. Ayrıca yapılan bu araştırma sonuçları bakımından hem eğitim sektöründe hem de diğer sektörlerde yer alan yönetici ve çalışanlara yol gösterici niteliğe sahip olacağı düşünölmektedir.

2. TEORİ VE HİPOTEZLER

2.1. Lider Desteği ve İş Performansı İlişkisi

Liderlik sürecinin anahtar konusunun etkileme olduğu bir işletmede etkilenenlerin başta çalışanlar olmak üzere örgüt yapısı ve kültürü

(Moorhead ve Griffin, 2001: 360) olduğu ifade edilmektedir. Liderin yönetim fonksiyonlarını icra ederken sergilediği liderlik tarzı, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde değişime yol açar. Bu değişim işletmeye ait unsurların tamamını doğrudan veya dolaylı olarak etkiler. Bu etkileşimin, liderin kişisel başarısı, çalışan ve örgüt performansı üzerinde belirleyici role sahip olduğu değerlendirilmektedir (Akkoç vd., 2011: 91).

Lider desteği konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, bazı ortak özelliklerin ortaya çıktığı görülmektedir. Öncelikle çalışanlar, liderlerini kendi iş yaşamlarında destekleyici bir rol üstlenmiş olarak görmek isterler. Bu çalışanların, çalıştıkları iş yerlerine yaptıkları katkının düzeyini ve önemi etkilemektedir. Lider, astların mutluluğu, kazancı ve sağlığı gibi kişisel özellikleri ile yakından ilgilenmesi yukarıda bahsettiğimiz düzeye olumlu katkı yapmaktadır. Zaten liderin salt görevi, astlarının çalışmalarını değerlendirme, onları cezalandırma veya ödüllendirme değildir. Bunun yanında çalışanlarını destekleme de liderin görevleri arasında sayılabilir. Bu açıklamalar ışığında lider desteği; liderlerin çalışanları ve örgüte katkılarını değerlendirmeleri ve onların esenliklerine yönelik ilgilerini kapsamaktadır (Eisenberger, vd., 2002: 565).

Akkoç ve arkadaşları tarafından Ankara'da faaliyet gösteren savunma sektöründe görev yapan 426 çalışan üzerinde gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisinde iş-aile çatışmasının aracılık rolü incelenmiş ve yapılan araştırma sonucunda, lider desteğinin iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Akkoç vd., 2011: 83-114). DeConinck ve Johnson tarafından, satış personeli üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, satış müdürü tarafından verilen desteğin personelin performansı üzerinde etkisi olduğunu saptamışlardır (DeConinck ve Johnson, 2009: 340). Karayel ve arkadaşları (2018) tarafından yerel yönetimlerde çalışan 223 çalışanın örneklem alındığı bir çalışmada lider desteğinin iş performansını pozitif yönde etkilediği bulgusuna erişilmiştir. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak lider desteğinin çalışanların iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H1: Çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

2.2. Örgütsel Adalet ve İş Performansı İlişkisi

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak ifade edilebilir (İçerli, 2010: 69). Başka bir tanıma göre örgütsel adalet, örgüt içindeki çalışanların iş yerinde ne kadar adaletli davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (İşcan ve Sayın, 2010: 195). Diğer bir tanımda örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan işlemlerin ve bu işlemlerin icra edilmesi sırasında meydana gelen bireyler arası davranışların hangi şekilde olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Folger ve Cropanzono, 1998: 16).

Örgütsel adalet alt boyutları hakkında farklı görüşler olsa da literatürde genel olarak örgütsel adaletin; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğu (Greenberg, 1990; Greenberg, ve Lind, 2000) hakkındaki görüş ağırlık kazanmaktadır.

Dağıtım adaleti, Adams'ın eşitlik teorisinden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Teori, çalışanların iyi bir performans karşılığında yüksek düzeyde kazanç beledikleri varsayımına dayanır. Bu değerlendirmeyi ise, bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri gibi katkıların örgütten temin edilen imkânların oranı ile diğer çalışma arkadaşlarının sahip oldukları ile temin ettiklerinin oranının kıyaslanması oluşturur (Ünler, 2015: 4). Daha açık olarak ifade etmek gerekirse dağıtım adaleti; ücret, prim, sosyal haklar ve yükselme gibi örgütsel kazanımların dağıtımına ilişkin çalışanların algıladıkları hakkaniyetlilik düzeyidir (Cohen-Charash, ve Spector, 2001; Dailey ve Delaney, 1992).

Bu gelişmeler ışığında araştırmacılar tarafından, örgüt içerisinde faaliyette bulunan bireylerin neyin dağıtıldığından çok nasıl dağıtıldığına yoğunlaştığı bulgusuna ulaşmaları sonucunda prosedür adaleti ya da

süreç adaleti kavramı geliştirilmiştir (Çınar, 2000: 38). Organizasyon tarafından alınan kararların çoğu, çalışanlar ile alakalıdır. Bu kararlardan bazıları çalışanların ücretleri ile bazıları çalışma düzenleriyle, bazıları da onların diğer çalışanlarla olan ilişkileri ile alakalıdır. Alınan bu kararlar çalışanı mali, sosyal ve duygusal açıdan etkileyerek, örgütte faaliyet göstermeye devam edip etmeyeceğine karar vermesine sebep olur. Bu nedenle çalışanlar karar alma süreçlerine eleştirel bir gözle bakmakta ve süreç sonucunda alınan kararların adil olup olmadığını sorgulamaktadırlar (Colquitt, 2001: 386).

Bies ve Moag tarafından ilk kez dile getirilen etkileşimsel adalet fikri, kişilerin birbirlerine karşı ortaya koydukları davranışları dikkate alarak, ne derece adaletli davranıp davranmadıkları kararına varmaları savına dayanır. Yani bireyler arasındaki ilişkilerin ve insan davranışlarındaki adaletin seviyesini algılama durumunu yansıtır. Prosedür adaleti ile etkileşimsel adalet arasındaki temel fark, prosedür adaletin örgüt ve örgüt kurallarına dayanmasına karşın; etkileşimsel adaletin yönetici davranışlarına odaklı olmasıdır (DeConinck, 2010: 1350).

Nasurdin ve Khuan, Malezya'da iletişim sektöründe çalışan 136 çalışan üzerinde, örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtım adaleti ve prosedür adaletin çalışanların iş performansının alt boyutları olan görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yapılan çalışma neticesinde dağıtım adaleti ve görev performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarken; görev performansı ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ayrıca prosedür adaletin, bağlamsal performans üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Nasurdin ve Khuan, 2007: 325-343). Sökmen ve arkadaşları tarafından Ankara'da faaliyet gösteren bir bankanın çalışanları üzerinde, örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında örgütsel adalet algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğunu, dolayısıyla banka çalışanlarının uygulamaya ilişkin adalet algısı yükseldikçe, daha fazla performans göstereceğini belirtmişlerdir (Sökmen vd., 2013: 43-62). Serpil, büyük çoğunluğu elektronik ve bilişim sektörü çalışanları üzerinde yaptığı tez çalışmasında, örgütsel adaletin, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki

etkilerini incelenmiş ve çalışma neticesinde prosedürel adalet algısının iş performansını pozitif yönde etkilediği; ancak dağıtım adaleti algısının iş performansı üzerinde böyle bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Serpil, 2014: 64). Doğan tarafından, örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla, Afyonkarahisar’da faaliyette bulunan beş yıldızlı termal otel örgütlerindeki çalışan 254 çalışan ile gerçekleştirdiği tez çalışmasında, dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algıları ile görev ve bağlamsal performans ve iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu; başka bir deyişle çalışanların dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algıları arttıkça çalışanların görev, bağlamsal ve iş performanslarının da arttığını tespit etmiştir (Doğan, 2014: 102-103). Literatür incelendiğinde örgütsel adalet ve alt boyutları ile iş performansı arasında genellikle pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmekle birlikte, az da olsa örgütsel adalet ile iş performansı arasında ilişki tespit edilemeyen araştırmalara da rastlanmıştır. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak örgütsel adaletin çalışanların iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H2: Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2a: Çalışanların algıladıkları prosedür adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2b: Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2c: Çalışanların algıladıkları etkileşim adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

2.3. Lider Desteği ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi

Li, Doğu Çin’deki örgütlerde çalışanlar üzerinde, kişi-örgüt uyumu ile lider davranışları arasındaki ilişkiyi ve hem kişi-örgüt uyumu hem de lider davranışlarının çalışanların motivasyon, güven ve bağlılık düzeyleri üzerinde yarattığı etkiyi incelediği araştırmada, liderlik davranışlarının

kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisi ve lider davranışları ve kişi- örgüt uyumunun çalışanların performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve sonuç olarak, ilgili örgütler arasında, etkileşimci ve takım bazlı liderlik davranışlarının kişi- örgüt değer uyumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve aynı zamanda çalışanların yöneticilerine duydukları güven, motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde de etkisi olduğunu saptamıştır (Li, 2006). Gürkan, Tükel Türk ve Küçükaltan tarafından ülkemizde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 1.sınıf tatil köylerinde çalışan 326 personel ile, kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolünü inceledikleri araştırma sonucunda, kişi-örgüt uyumunun yönetici desteği üzerinde anlamlı ilişkisi olduğunu saptamışlardır (Gürkan vd., 2014: 543- 556). Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, bir vakıf üniversitesinde lisansüstü eğitim yapan ve aynı zamanda çalışan kişiler ile kişi-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolünü araştırdıkları çalışma sonucunda, kişi-örgüt uyumunun algılanan yönetici desteği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Pekdemir vd., 2013: 83-104).

Literatür araştırmasında liderlik davranışları ve yönetici desteği ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanmasına rağmen; doğrudan lider desteği ile kişi- örgüt uyumu ilişkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kuramdan hareketle lider desteği ile kişi-örgüt uyumu arasında ilişki olması beklenmektedir. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak lider desteğinin kişi-örgüt uyumuna etkisini test etme üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H3: Çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

2.4. Örgütsel Adalet ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi

İnsanların bir arada uyum içinde yaşamasını gerektiren her ortamda adalet vazgeçilmez bir gerekliliktir. Çalışanların örgütün ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Yılmaz, 2004: 3). Aykut tarafından, örgütsel adalet, kişi-

örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek için, İstanbul İli, Pendik İlçesinde hizmet veren 45 ilköğretim okulunda görev yapan 721 öğretmen üzerinde yaptığı tez çalışmasında, kişi-örgüt uyum düzeyi ile örgütsel adalet arasında olumlu ve güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır (Aykut, 2007: 104). Çelik, Turunç ve Demirkaya (2011: 51) Kocaeli Bölgesinde konaklama sektöründe hizmet veren küçük ölçekli örgütlerde görev yapan 311 çalışan ile çalışanların adalet algılarının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü inceledikleri araştırmalarında, örgütsel adaletin alt boyutları olan prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir Özgen ve Turunç, (2017) tarafından eğitim sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmada örgütsel adalet ve alt boyutları ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Literatürde rastlanılan çalışma sonuçlarında ise, örgütsel adalet ile kişi-örgüt uyumu arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak örgütsel adaletin kişi-örgüt uyumuna etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H4: Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4a: Çalışanların algıladıkları prosedür adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4b: Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4c: Çalışanların algıladıkları etkileşim adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

2.5. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Performansı İlişkisi

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar arasında kişi-örgüt uyumu önemli bir yer teşkil eder. Bunun nedeni olarak, birey ve örgüt değişkenlerinin insan ilişkileri açısından önemli bir yere sahip olması

gösterilebilir. Bu iki değişken arasındaki karşılıklı etkileşim sonucunda kişi ile örgüt uyumunun sağlanıp sağlanmadığı konusunda bir yargıya varılabilir. Konuya teorik açıdan bakıldığında bu uyumunun incelendiği görülmesine rağmen; uygulamada ise bu uyumun sağlanmasının hedeflendiği görülmektedir (Baransel, 1979: 218).

Kişi-örgüt uyumu, bireylerin değerleri ile örgütün değerleri ve kurallarına yahut kişisel değer modelleri ile örgütün değer modelleri arasındaki uyumluluktur (Chatman, 1989: 339-340). Birey ile örgüt arasındaki uyum farklı biçimlerde ele alınmakla birlikte Kristof'un konuyu objektif ve sübjektif uyum olmak üzere iki açıdan ele aldığı görülmektedir. Objektif uyum, deneye dayalı olarak değerlendirilen kişisel ve örgütsel değerlerin neticeleri olan gerçek uyumu anlatmaktadır. Sübjektif uyum ise, algılanan uyumun karşılığıdır. Örgüte dâhil olan kişilerin örgütteki uyum konusundaki düşünceleri, onların kişisel özellikleri ile örgütün özelliklerinin hangi derecede uygun olduğu kanısına varmalarına neden olmaktadır (Kristof, 1996: 10-11).

Goodman ve Svyantek yaptıkları çalışmada kişi-örgüt uyumu, çalışanların ideallerindeki örgüt kültürü ile var olan örgüt kültürü arasındaki uyum olarak ele alınmaktadır. 16 alt kültür boyutu için çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal ve görev performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma sonucunda, her alt boyut için kişi-örgüt uyumunun, görev performansının güçlü bir açıklayıcısı olduğu ve bununla birlikte kişilerin örgüt ile uyumları düşük olsa da bağlamsal performanslarını etkilediğini ortaya koymuşlardır (Goodman ve Svyantek, 1999: 254-275). Kurtpınar tarafından, İstanbul'da faaliyet gösteren iki bankanın çalışanları ve orta düzey yöneticileri olmak üzere toplam 291 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, bütüncü kişi-örgüt uyumu ve performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Kurtpınar, 2011: 4-21). Tuna, 200 beyaz yaka çalışan ile yaptığı tez çalışmasında, kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasında korelasyon olduğunu ve çalışanların örgüt ile uyumlarının bağlamsal performansı artıracağını tespit etmiştir (Tuna, 2014: 98). Kılıç, gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları ile bireysel ve örgütsel değerler arasındaki

uyumun çalışanların iş davranışlarına etkileri üzerine yaptığı çalışmada, kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasında düşük düzeyde olsa da bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Kılıç, 2010: 30). elik ve arkadaşları tarafından yapılan bir diğer araştırmada, Kocaeli Bölgesinde konaklama sektöründe hizmet veren küçük ölçekli örgütlerde görev yapan 311 çalışan ile çalışanların adalet algılarının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü inceledikleri araştırmalarında, kişi-örgüt uyumunun iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini belirlemişlerdir (elik vd., 2011: 51). Demir, konaklama örgütlerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisini incelediği araştırmasında, kişi-örgüt uyumunun çalışanların iş performansı ile pozitif yönlü, önemli düzeyde ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır (Demir, 2015: 88).

Kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum sağladığını düşünün çalışanların, dâhil oldukları örgütler tarafından istek ve gereksinimlerinin karşılandığını hissetmesi sonucu, gösterecekleri performans düzeylerinin de artacağı söylenebilir. Bu kapsamda kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak kişi-örgüt uyumunun iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H5: Çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumu düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

2.6. Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Etkisi

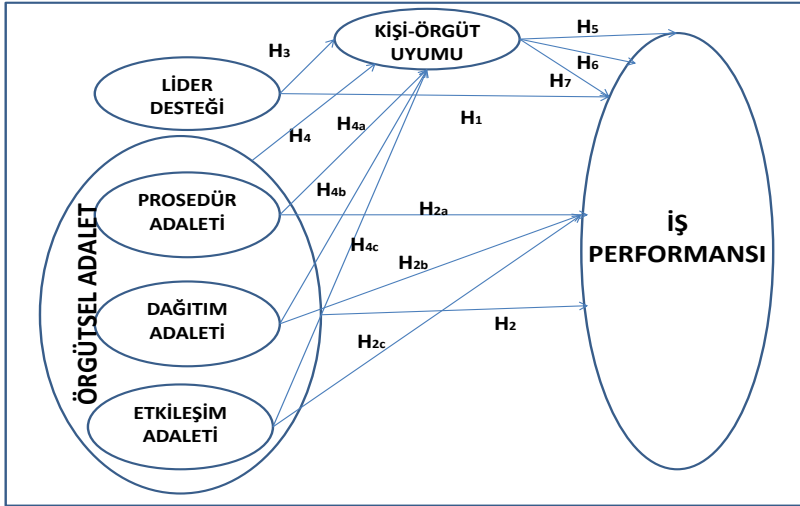
Kişi-örgüt uyumu, çeşitli araştırmalarda değişkenler arasında ilişkide aracılık rolü araştırılan önemli değişkenlerden biridir (alışkan ve Pekkan, 2019; Akkoç ve Gür, 2018; Turunç, vd., 2013; elik, vd., 2011). Ancak örgütsel adalet - iş performansı ve lider desteği - iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü ilk defa bu çalışma ile ele alınacaktır. Örgütsel adalet ile kişi-örgüt uyumu ilişkisi (elik vd., 2011: 51; Özgen ve Turunç, 2017) ve Kişi-örgüt uyumu iş performansı ilişkisi (Goodman ve Svyantek, 1999: 254-275; Kurtpınar, 2011; Tuna, 2014: 98; Kılıç, 2010: 30; elik vd., 2011: 51; Demir, 2015: 88) eşitli çalışmalarda ele alınarak bu değişkenler arasında genelde pozitif yönlü ve anlamlı bir

ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ancak literatür araştırmasında doğrudan lider desteği ile kişi- örgüt uyumu ilişkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi örgüt uyumunun aracılık rolü üstlenebileceği öngörülmüştür. Bu kapsamda kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H6: Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi- iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

H7: Çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi - iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

Araştırmaya ait model Şekil 1’de gösterilmiştir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir İli Selçuk İlçesi ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan, eğitim sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 600 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 234 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 253). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 400 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Araştırmanın örneklemini eğitim çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Gönderilen anketlerden 264'ü geri dönmüş ve 245 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 6 veri seti çıkartılmış ve 239 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir.

Tablo 1: Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları

Evren Büyüklüğü	100	200	250	600	1000	5000	10 Milyon
Örneklem Sayısı	80	132	152	234	278	357	384

Demografik ve betimleyici özelliklere ait bilgiler; araştırmaya katılanların yaş ortalaması 39, çalışma süresi ortalaması ise 15 yıldır. %75 evli (n:180), %61 kadın (n:146), %91 lisans mezunudur (n: 217).

3.2. Veri Toplama Araçları

3.2.1. Lider Desteği Ölçeği

Çalışanların algıladıkları lider desteğini ölçmek üzere Netemeyer arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışmada Ackfeldt ve Coote (2005)'in çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerlemesi Akkoç ve arkadaşları (2012) tarafından yapılmıştır. Akkoç ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .92 olarak tespit edilmiştir.

Lider desteği ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir.

Ölçeğin KMO analiz sonucu .89 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi derecede uyum iyiliği göstermektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .90 olarak bulunmuştur.

3.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerini ölçmek için Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçerleme çalışması yapılan üç boyutlu (prosedür adalet, etkileşim adaleti, dağıtım adaleti) örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek örgütsel adalet düzeylerini değerlendirmek üzere, “Prosedür adaleti” (PA) (6 madde), “Dağıtım adaleti” (DA) (5 madde), “Etkileşim adaleti” (EA) (9 madde), boyutlarını ölçmek üzere tasarlanmış 20 maddeli bir ölçektir. Ankete katılanlardan bu yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5’li Likert tipi ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Toplam üç boyut ve 20 ifadeden oluşan ölçeğin Niehoff ve Moorman (1993) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının prosedür adaleti için .85, dağıtım adaleti için .91 ve etkileşim adaleti için .92 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Tek boyutta ele alınan analizde 20 madde tek boyutta toplanabilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .70 ve üstüdür ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı Örgütsel adalet bütün olarak (ÖA), prosedür adaleti (PA), dağıtım adaleti (DA) ve etkileşim adaleti (EA) için sırasıyla .94, .89, .74 ve .95 olarak bulunmuştur.

3.2.3. İş Performansı Ölçeği

Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), tarafından geliştirilen daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçekte sorular “İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir” ve “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı her iki çalışmada da.70' in üstündedir. Türkiye’de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı.82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

İş performansı ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu.73 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .75 olarak bulunmuştur.

3.2.4. Kişi-Örgüt uyumu ölçeği

İşletmelerde kişi örgüt uyumu düzeyini belirlemek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Netemeyer ve arkadaşları (1997). tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .88 olarak tespit edilmiştir.

Kişi-örgüt uyumu ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu.83 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir.

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı.90 olarak bulunmuştur.

Tablo 2: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
1.Lider Desteği	3,37	5	0,6	0,99	0,98	1	0,99	1	0,00
2.Örgütsel Adalet	324,6	163	1,99	0,88	0,85	0,95	0,91	0,94	0,06
3.İş Performansı	2,06	1	2,06	0,99	0,95	0,99	0,99	0,97	0,06
4.Kişi-örgüt Uyumu	5,65	2	2,8	0,98	0,94	0,99	0,99	0,98	0,08

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “kabul edilebilir” standartlara göre düzenlenmiştir.

3.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve lider desteği, örgütsel adalet, iş performansı ve kişi-örgüt uyumu değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek toplam bir sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur. Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların bağımlı değişken iş performanslarının ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular

Araştırmada 239 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama) değerler Tablo 3’de verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan algılanan örgütsel adalet ölçeğinde yer alan toplam 20 madde üç boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar

alınarak analizler yapılmıştır. Diğer bağımsız değişken lider desteği faktör analizi sonucu belirlenen 5 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken olan İP ise faktör analizi sonucu belirlenen 4 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Aracılığı araştırılan Kişi-örgüt uyumu da faktör analizi sonucu belirlenen 4 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır. Tablo 3’de de görüldüğü üzere ortalamalar, değişkenler için de 3.56-4.22 arasındadır.

Tablo 3: Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler.

Değişken	Toplam	Ortalama	Std. Sapma
İş Performansı	239	4,18	0,53
Prosedür Adaleti	239	3,85	0,72
Dağıtım Adaleti	239	3.56	0.67
Etkileşim adaleti	239	3,99	0.68
Örgütsel Adalet	239	3,84	0.61
Lider Desteği	239	4,22	0.64
Kişi-Örgüt Uyumu	239	4,14	0,66

4.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 4). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; örgütsel adalet ve boyutlarının bağımlı değişken olan iş performansı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Ortalama, s. sapma ve korelasyon değerleri.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. İş Performansı	(.75)						
2. Prosedür Adaleti	.37***	(.89)					
3. Dağıtım Adaleti	.47***	.60***	(.74)				
4. Etkileşim adaleti	.38***	.85***	.56***	(.95)			
5. Örgütsel Adalet	.44***	.93***	.76***	.94***	(.94)		
6. Lider Desteği	.46***	.82***	.51***	.81***	.83***	(.90)	
7. Kişi-Örgüt Uyumu	.58***	.57***	.65***	.58***	.66***	.64***	(.90)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir. *** $p < .001$,

4.3. Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada bağımlı değişken iş performansının cinsiyete, medeni duruma ve iş pozisyonu gibi 3 ayrı özelliğe göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna ve gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

İş performansının cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 5) çalışanların iş performansı algılarının cinsiyet, medeni hal ve iş pozisyonu durumuna göre anlamlı olarak fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 5: T testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
İş Performansı	Kadın	146	4.19	0.49	0.64
	Erkek	93	4.16	0.58	
	Evli	180	4.18	0.53	0.84
	Bekâr	59	4.16	0.54	
	Öğretmen	217	4.18	0.54	0.46
	Yönetici	22	4.10	0.44	

** $p < .01$, * $p < .05$

Çalışanların iş performansı algılarının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

İş performansının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 6'da da görüldüğü üzere çalışanların iş performansı algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ($F=1,56, p>0,05$).

Tablo 6: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
İş Performansı	İlköğretim	1	3,50	-	1,56
	Lise	2	4,87	0,17	
	Lisans	217	4.18	0.52	
	Yüksek Lisans	18	4.05	0.55	
	Doktora	1	4.00	-	

** $p<.01$, * $p<.05$

Bağımlı değişken iş performansının gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7'de de görüldüğü üzere iş performansı gelir düzeylerine göre farklılık göstermemektedir ($F=2,45, p>0,05$).

Tablo 7: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
İş Performansı	1500 den az	4	4,62	0.47	2,45
	1501-2500	32	3,99	0.55	
	2501-3500	196	4.20	0.52	
	3501-5000	7	4.14	0.28	

** $p<.01$, * $p<.05$

3.4.4. İş Performansını Yordayan Değişkenler: Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon

analizlerinde iş performansı bağımlı değişken olarak ele alınmış ve örgütsel adalet ve örgütsel adalet boyutları ile lider desteği ve kişi örgüt uyumu bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde, Tablo 8’de de görüldüğü üzere örgütsel adaletin ve örgütsel adalet boyutlarının iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu analizler sonucunda lider desteğinin ve kişi-örgüt uyumunun da iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Bu kapsamda *Hipotez 1, 2, 2a,2b,2c de desteklenmiş olmaktadır*).

Tablo 8: Basit regresyon analizleri.

İş Performansı				
Değişkenler	R^2	Düz. R^2	F	β
Örgütsel adalet	.20	.19	59,4***	.45***
Prosedür adaleti	.14	.13	38,5***	.37***
Dağıtım adaleti	.21	.21	66,6***	.47***
Etkileşim adaleti	.14	.14	40,7***	.38***
Lider desteği	.21	.20	63,3***	.46***
Kişi-Örgüt uyumu	.34	.34	124,5***	.58***

*** $p < .001$

Örgütsel adaletin (ÖA), iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide kişi-örgüt uyumunun (KÖU) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yönetime göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda çalışanların KÖU düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, ÖA, İP ve KÖU arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 9 ve 10’da verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken Örgütsel adaletin (ÖA) ile iş performansı (İP) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 9). Bu aşamanın ilk adımında ÖA'nın, İP'yi ($\beta=.45$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda ÖA'nın aracılığı araştırılan KÖU'ya olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda ÖA'nın, KÖU'yu anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.66$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Analizin ikinci aşamasında KÖU'nun, İP üzerindeki etkisine bakılmıştır. Analiz sonucunda KÖU'nun, İP'yi anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. ($\beta=.58$, $p<.001$). Analizin son safhasında son adımında ise ÖA ve aracılığı araştırılan KÖU birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda ÖA'nın, KÖU ile birlikte analize sokulmasıyla ÖA'nın İP üzerindeki etkisi kaybolmuş ($\beta=.10$, $p>.05$), KÖU'nun da İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta=.52$, $p<.001$). Bu durum TAM aracılık koşullarının sağlandığını göstermektedir. Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z=45$, $p\le.001$). Bu bulgu ÖA'nın, İP'ye etkisinde KÖU'nun TAM aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H4, H5 ve aracılık hipotezi olan H6'nın desteklendiği görülmektedir.

Tablo 9: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		KÖU	İP
ÖA	Test 1(H2)		
	ÖA		.45***
	R^2		.20
	F		59,4***
	Test 2 (H4)		KÖU→İP(H5)
	ÖA	.66***	.58***
	R^2	.44	.34
	F	189,4***	124,5***
	Test 3(H6)		
	ÖA		.10
	KÖU		.52***
	R^2		.35
F		63,6***	
Sobel Test(z)	4.5***		

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

Lider desteği ile ilgili aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken lider desteğinin (LD) ile iş performansı (İP) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 10). Bu aşamanın ilk adımında LD'nin, İP'yi ($\beta=.46$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda LD'nin aracılığı araştırılan KÖU'ya olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda LD'nin, KÖU'yu anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.64$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Analizin son safhasında son adımında ise LD ve aracılığı araştırılan KÖU birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda LD'nin, KÖU ile birlikte analize sokulmasıyla LD' nin İP üzerindeki etkisi azalmış ($\beta=.14$, $p\leq.05$), KÖU'nun da İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta=.50$, $p<.001$). Bu durum KISMİ aracılık koşullarının sağlandığını göstermektedir. Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z=5.5$, $p\leq.001$). Bu bulgu LD'nin, İP'ye etkisinde KÖU'nun KISMİ aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H3 ve aracılık hipotezi olan H7'nin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 10: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		KÖU	İP
LD	Test 1(H1)		
	LD		.46***
	R^2		.21
	F		63,3***
	Test 2 (H3)		
	LD	.64***	
	R^2	.41	
	F	168,9***	
	Test 3(H7)		
	LD		.14*
	KÖU		.50***
	R^2		.35
	F		65,1***
	<i>Sobel Test(z)</i>	5.5***	

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

5. SONUÇ

Bu çalışmada, İzmir İli Selçuk İlçesinde görevli yönetici ve öğretmenlerin oluşturduğu araştırma evreninden hareketle eğitim sektöründe lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü 239 katılımcıdan elde edilen verilerin analizi ile incelenmiştir.

İş performansının cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda; çalışanların iş performansı algılarının cinsiyet, medeni hal ve iş pozisyonu durumuna göre anlamlı olarak fark göstermediği belirlenmiştir. Çalışanların iş performansı algılarının eğitim durumuna ve gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. İş performansının eğitim durumuna ve gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda, çalışanların iş performansı algılarının eğitim seviyelerine ve gelir düzeylerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansı üzerine etkisini ve bu etkide kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü açıklamak maksadıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre; araştırmamızın ilk hipotezi olan, “çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H1) hipotezi desteklenmiştir. Bu çalışmanın bulguları diğer çalışmalardan elde edilen bulgular ile benzerdir (Akkoc vd., 2011: 83-114; DeConinck ve Johnson, 2009: 340; Karayel vd., 2018).

“Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H2) olarak ortaya koyduğumuz ikinci hipotezimiz ve örgütsel adaletin alt boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için oluşturduğumuz “çalışanların algıladıkları prosedür adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H2a), “çalışanların

algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H2b), “çalışanların algıladıkları etkileşim adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H2c) alt hipotezler de desteklenmiştir. Bu çalışmanın bulguları diğer çalışmalardan elde edilen bulgular ile benzerdir (Sökmen vd., 2013: 43-62; Doğan, 2014: 102-103).

Değişkenler arası ilişkileri belirleyebilmek adına oluşturduğumuz bir diğer hipotez olan, “çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H3) araştırma sonuçlarına göre desteklenmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ve örgütsel adaletin alt boyutları ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için ortaya atılan, “çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler”(H4) hipotezi ve “çalışanların algıladıkları prosedür adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H4a), “çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H4b) ve “çalışanların algıladıkları etkileşim adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H4c) alt hipotezlerinin tamamı araştırma sonuçlarına göre desteklenmiştir. Bu çalışmanın bulguları diğer çalışmalardan elde edilen bulgular ile benzerdir (Aykut, 2007: 104; Çelik, vd., 2011: 51; Özgen ve Turunç, 2017).

Araştırmada bağımlı değişken olan iş performansına etkisini araştırdığımız son değişken olan kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek adına ortaya atılan hipotez “çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumu düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H5) de desteklenmiştir. Bu çalışmanın bulguları diğer çalışmalardan elde edilen bulgular ile benzerdir (Kurtpınar, 2011: 4-21; Tuna, 2014: 98; Kılıç, 2010: 30; Çelik vd., 2011: 51; Demir, 2015: 88).

Örgütsel adalet düzeyi ile iş performansı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunu aracılık rolünün incelenmesi amacıyla ortaya atılan altıncı hipotez olan “çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi- iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır” (H6) hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak lider desteğinin iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun rolüne ilişkin oluşturulan yedinci hipotez olan “çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi - iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır” (H7) hipotezi de desteklenmiştir.

Yukarıda ifade edildiği üzere araştırmada bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkilerini açıklamak adına ortaya atılan tüm hipotezler araştırma sonuçlarına göre desteklenmiştir. Araştırma sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların örgüt içinde lider olan kişilerden aldıkları destek, iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanında çalıştığı örgütte kendine adil davranıldığını algılayan bir çalışanın da performansı pozitif yönde etkilenmektedir.

Bu çalışmanın teoriye katkıları, ilk olarak örgütlerde lider desteği ve örgütsel adaletin önemli bir çıktı değişken olan iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü ile artırılabilieceğine ait bulgu olarak ifade edilebilir. İkincisi ise bu iki bağımsız değişkeninin iş performansı ilişkisinde kişi örgüt uyumunun aracılık etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Lider desteği ve örgütsel adaletin öğretmenlerin iş performansını artırmasında kişi-örgüt uyumunun pozitif yönde etkisine ait bu bulgu, kişi-örgüt uyumunun aracılık rolüne ilişkin bilimsel bilginin ilk kanıtı olarak oldukça değerlidir. Son olarak, lider desteğinin kişi-örgüt uyumu ile ilişkili olduğu ve kişi-örgüt uyumunu pozitif ve anlamlı olarak artırdığına ilişkin bulgu literatürde ilk defa bu çalışma ile tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın uygulamaya katkısı ise; profesyonel rol ve sorumlulukları olan öğretmenlik mesleğinde iş performansını artırmada algılanan lider desteği, örgütsel adalet ve kişi-örgüt uyumu değişkenlerinin önemli olduğu, örgüt kültürü ve yönetim uygulamalarında yer alması durumunda

bu üç değişkenin iş performansına pozitif yönde ve önemli düzeyde katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Akkoç, İ. & Erdoğan, B. Z. (2011). Organizasyon Yapısı ve Liderliğin İş Performansına Etkisi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 79-108.
- Akkoç, İ., & Gür Y. (2018). Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisinde Kişi-örgüt Uyumunun Aracılık Rolü, (Ed.) F. Çankaya ve S. Kayıkçı, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler'de Akademik Araştırmalar-4* (ss. 301-333), Ankara: Gece Kitaplığı.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-109.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö., & Çalışkan, A. (2011). Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13(4), 83-114.
- Aykut, S. (2007). Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumuna İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları: Pendik İlçesi Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. (1. Cilt) İstanbul: Fatih Yayınevi.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Chatman, J.A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy Of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The Role Of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86 (2), 278-321.

- Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Çalışkan, A. & Akkoç İ. (2012). Girişimci ve Yenilikçi Davranışın İş Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-29.
- Çalışkan, A. (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1 (2), 115-141.
- Çalışkan, A., & Pekkan, N.Ü. (2019). Sağlık Sektörü Çalışanlarında Tükenmişlik Duygusunun A. İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10 (2), 469-481.
- Çelik, M., Turunç, Ö., & Demirkaya, H. (2011). Çalışanların Adalet Algılarının İş Performansına Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Çalışma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 8(2), 40-57.
- Çınar, F. (2000). Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dailey, R.C. ve Delaney, K.J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Deconinck, J.B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Deconinck, J.B., & Johnson J.T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Organizational Justice On Turnover Among Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29 (4), 333-350.
- Demir, M. (2015). Konaklama örgütlerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1(2), 78-97.

- Doğan, H. (2014). Örgütsel Adalet Algısı İle İş Performansı Arasındaki İlişkisi: Afyonkarahisar’ da Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002), Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Organizational Support And Employee Retention. *Journal Of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Goodman, S.A., & Svyantek, D.J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behaviour*, 55, 254-275.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., & Lind, E.A. (2000). The Pursuit Of Organizational Justice: From Conceptualization to Implication to Application. 2000, In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory With Practice*, Oxford: Blackwell.
- Gürkan, G. Ç., Tükeltürk, Ş. A., & Küçükaltan, D. (2014). Konaklama İşletmelerinde Birey Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi, 15. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı: 543-556.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İşcan, Ö.F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Karayel, M., Akkoç, İ., & Birer, İ. (2018). Örgütsel Destek, Sosyal Destek Ve Lider Desteğinin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19(2), 301-332.

- Kılıç, K.C. (2010). Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 20-35.
- Kirkman, B.L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kurtpınar, M. (2011). Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Li, J. (2006). The Interactions Between Person-Organization Fit and Leadership Styles in Asian Firms an Empirical Testing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1689-1706.
- Moorhead, G., & Griffin R.W. (2001). *Organizational Behavior Managing People and Organizations*, Sixth Edition, Boston New York: Houghton Mifflin Company.
- Nasurdin, M. A., & Khuan, S. L. (2007). Organizational Justice As an Antecedent of Job Performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3), 325-343.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., Mckee, D.O., & Mcurrian, R. (1997). An Investigation into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 613, 85-98.
- Özgen F.Ö., & Turunç, Ö. (2017). Örgütsel Adalet Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü Eğitim Sektöründe Bir Araştırma,” *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 80-96.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., & Gürkan, G.Ç. (2013). Birey- Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83-104.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Serpil, M.R. (2014). Örgütsel Adalet Algısının ve İş Tatmininin Çalışanların İş Performansına Olan Etkileri: Ampirik Bir Çalışma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sökmen, A., Bilsel, M.A., & Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Tuna, B. (2014). The Influence of Person-Organization Fit on Contextual Performance and Its Impact on Organizational Effectiveness: The Moderating Role of Organizational Climate. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turunç, Ö., Türköz, T., Akkoç, İ., & Çalışkan, A. (2013). How do innovative and entrepreneurial behaviours affect the job performance?: The moderating role of person-organisation fit. *International Journal Business Innovation and Research*, 7(5), 590-618.
- Ünler, E. (2015). *Örgütsel Adalet*. Ünler & Güler (Ed.), Örgütsel Adaletin Peşinde (s.1-19). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



İslami Bakışa Göre Sosyal Politika

Social Policies from the Islamic Perspective

Ahmet Efe*

Social Policies from the Islamic Perspective

Öz: Sosyal politika ile ilgili politika ve uygulamalar daha çok merkez batı ülkelerinden esinlenerek oluşturulmaktadır. Bu çalışmamızda İslami bakış açısıyla sosyal politika temelleri İslam ekonomisi bağlamında incelenmektedir. İddiamız, İslam'ın sosyal politika noktasındaki ilkelerinin hem dünya hayatını ve hem de ahiret hayatını gözetecek şekilde insanın huzurunu sağlama ve hayatını kolaylaştırma noktasında daha tutarlı, mantıklı ve yararlı sonuçlar doğurmaya yönelik olduğudur. Ekonomi, istihdam, sosyal politika ve İslam dini çerçevesinde yapılan analizlerde çağdaş eserlerden yararlanılarak İslam'ın ekonomik hükümleri tesis etmedeki farklılıkları özet olarak ortaya konulmaktadır. Risale-i Nur Tefsiri çerçevesinde yapılan analizlerde İslam'daki sosyal politikanın, sadece maddi tedbirlerle değil aynı zamanda tahkiki bir imana dayanacak şekilde sevap ve hayır işleme müesseselerinin de aktif kullanılmasını gerektirdiği anlaşılmıştır. Buna göre dünya hayatını merkeze alarak diğer her şeyi dünyadaki maddi kazanımlar açısından araçsallaştıran batı kapitalizminin istihdam ve sosyal politika yaklaşımına nazaran dünyayı, geçici dünya hayatını ve bütün gereklerini ebedi olan ahiret hayatını kazanmak için bir araç olarak görerek her iki hayatı da değerleri kadar önem veren İslami yaklaşımın farklılığı ortaya konulmaktadır.

Anahtar kelimeler: İslam ekonomisi, istihdam, sosyal politika, refah devlet, kamu mali yönetimi

Abstract: Practices related with social policies are formed and applied with the light of western best practices. In this study, with an approach of Islamic point of view, the underpinning basis of Islamic economics related to social policy areas are being searched. Our argument is that since basics of Islamic economics on social policy are valid and pervasive both on the ephemeral worldly life and the hereafter results of which are set to be more congruent, logical and beneficial in providing human happiness and easing burden of worldly life. The social policy in İslam requires not only material measurements but also enabling of institutions based on true faith and divine bounties. According to analysis done over Risale-i Nur Collection, in comparing western practice that centralizes worldly life in primer focus by subjugating everything that can serve material progress and capital accumulation as means of production or productive relations, with İslamic economics that takes world only as a temporary place but worthwhile to the extent that it preserves life of the hereafter by subjugating whatever exist as creature means relation of which should be based on Divine consent. Therefore

* Dr., CISA, CRISC, PMP, Ankara Kalınma Ajansı İç Denetçi, aefe@ankaraka.org.tr

employment and social policy can results more positively in comparison with a secular and materialistically rent seeking and positivistic approach.

Key words: *İslamic Economics, employment, social policy, welfare state, public finance management*

Practices related with social policies are formed and applied with the light of western best practices. In this study, with an approach of Islamic point of view, the underpinning basis of Islamic economics related to social policy areas are being searched. Our argument is that since basics of Islamic economics on social policy are valid and pervasive both on the ephemeral worldly life and the hereafter results of which are set to be more congruent, logical and beneficial in providing human happiness and easing burden of worldly life. The social policy in Islam requires not only material measurements but also enabling of institutions based on true faith and divine bounties. According to analysis done over Risale-i Nur Collection, in comparing western practice that centralizes worldly life in primer focus by subjugating everything that can serve material progress and capital accumulation as means of production or productive relations, with Islamic economics that takes world only as a temporary place but worthwhile to the extent that it preserves life of the hereafter by subjugating whatever exist as creature means relation of which should be based on Divine consent. Therefore employment and social policy can results more positively in comparison with a secular and materialistically rent seeking and positivistic approach.

Key words: *İslamic Economics, employment, social policy, welfare state, public finance management*

1. GİRİŞ

Ekonomik, politik ve sosyal yaşamdaki gelişmeler ve değişimler sosyal ihtiyaçlarda değişime neden olmuştur. Bu nedenle, sorunlar ve çözümleri de değişim göstermiştir. On sekizinci yüzyılda gerçekleşen sanayi devrimi, sadece ekonomik hayata değil aynı zamanda sosyal yapıya da bazı önemli etkiler yapmıştır. Pek çok hükümet, çok disiplinli bir alan olan sosyal politikalarla sosyal sorunları çözmeyi ve refahı sağlamayı amaçladığından sonuçta refah devleti kavramı ortaya çıkmıştır. Liberal kaygıları ve geleneksel koruma işlevleri olan ve enternasyonalist yaklaşımlarıyla güçlü bir konuma ulaşan devletler, yirminci yüzyılın son çeyreğinde meydana gelen ekonomik ve sosyal gelişmeler nedeniyle bir dönüşüm sürecinden geçmiştir. Küreselleşmenin etkilerinin tartışıldığı bu dönemde devletlerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için sosyal harcamaları arttırdığı ve bu nedenle ekonomik bir krize neden olduğu hususu

eleştirilmektedir (Aravacık, 2018). Bu bağlamda sosyal politikalar da Neoliberal yaklaşımlarla eleştirilerek tartışılmaya başlanmıştır.

Dar anlamda sosyal politika, işverenlerle çalışanlar arasındaki ihtilafları, dengesizlikleri ve çıkar çatışmalarını ele alma ve kapitalist sistemlerdeki sınıflar arasında uyumu sağlamaya yönelik bir tutumdur (Erdal, 2014; Talas, 1992). Bu bağlamda, ücretler, çalışma koşulları, sendikacılık ve toplu pazarlık gibi konularla da ilgilenmektedir (Güven, 2009). Geniş anlamda, sosyal politika kavramı, yalnızca işçi sınıfının sorunlarını ve ihtiyaçlarını değil aynı zamanda toplumun diğer kesimlerinin sorunlarını da ele alan kapsamlı uygulamalar anlamına gelir (Kleinman , 2006). Bu perspektiften bir tanımla, sosyal politika disiplininin kentleşme, çevre, sağlık ve eğitim sorunlarına ve işçiler, engelliler, yaşlılar, çocuklar ve göçmenler gibi toplumun tüm kesimlerinin sorunlarına hitap ettiğini söylemek mümkündür (Kennet, 2004). Geniş anlamda, sosyal politika, II. Dünya Savaşı'ndan sonra refah devleti kavramıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, sosyal politika sağlık hizmetleri, sosyal güvenlik, şehir, çevre ve sosyal refahı etkileyen işsizlik ve yoksullukla mücadeleyi içerir. Geniş anlamda, tüm bu uygulamaların nihai hedefi, farklı gruplar arasında sosyal barışı, sosyal adaleti ve eşitliği sağlamaktır. Bu hedeflere ulaşmak için modern iktisadın sunduğu metotlar ve politikalar olduğu gibi İslam dinini de çözümleri vardır.

İslam, Arapça kökeninde “*salema*” kelimesinden türemiştir ki manası barış, saflık, itaat ve dâhil olma anlamlarını taşımaktadır. Dini tabirle İslam, Allah'ın iradesine teslim olma ve onun kanunlarına itaat etmeyi ifade etmektedir. Yaklaşık olarak çoğunluğu Müslüman olan 57 ülke mevcut olup toplamda Müslüman sayısı ise Dünya nüfusunun dörtte birini oluşturmaktadır (Ahmad, 2011, s. 589). Ancak gelişmiş ülkelere kıyaslandığında sosyal refah, sosyal devlet ve sosyal politika alanında bu Müslüman ülkelerin çok ileride olmadığı, özellikle dezavantajlı kesimlere yapılan yardım ve destekler yönünden geride kaldıkları görülmektedir. Bu nedenle de ekonomik politikaların olduğu kadar sosyal politikaların da dini referanslarının olup olmadığı ve dini motifler üzerinden nasıl toplum yararında sonuçlar doğurabilecek politika paketleri haline getirilebileceği önem arz etmektedir.

Sosyal politika kapsamında yapılan ödemeler aynı zamanda piyasadaki talebi etkilediğinden ve gelirin yeniden dağılımını ilgilendirdiğinden dolayı ekonominin sosyal politika temellerini, ekonomik adamın tercihleri, algısı, değerleri ve davranışlarını tetikleyen bilişsel etkenler ile kurumsal uygulama, teşvikler ve politikalar çerçevesinde değerlendirebilmek önem arz etmektedir. Sosyal politika konusu, modern ekonomi ötesinde İslam ekonomisi alanına girdiği zaman, bilimsel disiplin alanında şer'i hukuk yaklaşımları ile birlikte modern iktisat yaklaşımı dışında nasıl bir analitik yaklaşım gösterilmesi gerektiği de henüz tam olarak netleşebilmiş değildir. Bu nedenle bu alanda araştırma yapılması ayrı bir önemi haizdir.

Her dinde toplumsal yaşamla ilgili, diğer insanlar ve doğa ile olan ilişkileri düzenleyen hükümler az çok mevcut olup bu ilkelerin yaşam istihdam ve sosyal politikasını etkilediği ve bireysel tercihleri etkilediği genel olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda dindar insanların da iktisadi hayattaki tercihleri ve ekonomik davranışları değişebileceğinden dolayı üretim, tüketim ve yatırım ile ilgili seçimleri ve etkinlikleri de dini değer yargıları ile şekillenen istihdam ve sosyal politikaya göre değişim gösterebilecektir. İstihdam politikası iktisat disiplini içerisinde sosyal politika dalı olarak incelenmektedir. Gelir dağılımı, işçi-işveren ilişkileri, ücret belirlemeleri, işe alım koşulları ve yükümlülükler ile haklar kuşkusuz birer sosyal devlet politikaları kapsamında değerlendirilebilirler.

Sosyal politika kapsamında değerlendirilen istihdam, memurluk hakkı ve üst düzey görevlere atanabilme Anayasal haklar kapsamında korumaya alınmıştır. Ancak uygulamada çoğu ülkede buna ilişkin istisnaların olduğu, özellikle belirli bir dine mensup olanların kendi dindaşlarını, belirli ırka mensup olanların kendi milliyetinden olanları ve belirli bir lobi grubu veya cemaate tabi olanların kendi ağları içerisinde bulunan kimseleri (bazen liyakatli olmasalar dahi) tercih ettikleri bilinen bir gerçektir. Bu anlamda İslam dininin nasıl bir yaklaşım ortaya koymakta olduğu hususu büyük önem arz etmektedir. Çünkü en liberal ve gelişmiş ülkelerde bile kamu hizmetleri, üst yönetim ve askerlik ile ilgili görevlendirmeler ve atamalarda dini temayül ve milliyet göreceli

liyakat bile dikkate alınmadan kritik etkenler arasında değerlendirilebilmektedir. İslam'ın bu konuda bağnaz ve ayrılıkçı bir söyleminin olup olmadığı bu hususta ele alınmalıdır.

Kuran ve sünnet ışığında İslami sosyal politikanın tüm öğelerinin yeri vardır. Örneğin işi ehline vermek, çalışma koşulları ve saatleri, adalet, hizmet sözleşmesi, sendikalar ve toplu pazarlık, kar paylaşımı, eşitlik ve ayrımcılık, sosyal güvenlik, liyakatli olanlara öncelik ve çalışan sorumlulukları Kuran ve Hadis ışığında belirlenebilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken bir husus, devlet tarafından yapılan yardımlardan dolayı toplumsal hayat içerisinde insanlar arasında yardımlaşma duygusunu olumsuz etkileyip etkilemediğinin ortaya konulmasıdır. Çünkü din imtihanı neticede insanların yaptıkları çalışma, fedakârlık, paylaşma ve fazilete göre sonuçlanmaktadır. Nasıl olsa devletten yardım alıyorlar yaklaşımı ile yardım talebinde bulunanlardan yüz çevrilmesi bu anlamda ciddi bir risk teşkil etmektedir. Çünkü ayet ve hadislerde yardım emrine muhalefet edilmiş olunmaktadır. Ancak insanların bu şekilde düşünmelerinin bir sebebi de gerçek yardıma muhtaç olanların tespit edilmemiş olması ve bu konuda suiistimal endişesinin yaygın olmasıdır.

Devlet kurumlarının gerçek anlamda muhtaçları tespit etme, hepsine ulaşma, ayırım yapmama ve ihtiyacı yeterince giderme noktasında zafiyet ve eksiklikleri de dikkate alınmalıdır. Ayrıca başka bir risk de farklı kurumlar tarafından yapılan yardımlardan geçinerek kendisini çalışma hayatına ve sorumluluk almaya sevk etme noktasında isteksizliğe neden olan yanlış yardım sistemini de sorgulayabilmek lazımdır. Yardımların insanları yardıma bağımlı kılmaması tam tersine kendi ayakları üzerinde durabilme ve Allah'ın kendisine verdiği imkânlarla sorumluluk almayı sağlaması gerekir. Bu hususların hepsi ayrı ayrı ele alınarak kutsi kaynakları ve bunlar üzerinde müfessirlerin yorum ve içtihatları bağlamında değerlendirme yapılabilirse her birisi üzerinde ayrı bir çalışma yapılması gerekir. Bu nedenle de bu hususların hepsine değinebilme olanağı bulunamamıştır. Ancak aşağıda belirtilen metodoloji ve araştırma problemi çerçevesinde literatürdeki değerlendirmeler dikkate alınarak Risale-i Nur'daki ilke ve ölçülerle yorumlanmaya çalışılmıştır.

1. Araştırma Problemi

İslam'ın kendisine has karakteristiği olmasından dolayı modern ekonomi yaklaşımıyla temelde ayrıştığı iddiası çerçevesinde yapılan bir araştırma sonucunda “İslâm'ın bütünlüğü nazar-ı itibara alınmadan ve İslâm bütün boyutlarıyla hayata taşınmadan yapılan iktisat çalışmaları, “İslâm kapitalizmi” veya “faizsiz ve zekâtlı kapitalizm” olmaktan öteye geçemeyeceği” sonucuna varılmıştır (Çayıroğlu, 2014). Dolayısıyla sosyal politika kapsamındaki çalışmalarda da benzer bir problemin olup olmadığı tartışmalıdır.

İslam ekonomisi çalışmalarının başarısız olmasının nedeni, modern ekonominin epistemolojik ve sosyo-tarihsel temellerini yani kökündeki meta-ilkeleri başarılı bir şekilde kapsatmadan onları İslam'ın normatif pozisyonuna göre dönüştürememesidir (Jha, 2013, s. 171). İslami sosyal politika kapsamında yapılan araştırmalarda benzer sorunların dikkate alınarak İslam'a özgün politika setinin ortaya çıkarılması önem arz etmektedir. İslam ekonomisi kapsamında bir sosyal politika çalışmasında da aslında var olanı tespit ve yorumlama dışında modern kuramlara karşı kimlik ispatlama şeklinde olmamalıdır. Bu hususlar sosyal politika alanında da araştırma sorunsalları olarak dikkate çarpılmaktadır.

Günümüzde sosyal politikalar kapsamındaki harcamaların kamu yatırım bütçelerinin birkaç katına çıkması da başka bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik dengeleri olumsuz olarak etkileyen en önemli hususlardan birisi sosyal devlet harcamalarıdır. Sosyal güvenlik bilinci yerleşmiş, sosyal güvenlik kültürüne sahip toplumlarda beklenen öncelikle yüksek prim ödeme oranıdır. Dolayısıyla sosyal güvenlik ahlakı ile prim tahsilatı arasında doğru orantı vardır. Tam tersi bir durumda yani sosyal güvenlik bilincine sahip olmayan ve sosyal güvenlik ahlakına sahip olmayan toplumlarda (örneğin, sigortasız çalışmanın normal görüldüğü toplumlarda) prim geliri oranı düşük olacaktır. Ne kadar mükemmel bir sosyal güvenlik sistemi geliştirilirse geliştirilsin sosyal güvenlik ahlakına sahip olmayan bir toplumda sistemi düzgün işletmek mümkün değildir. Ekonomisi düzgün işlemeyen ve yetersiz kamu bütçesi olan ülkelerde sosyal harcamaların

artması kamu bütçelerinde disiplinsizlik, aŖırı borçlanma ve dolayısıyla kriz durumunun yaŖanması anlamına gelmektedir. Bu nedenle ekonomik, siyasal, toplumsal, kültürel ve dinsel tüm faktörler kullanılarak sosyal güvenlik ahlakının topluma kazandırılması gerekmektedir (Canbay ve Demir, 2013).

Türkiye’de sosyal politikalar kapsamında İslam lkelerinde pek çok uygulama yapılabilmektedir. İŖsizlik demeleri, dul yetim aylıkları, 65 yaŖ üstü fakirlik ödemesi, sakatlık aylığı, genel sağlık sigortası gibi pek çok mali külfet getiren politika araçları mevcut olduğu gibi ceza hukuku ve medeni hukuk kapsamında da dezavantajlı ve dŖknleri korumaya alma zararları defetme gibi pek çok hukuksal düzenleme mevcuttur. Ancak her Ŗehirde dilenen ve kâğıt toplayarak hayatını idame ettirmeye alıŖanların varlığı uygulanan politikaların etkinliğini sorgulatabildiği gibi tesis edilen sosyal politikaların İslami kriterlere uyup uymadığı da tartıŖmalıdır. Bunun yanı sıra kamu kurum ve kuruluŖları tarafından sosyal açıdan muhtaç olmayan ve hatta göreceli olarak zengin olabilen kiŖi ve firmalara Ar-Ge ve kapasite arttırmaya yönelik hibelerinin de İslam’ın sosyal politika anlayıŖına uygun olup olmadığı net değildir. Çünkü zaruri ihtiyaçlarını gideremeyen pek çok insan varken varlıklı kesime sermaye transferi yapılması anlamına gelebilmektedir.

Bunların yanı sıra ekonomik dengesizliklerin bir sonucu olarak sosyal adalet sorunları da dikkate çarpmaktadır. Gelir adaletsizliğinin her geçen gün arttığı, yoksulluğun dünya çapında bir problem olduğu, gayri insani alıŖma koŖulları, yetersiz maaŖlar ve sosyal güvencesizlik ile malul bir emek piyasasının varlığını koruduğu bugünün hâkim iktisadi düzeninde, çoğu devletin bu talepleri karŖılayacak düzeyde politikalar üretememesi de bir o kadar dikkat çekmektedir. Kapitalist politikaların sosyal adaleti sağlamaktan uzak, bilakis eŖitsizliėi her daim derinleŖtiren ve iktisadi ve sosyal refahın geniŖ kitlelere ulaŖmasını engelleyen özellikleri birçok Müslüman ilim adamı tarafından yıllardır eleŖtirilmektedir (Jha, 2013). Bu eleŖtirileri ise İslami ilkeler çerçevesinde Ŗekillenecek alternatif bir teorik ve pratik iktisadi düzenin sosyal adaleti sağlayacağı yönündeki iddialar izlemektedir. Diğer taraftan, Müslüman idarecilerin yönetimi altındaki

toplumlarda beliren tecrübe alternatif bir sosyal adalet anlayışı sunmaktan uzak görünmektedir.

Ayrıca Müslüman bireylerin iktisadi hayat içerisindeki tavırlarına İslam'ın sosyal adaletten yana tavrı değil, çoğunlukla günlük iktisadi koşulların gereklilikleri şekil vermektedir. Bu noktada, 1960'lı yıllarda İslam iktisadı başlığı altında çalışmalar yapılmaya başlanmasındaki temel maksadın sosyal adalet meselesiyle yakından ilgili olduğunu fakat sonraki yıllarda çalışmaların daha çok finans alanına kaydığını göz önüne aldığımızda toplumsal adaleti de dikkate alacak şekilde sosyal politika konusunu yeniden ve daha temelli bir şekilde ele alınmalıdır (Marsuki, 2009).

Sosyal politika ile ilgili temel soru şudur: İslam devleti ekonomide hangi özel rolü oynamalı ve ne kadar düzenleme veya kontrol yapmalıdır? Ülke olarak devletin, bireysel özgürlüğü feda etmeden veya sosyal refahı tehlikeye atmadan İslam sisteminin amaçlarını yerine getirmeye yeterli bir rol oynaması gerektiği söylenebilir. Önemli bir önlem, bireylerin toplumdan kendi çıkarlarını tatmin etmesini engellemek ve kendi haklarını kısıtlayarak ya da zevk almasını engellemek suretiyle bireyin sömürülmesini engellemek için ahlaki kısıtlamalar içindeki bireylerin kişisel ilgisini içerecek sosyal politikalar üretebilmektir (Çapra, 1979: 9).

Müslüman toplumların geri kalmışlıklarının nedenleri üzerine daha pek çok analiz yapılmıştır. Ancak ekonomik sorunların çözümü için genelde çeşitli politika paketleri ile kurumsal yapılar üzerinde durulurken İslam ekonomisinin çözüm sağlama kabiliyetinin göz ardı edilmesi bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmamızda ekonomik dengeleri olumsuz etkileyen sosyal güvenlik, istihdam ve sosyal politikalara İslami perspektifle çözümleme yapılmaktadır.

2. Metodoloji

Araştırmamızda betimleyici ve ilişki arayıcı mantıksal analiz metotları kullanılmaktadır. Ayrıca İslam ekonomisi, sosyal politika ve istihdam üzerinden de literatür taraması yapılmaktadır. Ebsco veri tabanında yabancı literatür taraması yapılmıştır. Buna göre "*islamic economics*" olarak yapılan aramada 189 adet makale, "*employment and social policy*" olarak yapılan aramada 4.300 adet

makale çıkmıştır. Dolayısıyla İslam ekonomisi, ekonomi ve istihdam ve sosyal politika ile ilgili yeterli düzeyde yabancı literatür bulunduğu söylenebilir. Türkçe literatür araştırması için de "*İslam ekonomisi*" olarak yapılan aramada 10 adet makale, "*istihdam ve sosyal politika*" olarak yapılan taramada 37 makale tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırma alanında yeterli düzeyde yabancı yayın varken Türkçe literatürde yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Ayrıca, "*risale-i nur ve sosyal politika*" ile yapılan literatür taramasında hiçbir makale olmadığı tespit edilmiştir. Bu husus da kuşkusuz yaptığımız çalışmanın literatüre olan katkısının önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmamızın temel varsayımı, dini düşünce ve kabullerin insanın ekonomik davranışlarını etkilediği ve İslam ekonomisinin de Müslümanların davranışlarının oluşumunda bir parametre olarak değerlendirilebileceğidir. Temel iddiamız da İslami ilkelerin ekonomik hayattaki sorunları çözüm sağlayabilecek düzeyde ve özellikle istihdam ve sosyal politika alt yapısının olduğu ve Risale-i Nur eserlerinde buna dair ilke ve analizler ile çözümlemelerin mevcut olduğudur. Bu çalışmamızda temel amaç, İslam ekonomisinin sosyal politika boyutuna dair detaylı bir çalışma yapmak değildir. Zira bu ancak bir kitap çalışmasına konu edilebilecek düzeyde kapsamlı bir analiz ve değerlendirmeyi gerektirmektedir. Buradaki temel amaç, İslam ekonomisinin sosyal politika temellerinin olabildiğinin tespit edilmesi, analiz edilebildiğinin ortaya konulması ve bunların modern iktisadın dayandığı batı tarzı istihdam ve sosyal politikasından ne ölçüde farklılık arz ettiğini göstermektir.

Bu nedenle de İslam ekonomisi disiplini üzerinde yaptığımız bu araştırmayla ekonominin istihdam ve sosyal politika boyutuyla literatüre katkıda bulunmak ve Türkiye’de çıkmış bir dini eser olarak Risale-i Nur’un konuya katkısının olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Buna göre araştırma sorularımız da şu şekilde belirlenmiştir:

1. *İslam dini istihdam ve sosyal politika açısından analiz edilebilir mi?*

2. *Türkiye’de ortaya çıkan çağdaş bir eser olması açısından Risale-i Nur tefsiri İslam ekonomisinin istihdam ve sosyal politika temellerini ortaya koyabilmeye katkıda bulunabilmekte midir?*

Yukarıda belirtilen araştırma sorularına cevap aranırken öncelikle İslam ekonomisiyle ilgili sorunlar değerlendirilerek araştırma problemi yapılandırılmakta; modern ekonominin temelleri konuyla ilişkisi bağlamında değerlendirilmekte; İslam ekonomi istihdam ve sosyal politikasının temelleri değerlendirilmekte ve en son İslam ekonomisinin istihdam ve sosyal politikalarına Risale-i Nur tefsirindeki hususlar çerçevesinde nasıl bir katkıda bulunulabildiği analiz edilerek araştırma soruları cevaplanmaya çalışılmaktadır.

3. Refah Modellerine Alternatif Olarak İslami Sosyal Refah Modeli

Sosyal politikalar, sosyalizm ve komünizme bir liberal endişe/reaksiyon olarak refah devleti paradigması ile birlikte kapitalist devletler içerisinde gelişmiştir. Sosyal refah, toplumsal gelişmişlik düzeyini gösteren ve özellikle 1940 yıl yıllardan sonra uygulanan sosyal devlet uygulamalarından sonra ön plana çıkmaya başlayan “ferah devleti” (welfare state) ile gündeme gelmiştir. Gelir, profesyonel eğitim, net varlıklar, genel eğitim, kamu güvenliği, sağlık hizmetlerine erişim, insan hakları, kamu hizmetleri ve hijyen koşulları gibi kapsamlı parametrelerin de dikkate alındığı genel olarak kabul edilen ve zamanla Socio-Economic Welfare Index (SEW)* adında endekslenmiş bir kavramdır. Aşağıda tablo 1 de bir fikir vermesi açısından çeşitli refah modelleri ve bunların özellikler görülmektedir:

* Geniş bilgi için bkz: http://www.swissocial.org/filelinks/SEWI-Summary_13.05.13.pdf

Tablo 1: Refah modellerinin özellikleri

Model adı	Özellikler	Ülke Örnekleri
İskandinav Modeli	Eşitlikçilik ve evrensel refah sağlanmasına vurgu (Popova, 2018) Evrensel ve cömert haklar ve güçlü bir yeniden dağıtım sosyal güvenlik sistemi (Eikemo, 2008; Fenger, 2018) Aktif işgücü piyasası politikaları kullanılarak yapılan kapsamlı mali müdahale, güçlü istihdam yönelimi (Midttun, 2018).	Norveç
Kıta Avrupası Modeli	İstihdama verilen faydalar, esas olarak işveren ve çalışan tarafından finanse edilen (Eikemo, 2008); Minimal yeniden dağıtım (Eikemo, 2008); Sosyal güvenlik, sigorta sistemi olarak düzenlenmiştir (Caritas, 2018) .	Avusturya, Almanya, Slovenya
Anglo-Sakson Modeli	nispeten büyük sosyal yardım (Midttun, 2018). Nakit transferleri esas olarak çalışma çağındaki insanlara yönelik (Midttun, 2018). Düzenli istihdama fayda sağlayan koşullara erişim ve aktivasyon önlemlerine önem veren programlar (Midttun, 2018). Sosyal korumaya harcanan düşük hükümet harcamaları, mütevazı faydalar, genellikle test edilen anlamına gelir (Eikemo, 2008; Fenger, 2018) Küçük gelirlerin yeniden dağıtımı (Fenger, 2018) Düşük ücretli istihdamın yüksek görülme sıklığı (Midttun, 2018).	Birleşik Krallık
Akdeniz modeli	Nüfusun bir bölümünü başka bir ülkeyi korurken kuvvetle koruyan dualist bir sosyal yardım sistemi (Campos, 2015) Hakların yüksek bölümlere ayrılması ve sosyal hükümlere şartlı erişim (EASPD, 2018) Yoksullukla mücadelede refah ve sosyal politikalar etkisiz ve parçalı (Caritas, 2018) . Kıta modeli ile karşılaştırıldığında daha az cömert faydalar ve sosyal sigorta branşlarının tümü eşit olarak geliştirilmemiş (Caritas, 2018) . Enformel, hayırsever ve aile bakımına yüksek bağımlılık (Eikemo, 2008);	Yunanistan, İspanya, İtalya

Komünizm Sonrası Model	Genel olarak sosyal programlara harcanan düşük hükümet harcamaları, çoğunlukla sosyal katkı payları ile finanse edilir (Campos, 2015) Nispeten sınırlı sağlık hizmeti sunumu ve zayıf genel nüfus sağlık sistemi (Eikemo, 2008) ; Kurumsal bakımdan toplum temelli bakıma devam eden geçiş süreci (EASPD, 2018) Gelişmiş mevzuatın yetersiz uygulanması ve izlenmesi, engelli bireylerin refahına ilişkin plan ve stratejiler (EASPD, 2018) Devlet programlarının düşük seviyeleri ve sosyal durum (Fenger, 2018) Genel olarak tutarsız yasal çerçeve.	Çek Cumhuriyeti, Polonya
------------------------------	---	--------------------------------

Kaynak: (Eikemo ve Huisman 2008)’den alınmıştır.

Avrupa Topluluğu, politik ve ekonomik nedenlerle kuruldu. Kuruluştaki temel ekonomik amaç ilk etapta bir Avrupa serbest piyasasının kurulmasıydı. 1970’ lerde, Topluluk sosyal politikasının vurgusu, toplumdaki “yaşam ve çalışma koşullarının” iyileştirilmesi şeklinde değiştirilmiş ve “işçi” fikri, işgücünün bir parçası olmayanları da içerecek şekilde genişletilmiştir. AB Komisyonunun politika geliştirme konusundaki yaklaşımı, artan hizmet gelişimi, dayanışmanın giderek genişlemesi ve dışlananların eklenmesi üzerine kuruludur. İş ortamından dışlanma ve ayırimcılık problemleriyle başa çıkmak için yetkiler alınmıştır (Khan, 2013).

Küresel bir ekonomik gelişmenin ulusal refah politikaları üzerinde elbette etkileri vardır. Ulus devletlerin gücü yerellere, bağımsız kuruluşlara ve ulus-ötesi organlara (NAFTA veya Avrupa Birliği gibi) dağıtılıyor. Küresel eğilimler, eşitsizliği teşvik eden ve sosyal korumayı işgücü piyasasındaki “sağlamlık” kaynağı olarak temsil eden güçlü bir neoliberal ideoloji ile ilişkilendirilmiştir. Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu gibi uluslararası kuruluşlar, gelişmekte olan ülkelere ve Doğu Avrupa ülkelerine sınırlı hükümet harcamaları, seçmeli sosyal hizmetler ve özel hizmet sağlama konularına yönelik belirli bir ekonomik ve sosyal politika markası satmaktadır (Mishra, 2000).

Birçok ülkede işten çıkarma ve seçmeli sosyal hizmetlere odaklanmanın arttığı bilinen bir doğrudur. Aynı zamanda, çoğu gelişmiş ülke hastane ve yaşlı bakımı maliyetlerinin genel

kapsamına ve daha kapsayıcı sosyal koruma politikalarına yönelmiştir (Piketty, 2014) Yetmişli yıllardan önce bile egemen toplumsal politika ve kamu yönetimi geleneğini bilgilendiren en güçlü fikirlerden biri, sosyal politikaların sosyal bütünleşmeyle ilgili olduğu düşüncesi idi. Sosyal politika analistleri yoksulluk kavramının ötesine geçerek sosyal dışlanma kavramına geçmiştir. Çünkü doksanlı yılların başlarında, sosyal ve demografik ihtiyaç profillerinin daha yüksek olması ve refah sağlamaya yönelik artan mali baskılar ile kötüleşen ekonomik iklime tekabül etmesi bir tesadüf değildir.

Günümüzde batı toplumlarında sosyal harcamalar kamu mali bütçelerini ciddi ölçüde etkilerken ekonomi üzerinde de baskı oluşturmaktadır. Bu nedenle farklı sosyal politika arayışları da mevcuttur. Burada toplum içerisinde merhamet ve hürmet duygularının geliştirilmesi mümkün olduğunda sosyal anlamda dayanışma güçleneceği gibi bütçe üzerindeki mali yük de hafifleyecektir. Bu nedenle de sosyal refah devletinin dini referanslarının olup olmadığı, dini motiflerle sosyal politikaların ilişkilendirilmesi ve takviye edilmesinin olanaklı olup olmadığı konusu önem arz etmektedir.

Hız. Peygamberin misyonu Kur'an tarafından "tüm insanlık için merhametli bir nimet (rahmet)" olarak tanımlanmaktadır (Kuran, 2: 107). Bu rahmetli nimetin bazı tezahürleri, Kuran'da açıkça belirtilmiştir. Bunlar arasında, "iyi yaşam" (hayat-ı tayyibe) ve "refah" (falah), kolaylık sağlanması ve zorlukların hafifletilmesi, refahın yaratılması, sevgi ve sevginin iklimi beslenmesi ve yolsuzluk, açlık, korku ve zihinsel gerginliklere karşı ahlaki özgürlüklerin sağlanması yer almaktadır. Bu nedenle, İslami bir bakışa göre, devlet de dahil olmak üzere tüm örgütler ve kurumlar, merhametli nimetin karakterini yansıtmalı ve tüm insanların "refahına" hitap etmelidir.

İslâm devletinin refah işlevi, Hız. Peygamber tarafından, "*Müslümanların işlerinden sorumlu olan, ancak refahları için içtenlikle çaba sarf etmeyen herhangi bir hükümdar, onlara Cennete girmeyecek*" diye vurgulamıştır (Abu Hüseyin, 1955: 126) . Peygamberin refakatçileri, ilk halifelerin sayısız konuşmaları ve

onların yönetmenlerine talimatlarıyla kanıtlandığı gibi, İslam devletinin bu refah rolünü açıkça takdir etmişlerdir. İkinci halife olan Hz. Ömer, bir eyaletin valisi Ebu Musa'ya şöyle yazmıştır: “İdaredeki insanların en iyisi, altında insanların refah içinde olduğu ve en kötüsü de altındaki insanların zorluklarla karşılaştığı kimsedir” (Abu Yusuf, 1986:14-15). Müslüman hukukçuların oybirliğiyle halkın refahına hizmet etmek ve zorlukları hafifletmenin, Şeriat'ın ve dolayısıyla İslam devletinin temel hedefi olduğu ifade edilebilir. Halife Harun el-Raşid'in Başsavcısı Ebu Yusuf tarafından hitap edilen mektup, İslam devletinin refah karakterini canlı bir şekilde açıklığa kavuşturmaktadır. Mawardi, Ebu Ya'la, Gazali, İbn Haldun gibi Ortaçağ Müslüman düşünürlerinin yazılarında da aynı vurgu olduğu görülmektedir. İbn El-Qayyim ve İbnTeymiye. Kuran ve Sünnet'teki kanıtlar ve İslam alimlerinin İslami devletin refah işlevi için yazdıkları yazılar, İslam devletini bir "refah devleti" olarak nitelendirmek için yeterlidir (Muhammad Abu Zahra, 1957: 355).

İslâm'ın tercih sırası, yalnızca ekonomik değişkenler tarafından belirlenirken, ekonomik olmayan değişkenler de bu düzenin şekillenmesinde önemli bir role sahiptir (Choudhury, 1986: 112). Çünkü ahiretin yaşamsal anlamı, imanlı bireylerin tercihlerini etkilemektedir. Refah, bu nedenle hem bu dünyaya hem de ahirete göre kavramsallaştırılmıştır. İslam, bireylerin maddi refahını iyileştirmeyi amaçlayan ve aynı zamanda onları Manevi yükselme. noktasındaki huzura götüren bir sosyal refah modeli önermektedir. Dolayısıyla, İslami sosyal ekonominin gömülü doğası, İslam gibi ekonomik olmayan faktörler tarafından da tanımlanacak ekonomik, mali ve sosyal tercihler gerektirmektedir. Bu nedenle bireysel hedef işlevi, ihsan'a sosyal refah olarak yol açan “felah” tarafından tanımlanmaktadır.

Aslında sosyal refahın temin edilmesi de, bir manada adil gelir dağılımının sağlanmasına bağlıdır. Çünkü sosyal refahtan bahsedilebilmesi için, toplumun genel itibarıyla, aşırı zengin ve fakirlerden değil de, orta sınıf insanlardan meydana gelmesi ve bunun yanında işsizlik, fakirlik ve açlık gibi problemlerin de giderilmiş olması gerekmektedir. Başka bir tabirle, toplum içinde sadece belli bir zümrenin ekonomik seviyesinin yüksek olmasıyla

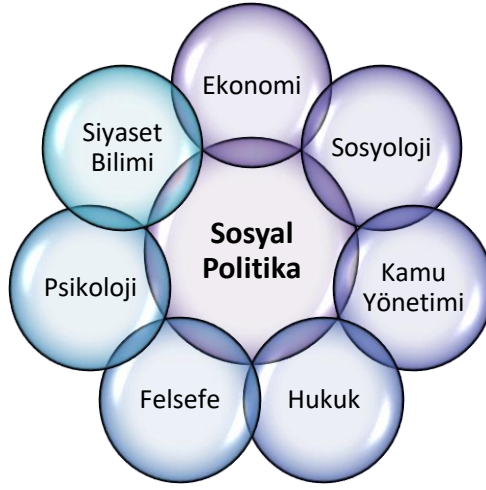
toplumsal refah gerçekleşemez (Çayıroğlu, 2014, s. 172). İslam dininin getirdiği fitri prensipler kolayca uygulanabileceğinden ve sürekli olumlu sonuçlar alınacağından dolayı, nevi şahsına münhasır bir "*Sosyal Refah Devleti*" nin ortaya çıkması imkânsız değildir. Hz.Peygamber, devletin halkın her türlü ihtiyacını gidermek zorunda olduğunu belirtmiştir. "*Emir, halkın refahından sorumludur*", "*Kendisinin hiçbir destekçisi olmayanın destekçisi devlettir.*", "*Müminin işleri ile mükellef olan fakat onların refahu için samimiyet ile çalışmayan bir devlet başkanı, onlar ile beraber asla cennete giremez.*" (Tirmizi, müslim). Bu hadisler ışığında Kamu idaresinin, halkının can ve mal güvenliğini sağlamak ve onlara normal yaşama standartları oluşturmak ile mükellef olması gerektiği öylenebilir.

4. İslam'da Modern Sosyal Politika

Sosyal Politika ve İdare, sosyal hizmetler ve refah devleti ile ilgili bir akademik konudur. Sosyal hizmet çalışmalarına tamamlayıcı olarak, 20. yüzyılın başlarında, refah yönetiminde profesyonel olarak yer alacak insanlara yönelik olarak geliştirilmiştir. Son kırk yıl boyunca, konunun alanı ve kapsamı genişlemiştir. Sosyal politika, başlıca aşağıdaki alanlar ile ilgilidir:

1. Sosyal hizmetlerde sağlık idaresi, sosyal güvenlik, eğitim, istihdam hizmetleri, toplum bakımı ve konut yönetimi dahil politika ve idari uygulamalar;
2. Suç, sakatlık, işsizlik, zihinsel sağlık, öğrenme engeli ve yaşlılık dahil olmak üzere sosyal sorunlar;
3. İrk, cinsiyet ve yoksulluk dahil olmak üzere sosyal dezavantaj ile ilgili konular;
4. Bu koşullara toplu sosyal yanıtların aralığı.

Sosyal Politika bir disiplin değil, farklı disiplinleri kesen bir konu alanıdır. Katkıda bulunan disiplinler arasında sosyoloji, sosyal çalışma, psikoloji, ekonomi, siyaset bilimi, yönetim, tarih, felsefe ve hukuk bulunmaktadır (Spicker, 2007: Rahimi ve Noruzi, 2011).

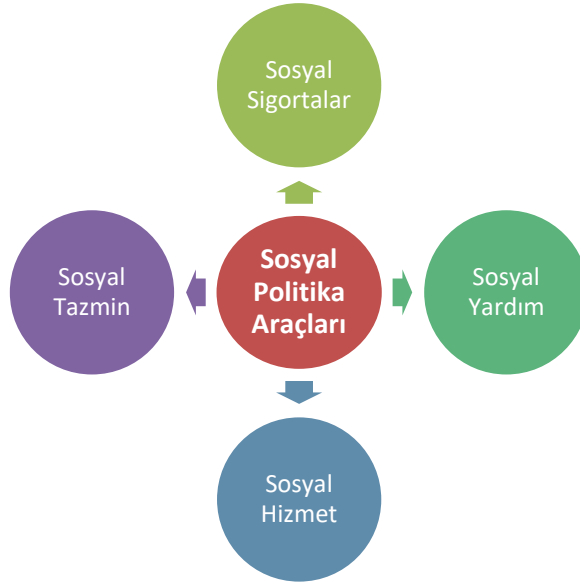


Şekil 1. Sosyal politikanın diğer alanlarla kesişimi

Günümüzde ‘sosyal devlet’ iddiasında olan her devlet, kendi kendine yeterli olamayan yardıma muhtaç vatandaşlarını - uygulamada bir takım aksaklıklar olsa da- himayesine alma idealine sahiptir. Bu gün devletler, sosyal siyasetin en önemli araçlarından olan sosyal güvenlik sistemi ile maiyetindeki yoksul vatandaşlara insan haysiyetine yaraşır bir hayat standardı sunma çabası içindedirler. Bu yaklaşım, modern dünyanın devlet anlayışında ulaştığı en önemli aşamalardan birisidir. Ancak şurası bir gerçek ki, yardıma muhtaç vatandaşların himayesini bireylerin merhamet duygularına bırakmadan, sabit ve muayyen bir gelir olan zekâtın harcama alanları arasında ilk iki sırada zikrederek, modern dünyanın son dönemlerde ulaştığı bu aşamayı İslam bin dört yıl önce ortaya koymuştur (Dumlu, 2011, s. 221).

Sosyal devlet kapsamında işçi hakları ile ilgili olarak İslami esasları anlamak için öncelikle Kuran ve Sünnete bakmak gerekir. Dolayısıyla İslam’la uyumlu olmayan emek politikalarını meşrulaştırmak için kendilerine göre bir İslami gerekçelendirmeye girişilmesi doğru değildir. Bu İslam’ın politikacıların tarafından kullanılması anlamına gelmektedir (Ahmad, 2011). Devletin güdeceği sosyal politikanın temel hedefi, bütün toplum kesimlerine barış, adalet, refah ve güvenlik götürmektir. İşbirliği (co-operation) esaslarına göre sanayi ve tarım kesimlerinde çalışanlar ile serbest

meslek erbabı olanların kuracağı sosyal birlikler, hem devletin bu kimseleri murakabe esası altında tutabilmesinin, hem de bütün halkın sosyal güvenliğinin teminatlarından biridir (Tabakoğlu, 1988, s. 128).



Şekil 2. Dar Anlamda Sosyal Politika Araçları

24/5/1983 tarihli ve 2828 sayılı Sosyal Hizmetler Kanununun 26 ncı maddesine ve 3/6/2011 tarihli ve 633 sayılı Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin[†] 2 nci maddesine dayanarak çıkartılan “Sosyal ve Ekonomik Destek Yönetmeliği” 6. Maddesi kapsamında pek çok yardım yapıldığı anlaşılmaktadır. Bunun dışında Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Sosyal ve Ekonomik Destek Yönetmeliği 6. maddesinde ise Genel Müdürlüğün sosyal yardım hizmetlerinden yararlanabilecek kişiler öngörülmektedir.

[†] Bu KHK'nin Adı “Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” iken, Bakanlık yapısını değiştiren 2/7/2018 tarihli ve 703 sayılı KHK'nin 3 üncü maddesiyle “Sosyal Hizmetler Alanında Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” şeklinde değiştirilmiştir. Bu düzenlemeyle idari yapıya ait pek çok madde mülga olduğu halde sosyal politikaya ilişkin maddeler baki kalmıştır.

Yapılan inceleme sonucunda, sadece Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının sorumluluk alanındaki iki yönetmelik kapsamında pek çok desteğin mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Bu da yardımlaşmanın ve dayanışmanın toplum içerisinde yayılmasına katkı sağlayan sosyal politika araçlarının mevcut olduğunu ortaya koymaktadır. Muhtaç ve düşkünlere yardım yapılması İslam dininin bir gereğidir. Dolayısıyla bu hususlarda uygulamadaki aksamalar, muhtaçların tespiti ve gerektiği kadar takip edilmesi noktalarında aksamalar olabilse de bunların nitelik ve amaç olarak İslam'ın yardımlaşma ile ilgili emirlerine uygun olduğu söylenebilir.

Fakirlerin ihtiyacını gidermeye ferdi çalışma, zekât ve yakınlarının nafaka mükellefiyeti yetmiyorsa devlet bu gidermeyi üzerine alır. Devletin imkânları da yeterli gelmiyorsa bu takdirde fakirlerin zaruri ihtiyaçlarını karşılamak, Müslüman zenginlere, zekâttan başka, farz-ı kifayedir. Bu bahsedilen zaruri ihtiyaçlar; yiyecek, giyinme, barınma ve tedavi gibi hususlardır. Devletin fertlerin zaruri ihtiyaçlarını temin etme mükellefiyetleri içerisinde gayri Müslim vatandaşlar da girer. Kimsesiz ve çaresiz kalan gayri Müslimlere cizye mükellefiyeti kaldırıldığı gibi geçimleri de hazineden sağlanır.

Zekâtın sarf yerlerinin serdediliş biçimi dikkatle incelendiğinde ilk dört sınıfta temlik, son dört sınıfta ise maslahat prensibinin esas alınacağı anlaşılmaktadır. Bu durum zekâtın hedef kitlesinin sadece şahıs eksenli olmadığını bunun yanı sıra kurumsal harcamaları da içerdiği sonucunu ortaya koymaktadır. Bu itibarla zekâtın, sosyal güvenlik harcamalarından örtülü ödeneğe, kredi sandıklarından genel ve özel nitelikli kamusal harcamalara kadar geniş bir yelpazeyi kapsar nitelikte olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla zekât kamu otoritesinin elinde sadece fakirlikle mücadelede kullanılacak tek yönlü bir araç değil aksine kamunun en temel gider kalemlerini finanse eden çok yönlü bir araç olduğu da iddia edilmiştir (Dumlu, 2011, s. 249).

İslam'da burjuva veya toprak aristokrasisi gibi özel sınıfların yeri yoktur. Aynı şekilde İslam'da günümüzün en büyük problemlerinden birisi olan işçi ve işveren sınıfları ve aralarından

geçen mücadeleden de bahsedilemez. İslam'a göre işçi-işveren ilişkileri mutlak değil nispi ilişkilerdir. Bu iki sınıfın sürekli ve kesin çizgilerle birbirinden ayrılması mümkün değildir. Yine yöneten ve yönetilenler veya zengin ve fakirler şeklinde kesin, sürekli ve mutlak bir sınıfsal ayırım da yoktur. İslam'da ırka dayalı bir üstünlüğün yeri de yoktur. Hiç şüphesiz İslam toplumundaki bu eşitlik prensibinin temelinde de, Müslümanlar arasındaki kardeşlik ilkesinin yanı sıra, bütün insanların Allah'ın kulu olmaları noktasında eşit olmaları hakikati yatmaktadır. Nitekim namaz, zekât ve hac gibi ibadetler de sınıfsız bir toplumun oluşmasında önemli bir fonksiyon eda etmektedir (Çayıroğlu, 2014, s. 165).

Kuran, çeşitli ayetlerde, birey ve ailelerin servete verdikleri haddinden fazla önemle, onları kontrolsüz bir şekle sokarak normal sosyal hayattan uzaklaştıracağını göz önünde bulundurmaktadır. Çünkü insanlar bazen serveti bir vasıta değil de bir gaye imiş gibi düşünebilmektedirler. Kuran'ın birçok ayetinde servet biriktirmeye çalışmanın emniyet ve istikrarı temin eden bir vasıta olmadığını fakat muhtaçlara yardım edilmesi, ihsanda bulunulmasını ve zekât verilmesini emretmiştir. İslam, getirdiği miras hukukunu da servetin ve gelirlerin tabana yayılmasını sağlayan bir faktör olarak tesis etmiştir. Miras yoluyla servetlerin belli ellerde birikerek adaletsiz bir dağılım olmasını engeller ki bu, sosyal politika açısından otomatik stabilizatör görevini yapmaktadır.

5.1. Ekonomide Sosyal İstihdam Politikası

“Tam istihdam”, geniş anlamda, ekonomideki tüm üretim faktörlerin tam olarak kullanımının sağlanması; dar anlamda ise, cari ücret düzeyinde çalışmak isteyenlerin iş bulabildiği durum olarak tanımlanmaktadır[‡]. Keynes'in ortaya çıkmasına kadar Klasik iktisatçıların oluşturdukları istihdam modeli ve varsayımı buydu. Bu düşünceleri de ekonomide genel ve sürekli bir işsizliğin “otomatik denge mekanizması” sayesinde oluşamayacağı kabulünden doğmuştu. Kıt kaynaklar, tam olarak istihdam edilemediğinden, erişilmesi mümkün olan refah düzeyine de ulaşılamamaktadır. Bu nedenle, İslam iktisadi düzeninde, ekonomi politikasının en önemli amaçlarından birisi, *kaynakların israf edilmesine yer vermeyecek şekilde* “Tam İstihdamı” sağlamaktır.

Ücretle çalışan kişi, sermayenin sahibi olmadan sermayenin

[‡] Tam istihdam ile ilgili farklı tanımlamalar için bkz:
https://en.wikipedia.org/wiki/Full_employment

faídasını arttıran kişidir. İslam toprakları üzerinde ve İslam Hukuku çerçevesinde işçiler veya ücretliler hiçbir zaman sermayedarın kölesi gibi veya devletin angarya içindeki zorunlu tebaası olarak görülmezler. İşçiler, bu bağlamda her türlü özgürlüğe sahip olup, ihtiyaçlarını karşılamak için serbest bir şekilde çalışma hakkına sahiptirler.

Bunun yanında İslam, ücretlilerin bu özgürlüklerini teminat altına alırken, insan ruhunun derinliklerine hitap eden manevi öğretileriyle ihtiraslarını da dizginleyen açık ve kesin hükümleri sayesinde, muhtemel kapitalist sömürüye imkân tanınması mümkün değildir. Kapitalist bir ortamda kanunların ve bürokrasinin desteğini alabilen sermayedarlar, kartel, tröst, tekel ve özel organizasyonları sayesinde emeğin sömürme imkânlarına sahip olabilmektedirler. Müslüman işverenler de hırsıyla hareket ettiklerinde ve sadece piyasadaki rekabette zarar görmemek için işçinin emeğini sömürebilir ve haksızlık yapabilirler. Ancak, bu onların dünyayı ahirete tercih ettiklerinin bir göstergesi olabilir.

İslami bir ortamda emeğin sömürüsü kesinlikle söz konusu olamaz. İslami prensipler çerçevesinde sözleşme ve çalışma özgürlüğüne sahip olan işçiler, eşit ve adil ortamda belirlenen ücretlerini alırlar veya kardan pay alabilirler. Talegani'ye göre (Talegani, 1989, s. 189), işveren ister kamu ister özel müteşebbis olsun emeğin ölçüsünü ve ücret düzeylerini kendi başına belirleyemez, ancak bunlar karşılıklı mutabakatlarla olabilir. Bu durumda işçi ve işveren sendikalarının varlığını ve 1475 S. İş Kanununda olduğu gibi bununla ilgili "hakem" vb. gibi uygulamalar geçerli olmaktadır.

Bunun yanı sıra, istihdam politikasında üzerinde durulması gereken kamu girişimleri ve burada istihdam edilen personeldir. Günümüzde uygulanan politikaların artık kamu işletmeciliğinin verimsiz çalıştırıldığı kanısına dayandırıldığından, bütün kamu işletmeleri özelleştirmeye tabi tutulmaktadır. Gelişmiş batı toplumlarında da bu durum görüldüğü gibi, kamu teşebbüsü ile piyasaya girmek ve bu teşebbüsleri aynı zamanında bir istihdam alanı haline getirmenin zararlı olduğunu asırlar öncesinden liberal ekonomiyi savunan İbn-i Haldun da (Haldun, 1968, s. C2-s.165) belirtmiştir. *Ona göre, kamu teşebbüsü kar etmesi durumunda dahi*

vergi geliri sağlayan özel teşebbüs kadar kamuya yarar sağlamaz. Bu bağlamda, kamu sektöründeki teşebbüs ve kadroların bu noktadan değerlendirilerek verimsiz istihdam yuvası haline getirilmemesi de istihdam politikası açısından önem taşımaktadır.

Artık açıklığa kavuşmuş olmalıdır ki, bir İslam toplumu, kendi öz toplumsal şartlarında ekonomik büyümeyi ve yeni istihdam alanları oluşturmaya çalışmak durumundadır. Ancak şu da belirtilmelidir ki, Nakvi' nin belirttiği gibi, sadece ekonomik yeterliliğe ulaşmak (efficiency) pahasına toplam talebi veya istihdam arttırmak (yani tam istihdam sağlamak) hedef değildir (Nakvi, 1985, s. 115). Yani amaç, maddi olarak tekâmül değil, insanın maddi ve manevi olarak top yekûn olarak olgunluğu ve kabrin ötesini de içine alan kapsamlı ve sürekli saadete kavuşturmadır. Genelde konuşursak, ek istihdam uzun sürede "teknik bakımından yeterli ve uygun" bir biçimde oluşturulmalıdır. Gerçi, ekonomik darboğaz dönemlerinde istihdam koşullarının, sıkıntıyı gidermek için özel koşullar gereği uç programlarla düzenlenmesi gerekebilir. İşin burasında istihdam, plancılık ile eğitim birbiriyle bağlantı kurmaktadır.

“Devlet, işçi ile patron arasındaki çatışmaları uzlaştırmak suretiyle ücretlerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamalıdır. Ancak, açık olan bir şey de vardır ki o da şudur; teknolojik gelişme sürecinde emek/sermaye oranlarının yeterince düşürülmesi halinde "optimal" ücret, istihdamı maksimum düzeye çıkaracak kadar düşük olamaz. Kahn'ın "*piç altın çağ*" diye isimlendirdiği ve İslam'ın içine düşülmesini engellediği tuzaktan bu strateji ile kurtulunabilir” (Nakvi, 1985, s. 118)

Teknik bakımından elverişli olan bir istihdam uygulanması, sonuç olarak belirli bir büyüme planının kapsadığı "*ortalama sermaye/emek oranı*" ile belirlenir. Sermayesi kıt olan bir ekonomi, emek/sermaye oranını düşüren ve teknik bakımından yeterli (uygun) bir yöntem bulmak zorundadır. Zira daha yüksek bir büyüme, daha çok istihdam demektir. Buna ise, kaynak kapasite ile aynı odak noktasında kesişen uygun bir teknolojik hamle gerçekleştirilemez. Demek ki eğitim, büyük ölçüde teknolojik ve bilimsel bilginin edinilmesine hasredilmelidir.

5.2. Ücret ve Diğer Hakların Belirlenmesinde Devletin Rolü

İslam hukukunda Hisbe (ombudsman/piyasa müfettişi) “*emr-i bilmaruf*”(iyiliği teşvik) ve “*nehy-i anilmünker*” (kötülükten caydırma) amacıyla devlet tarafından işletilen bir kuruluştur. Alıcı ve satıcı arasındaki emniyet ve itimatı tesis etmek için pazarları kontrol edip satılan malların kalitelerini sorgulamanın Hz. Peygamberin bir sünneti olduğu bilinmektedir. Daha sonraları iki Mekke ve Medine de iki yetkili müfettiş tayin ettiği de bilinmektedir. Daha sonraları Emeviler döneminde 743 yılında bu piyasa kontrolü kurumsal bir düzeye çıkarılmıştır. Hisbe teşkilatı hakkında ilk eser 1058 yılında El-Mawardi tarafından “Ahkam-ı Sultaniyye” isimli kitap ile meydana gelmiştir. Ahmad tarafından (2011, s. 594) aktarıldığına göre; bu konuda en kapsamlı araştırma 1328 yılında İbn-i Teymiyye tarafından yapılarak, sadece fiyat kontrolleri değil, aynı zamanda işçiler için adil ücret uygulamasının sağlanması, kamusal mallar, ilk örnek çalışma standartları, teftiş ve yürütme sisteminin tesis edilmesi ile ilgili hususlar da detaylı bir şekilde incelenmiştir.

El-Mawardi tarafından yapılan çalışmada ifade edildiği üzere, piyasa müfettişi tarafından işçilerin fazla çalıştırılarak emeklerinin suiistimal edilmediği ve haklarının tam olarak verildiği konusunda güvence sağlamak durumundadır. Türkiye gibi çoğu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sosyal güvenlik veya iş müfettişlerinin benzer yükümlülükleri vardır. Aynı zamanda işçilerin normal piyasa fiyatı üzerinden ücret talep ederek işvereni zor durumda bırakmaması noktasını da göz önünde bulundurmak durumundadır. İşçi ve işverenin birlikte şikayet etmeleri durumunda her ikisi için de adil olan kararı vermek zorundadır. Piyasa müfettişi aynı zamanda gönüllü ve gönülsüz işsizliğe karşı da önlem almak zorundadır. Bu noktada hükümetin kamu işleri programları tesis ederek işsizleri zorla çalıştırabileceğini görmekteyiz. Bu durumu Hz. Ömer’in uygulamaları sonrasında görmekteyiz: “*Allah, kullarını açlıktan, çıplak kalmaktan ve işsizlikten korumak noktasında bizi sorumluluk altına almaktadır.*” Başka bir örnekte işsizlik ve sivil kargaşa çıktığı durumlar üzerinde; “*Allah elleri çalışmak için yaratmıştır. Eler itaat ile çalışmak istemiyorlarsa o zaman çoklukla itaatsizlikle karşılaşırız. Bu nedenle insanları*

uyumlu olarak meşgul etmeye çalış ki seni savunma durumuyla meşgul etmesinler.” Şeklinde öğüt vermiştir (Ahmad, 2011, s. 594).

İslam, normalde doğru işleyen mekanizmalara müdahale edilmemesini şart koşar. Ancak aksama olduğu durumlarda işlevsizleştirmeye yönelik olan faktörleri ortadan kaldırmak şeklinde müdahaleye cevaz verilmektedir. Şayet piyasa aksaklıkları işçilerin ücretlerinde bir erozyona yol açıyorsa piyasa dengesi çok düşük bir noktada oluşuyorsa o durumlarda devlet, başkaları tarafından benzer işler için yaygın olarak kabul edilen ücretlerin uygulanması noktasında müdahale edebilir. Bu durum, usul-u şeriatıta yer alan “la darara vela dırar” şeklinde ifade edilen sedd-i zarar kaidesi gereğince dir.

İbn-i Teymiye, çiftçilik, inşaat, dokumacılık ve diğer kamu hizmetleri gibi bazı sektörlerde bireysel teşebbüslerin yatırım yapmaması durumlarda piyasa dinamikleriyle dengeye ulaşılması zordur. Eğer toplumda bunlara benzer sektörlerde girişimci eksikliği varsa imkânı olanlara bu sektörlerde yatırım yapmak bir farz-ı kifaye şeklinde dini zorunluluk haline gelmektedir. Eğer şayet herhangi birileri bu sektörlerde yatırım yapmıyorlarsa veya bazı alanlarda işçi eksikliği varsa o durumda kamu gücü ile bazı kimselerin bu alanlarda çalışmaları veya yatırım yapmaları zorunlu kılınabilir. Bu durumlarda devlet tarafından bu kimselere minimum bir ücret tarifesi sağlanmalı veya ödeneği temin edilmelidir (Ahmad, 2011, s. 595).

5.3. Çalışmaya Dair Kuran ve Hadislerden Temel Esaslar

Arapça dilinde birbiriyle benzer veya aynı anlamlara sahip olabilen pek çok kelime mevcuttur. Örneğin; “*amel*”, “*sa’y*”, “*fil*” ve “*kesb*” kelimeleri neredeyse aynı anlamda genel olarak da “*çalışma*”ya karşılık gelen farklı kelimelerdir. Bunun yanı sıra her bir kelime de birbiriyle ilişkili ancak kullanılan cümle içerisindeki yüklenmek istenilen karşılığına göre farklı anlamlarda kullanılabilir. Örneğin “*amel*” kelimesi aşağıdaki anlamlarda kullanılabilir (Ahmad, 2011, s. 595):

1- Çalışma ve iş gücü

- 2- Davranış veya eylem
- 3- Üretim veya istihlal

Kuran’da “*amel*” kelimesi 500 den fazla ayette geçmektedir. Ancak Hz. Peygamberin vefatından sonra âlimler tarafından yapılan yorumlarda “*amel*” günlük hayattaki genel anlamında değil daha çok ahirete ait sevap kazandıran işler anlamında dini terminoloji kapsamında değerlendirilmiştir. Ancak tüm bu ayetler hala üretim ve istihlal anlamlarını da taşımaktadırlar. Zira dünyanın ahiretin tarlası olduğu mealindeki hadis dikkate alındığında bu anlamda dünyada yapılan her iş aynı zamanda ahirete mal edilebilmektedir. Bediuzzaman, bu anlamda farkı bir yaklaşım ortaya koyarak her işte biri manayı ismi ve diğeri ise manayı harfi olmak üzere iki yön bulunduğunu, manayı harfi noktasında bakıldığında her iş ve her mevcut Allah’ın mülkü ve onun tasarrufu altında olduğu anlaşıldığından her şeyde nokta-i nazara göre günah veya sevap ciheti olabileceği ortaya konulmaktadır. Manayı ismiyle bakıldığında sebepler nokta-i nazarıyla her şey kendi nefsi için var ve kendisine hizmet ettiği için mülk sahibinden gasp ederek kendisine veya sebeplere atfettiğinden dolayı şekil olarak ibadet veya dini bir uygulama bile günah olabilmektedir. Bu hususta niyetin de büyük önemi olduğu şu şekilde belirtilmektedir:

“Ve keza nazar ile niyet, mahiyet-i eşyayı tağyir eder. Günahı sevaba, sevabı günaha kalbeder. Evet niyet âdi bir hareketi ibadete çevirir. Ve gösteriş için yapılan bir ibadeti günaha kalbeder. Maddiyata esbab hesabıyla bakılırsa cehalettir. Allah hesabıyla olursa, marifet-i İlahiyedir” (Nursi B. S., Mesnevi-i Nuriye, 1960, s. 51).

Normal bir davranış bile niyetin şekline göre ibadet olabildiği için üretmek, çalışmak, gayret göstermek, zahmet çekmek, yardımda bulunmak veya bir sorunu çözmeye katkıda bulunmak gibi pek çok eylem nafil ibadet sevabını verebildiği anlaşılmaktadır. “Amel” ile ilgili olarak türü, niteliği, düşünsel veya eylemsel olup olmadığı önem arz etmemektedir. Bu ilkeler işçi-işveren, öğretmen-öğrenci, amir-memur veya yönetici-vatandaş olup olmadığına bakılmaksızın kul olan herkesi kapsamaktadır. Kuran’da Hz. Nuh tarafından geminin fiziksel ve düşünsel güçle inşa edilmesinden (18: 77), Hz. Davud’un zırhlı elbiselerin üretiminden (34: 10), Hz. Musa’nın koyunları gütmesinden (28: 26) ve Hz. Yusuf tarafından yönetsel

yeteneğinden dolayı Mısır Kralı tarafından hazineden sorumlu emir olarak atanmasından (12/ 55) bahsetmektedir. Kuran'da geçen peygamberlerin mucizelerinin insanlar için erişilebilecek nihai hudut olarak gösterildiğini ve insanlığın peygamberler tarafından açılan bu yolda ilerleyerek çalışma, keşif ve gayret ile sevk edildiği Risale-i Nur'da şu şekilde ifade edilmektedir:

“Evet, mu'cizat-ı Enbiyayı zikretmesiyle fen ve san'at-ı beşeriyenin nihayet hududunu çiziyor. En ileri gayatına parmak basıyor. En nihayet hedeflerini tayin ediyor. Beşerin arkasına dest-i teşviki vurup o gayeye sevk ediyor. Zaman-ı mazi, zaman-ı müstakbel tohumlarının mahzeni ve şununatınınâyinesi olduğu gibi; müstakbel dahi mazinin tarlası ve ahvalinin âyinesidir” (Nursi B. S., Sözler, 1960, s. 254).

Dolayısıyla, Hz. Süleyman'ın bir günde havada iki aylık mesafeyi uçarak geçmek şeklindeki mucizesinin; *“Siz de nefsin tenbelliğini bırakıp bazı kavanin-i âdetimden güzelce istifade etseniz, siz de binebilirsiniz”* şeklinde ilahi bir mesaj olduğu, Belkis'in tahtını bir göz kırpması süresinde getirtmesi mucizesiyle ses ve görüntü naklinin ötesinde insanlar tarafından maddeyi de nakledebilmenin bir kanunun yaratılmış olduğu ve bunun keşfedilmesi gerektiğinin haberini verdiğini, cin, şeytan ve kötü ruhları emrine itaat ettirerek onları dünya işlerinde çalıştırmak şeklindeki mucizesiyle; *“Ey insan! Bana itaat eden bir abdime cin ve şeytanları ve şerirlerini itaat ettiriyorum. Sen de benim emrime müsahhar olsan, çok mevcudat, hattâ cin ve şeytan dahi sana müsahhar olabilirler”* şeklinde haber verildiğini, Hz. Musa'nın bir asayla taş vuruşu su çıkartması mucizesinin; *“Ey insan! Madem bana itimad eden bir abdimin eline öyle bir asâ veriyorum ki: Her istediği yerde âb-ı hayatı onunla çeker. Sen de benim kavanin-i rahmetime istinad etsen; şöyle ona benzer veyahut ona yakın bir âleti elde edebilirsin, haydi et!”* şeklinde anlaşılacak bir ders olduğunu ve Hz. İsa'nın en müzmin hastaları iyileştirmesi ve ölüleri dirilmesi mucizesinin ise; *“En müzmin dertlere dahi derman bulunabilir. Öyle ise ey insan ve ey musibettede benî-Âdem! Me'yus olmayınız. Her dert, -ne olursa olsun- dermanı mümkündür. Arayınız, bulunuz. Hattâ ölüme de muvakkat bir hayat rengi vermek mümkündür”* şeklinde nihai

hudutları çizilmiş olduğunu ve insanlığın “çalışma”ya teşvik edildiği anlaşılabilmektedir. (Nursi B. S., Sözlür, 1960, s. 253-260).

5.4. Liyakat ve İş ahlakı

Mekkenin fethinden sonra Peygamberimizin (ASM) amcası Hz. Abbas Kabe'nin anahtarının kendisine verilmesini rica eder. Peygamberimiz (ASM) de anahtarı amcasına verir. O esnada bir ayet iner. Ayette şöyle buyrulur: “*Allahü teâlâ size emanetleri ehline vermenizi emreder.*” (Nisa,58). Bunun üzerine Peygamberimiz anahtarı henüz Müslüman olmayan birisine yani Osman Bin Talha'ya verir. Peygamberimiz (ASM) “*Ey Osman! İşte kâbe'nin anahtarı! Bu gün iyilik ve vefa günüdür. Sen cahiliye zamanında bu vazifeyi layıkıyla yaptın, inanıyorum ki şimdi daha güzel şekilde yaparsın*” buyurdular ve anahtarı herkesin huzurunda ona teslim etti (Ödemiş, 2012).

Meşrutiyet devrinde Bediüzzaman’a “Şimdi Ermeniler kaymakam, vali oluyorlar. Bu nasıl olur?” şeklinde sorulur. Bediüzzaman da Ermenilerin Saatçi ve makineci oldukları gibi Vali, kaymakam da olabileceklerini, Meşrutiyette Valinin/Kaymakamın reis değil, hizmetkâr olduğunu söyler.

Bediüzzaman, bir kişinin işine ve sanatına bakarken kişinin salâhatine değil maharetine (ehil olmasına) bakılması gerektiğini söyler. Bu konuyu münazarat adlı eserinde şöyle ifade etmektedir: “*Hamîyet ayrı, iş ayrıdır. Bence bir kalb ve vicdan fezâil-i İslâmiye ile mütezeyyin olmazsa, ondan hakikî hamîyet ve sadakat ve adalet beklenilmez. Fakat iş ve san'at başka olduğu için, fâsık bir adam güzel çobanlık edebilir. Ayyaş bir adam, ayyaş olmadığı vakitte iyi saat yapabilir. İşte, şimdi salâhat ve meharetî, tâbir-i âharla fazileti ve hamîyeti, nur-u kalb ve nur-u fikri cem edenler vezâife kifayet etmezler. Öyleyse, ya maharettir veya salâhattir. San'atta maharet ise müreccahtır.*” (Nursi B. S., 1993, s. 22)

Günümüzde işler ehline verilmediği takdirde bazı olumsuzluklara sebep olur:

1. İş(ler) ehil olamayanlara verilmekle ilahi kanuna (hem Şariat-ı Ahmediyeye hem de Şariat-ı Fitriyeye) aykırı hareket edilmiş olur.

2.Adaletle hükmedilmemiş olur. Daha maharetli kişilerin hakkı yenilmiş olur

3.Toplumda dindarlara/dindarlığa yönelik bir önyargı oluşur. Kıymetli hakikatler kıymetsiz ellerde kıymetsiz görünmüş olur.

4.Kutsi bir kavram olan “cemaat” kavramına bazı şahısların yanlışları ile hanel ge(tiri)lmiş olur (Ödemiş, 2012).

İş ahlakı da, liyakatle ilgili olduğu gibi, işin gerekliliği, insanların bu gerekliliğe olan inancını, neden gerekli olduğuna dair kanıtlarını ve işleri yapma noktasında insanların nasıl ikna edildikleri noktasındaki düşünce ve varsayımlarının bir kombinasyonudur. Liyakatsiz insanların iş etiğine uygun davranmaları beklenemez. İş ahlakı, yetkinlik, iş tatmini ve kurumsal bağlılık ile doğrudan ilişkilidir. Aynı zamanda bireylerin işe karşı nasıl bir tavır sergilediğini göstermekte yani faaliyet, katılım, ayni ve nakdi hususlardaki hassasiyet ve yukarı doğru yükselme istekliliğini ortaya koymaktadır. Bunların hepsi de modern anlamda işçi işveren ilişkilerinin analiz edilmesi noktasında önem arz etmektedir. İslami iş ahlakı da Kuran ve Sünnetten kaynağını almaktadır. Kuran’da “insan için ancak çalıştığına karşılığı vardır” (53: 39) şeklindeki ayetten de anlaşılacağı üzere insanın emeği, gayreti, çabası, kesbi, fiili veya faaliyeti esas tutulmaktadır. Başka bir ayette ise Kuran, çalışmayı bir onur kaynağı olarak göstermektedir: “deki: çalış ve Allah senin çalıştığını gözetecektir” (09: 106) (Ahmad, 2011, s. 596).

Hz. Peygamber, insanın geçimini sağlamak için çalışırken çektiği sıkıntıların günahlara bir kefarete olduğunu ve en iyi kazancın da insanın kendi el emeğiyle elde ettikleri olduğunu bir hadisinde ifade etmiştir. Aynı şekilde Hz. Ömer de insanın kendi geçimi için çalışmaksızın sadece tembelce oturup Allah’tan rızık istemesiyle Müslümanlıktan bile çıkılabileceğini ifade etmiştir (Ahmad, 2011, s. 596).

Helal kazancın aranması, farzlardan ve vaciplerden sonra gelen önemli bir dini vazife olarak kabul edildiği hususu hadis metinlerinden anlaşılmaktadır. “kendi emeğiyle kazanç elde eden Allah’ın sevdiği kullardır” şeklinde hadisler olduğu bilinmektedir.

Ayetlerden de bu manada ifadeler mevcuttur. “Allah'a davet eden, salih amel için çalışan ve: "Ben gerçekten müslümanlardanım" diyen kimseden daha güzel sözlü kim olabilir?” (41: 3). İslam'da çalışmadan ibadet etmek ve kendini sadece dine adanarak dünya işlerinden sıyrılmaya anlayışı mevcut değildir. Hz. Peygamber bir defasında mescitte bir adamın sürekli ayrılmadığını ve ibadetle meşgul olduğunu görmüş ve kendisine finansal olarak geçimini nasıl sağladığını sorduğunda, bazılarının kendisine maddi yardım ettiği cevabını aldığı anda ise kendisine yardım edenlerin kendisinden daha hayırlı olduğunu ifade ederek dışarıda rızıkını aramak için halal yolda çalışanların, sürekli ibadet edenlerden üstün olduğu mesajını vermiştir. Başka bir hadisinde ise insanın suda yürüyen adam gibi olduğunu ve suda yürüyenin de islanmaması mümkün değildir diyerek dünyada yaşadığı müddetçe çalışmak ve zahmet çekmek gerektiğini anlatmıştır. Ayrıca çalışma, İslam dininde bir tür cihat anlamında kabul edilmiş ve kendisi, ailesi ve akrabalarına bakmak için çalışanların Allah yolunda mücahitler olduğu ifade edilmiştir (Ahmad, 2011, s. 596).

Bir defasında yardım için Hz. Peygambere müracaat eden yoksul bir adama evinde varlık olarak nelere sahip olduğunu sormuş ve sadece bir su kabı ile bir hasır olduğu cevabını aldığı anda onları getirterek iki dinara satmış ve bir dinarı ile kendisi ve çocuklarına eklemek almasını diğer dinarıyla da bir balta almasını emretmiştir. Baltaya kendisi bir sap yaparak kıra giderek odun kesip pazarda satmasını emretmiş ve durumu iyileşene kadar kendisine görünmemesini istemiştir. Birkaç hafta sonra adam döndüğünde üzerine giydiklerinden kimse tanıyamamış ve çalışması sonucunda kendisi ve ailesine yiyecek ve giyecek aldığı daha önce sattıklarını da geri satın aldığı şimdi de kimseye muhtaç olmadan kendi başının çaresine bakabildiğinden çok şükrettiğini ifade etmiş Hz. Peygamber de onun bu davranışından memnun olmuş ve takdir etmiştir (Ebû Dâvud, Zekât, 1641 no'lu hadîs, İbn-i Mâce., Ticârât, 2198 no'lu hadîs).

Dilenen el kırılış şeklinde beddualar ettiği bilinen Hz. Peygamber (SAV) çalışmanın esas fazilet olduğu ve kendi ayakları üzerinde durmaya çalışmaya gayret ederek kanaatle hareket etmek gerektiğine dair pek çok tavsiyelerde bulunmuştur. Örneğin; “*Kim*

malını artırmak için el açarsa, bu dilenerek elde ettiği mal kıyamet gününde yüzünde cırmalama yarası ve cehennemde yiyeceği kızgın taş olur. O halde, isteyen az malla yetinsin, isteyen de (dilenerek) malını çoğaltmaya çalışsın. Kanaat eden aziz tamahkarlık eden zelil olur.” buyurmuştur. (Tirmizî, Zekât, 653 no’lu hadis)

İş ahlakını olumsuz olarak etkileyen bir husus da iktisatsızlık ile israfa girmekten dolayı başkalarına muhtaç hale gelmektir. Risale-i Nur külliyyatı iktisat risalesinde belirtildiği üzere, bu duruma düşenlerin kendi çalışmalarına ve ücretlerine kanaat etmeyerek sürekli fazla için arayış içerisine gireceklerinden dolayı iş verimliliklerinin düşeceği ve bu yüzden de zillet ve dilencilik kadar çok kötü sonuçlarının olabileceği söylenebilir. İktisatsızlık yüzünden insanlar neticede sürekli devlet kapısından bir şeyler beklemek durumunda kalacaklarından devlet bütçesinden sosyal harcamaların artması ve üretken olmayan harcamalarla ekonominin zor duruma girebileceği riskini dikkate almak gerekir.

5.5. Adil Ücretler

Bir İslam toplumunda daha yüksek istihdamın, temelde emek/sermaye oranının düşürülmesi ile sağlanabileceği iddiası, işçilere "adil" ücret ödenmesi gereği ile desteklenir. Bu, soyut terimler ile ifade imkân bulamaz. Fakat açıktır ki, (niteliksel planda) dengenin sağlanması, ihtiyaç "adil: tam" ücret düzeyinin asgari sınırının belirlenmesi ile olabilir. Piyasa ücreti, piyasanın her iki tarafı açısından da "sömürücü" olmayacaktır. Ne patronların kısma yönündeki aşırı hırsına ne de sendikaların aşırı isteklerine göre ücret düzeylerini belirleme fırsatı verilemez. Ama böyle demek, bu faktörlerin İslam toplumlarında olmayacağı anlamına gelmez. Bu konuda üzerinde durulması gereken bir husus da, asgari ücretle veya kayıt dışı sektörde daha aşağıda ücretlerle istihdam söz konusu olurken, sendikaların mevcut kadrolar için sürekli yüksek düzeyde ücret talep etmeleridir. Sendikaların görevi işçilerin insan onuruna yakışır bir ücret ve refah düzeyini savunmaktır zaten. Daha düşük ücretle çalışanların haklarını korumak, ücretler arasında gelir adaleti tesisi etmek yönetenlerin sorumluluğudur. Buradan bakılırsa yönetenlerin kendilerinin astronomik ücret almalarını açıklamak zorlaşmaktadır. Tüm çalışanlar arasında gelir

dengesini sağlamak, insan onuruna yakışır hayat standardı tesis etmek yönetimin sorumluluğu olarak değerlendirilmelidir. Açlık, yoksulluk sınırındaki en düşük ücrete göre diğer çalışanların gelirlerini belirlemek değil, tüm çalışanların refah düzeyini yükseltecek önlemler alınması öne çıkmalıdır. Bu durum her insanın eşit olduğu tezini savunan İslami bakış açısının da bir gereğidir. Ayrıca sendikalara müdahale edilmesi çalışmada savunulan liberal ekonomi kurallarıyla da uyumlu görünmeyebilir. Bu durum, işçiler arasında gelir adaletsizliğini, ücret işsizliğini ve dolayısıyla düşük ücretlerle kayıt dışı istihdamı arttırmaktadır. Sendikaların da ikna edilerek mevcut kadrolara daha yüksek ücret yerine daha fazla istihdam ve adil ücret düzeyinin oluşturulması için çaba gösterilebilir.

İnsana ve topluma faydalı olan çalışma ortamlarını da dikkate almak gerekir. Özellikle memuriyet veya amirlik gibi görevleri geçim kaynağı olarak görmek hoş görülmemiştir. Çalışmak esas olduğu gibi sanat, ticaret ve ziraat sektörlerinin fitrata uygun ve üretken olduğu halde memurluk ve idareciliğin geçim kaynağı haline getirilmemesine özellikle parmak basılmaktadır:

“Maişet için tarîk-i tabîi ve meşru' ve zihayat; san'attır, ziraattır, ticarettir. Gayr-ı tabîi ise, memuriyet ve her nev'iyile imarettir. Bence imareti, ne nam ile olursa olsun, medar-ı maişet edenler bir nevi cerrar ve aceze ve seeledir. Fakat hilebaz kısmında... Bence memuriyete veya imarete giren, yalnız hamiyet ve hizmet için girmelidir. Yoksa yalnız maişet ve menfaat için girse, bir nevi çingenelik eder” (Nursi B. S., 1993, s. 39).

Yeni kamu yönetimi kuramında gibi pek çok çağdaş teori ve yaklaşımlar bürokrasinin verimsizliğine ve kamu yönetiminin hantallığına vurgu yaparak devletin küçültülerek ekonomide rekabet ortamında işlerin yürütülmesi için gerekli sağlıklı ortamın oluşturulması gerekliliği savunulmaktadır. Bunların ardında yatan sebep, devlet sektöründe ve memuriyette performansın gözetilememesi, amir ve yöneticilerin işi tam anlamıyla sahiplenememesi, yönetici ve görevlilerin atamalarında politik etkiler ve yakınlık ilişkilerinin gözetilmesinden dolayı meydana gelen hantallıkla mücadele edebilmenin olanaksız hale gelmesidir.

Bu nedenle de sanat, ziraat ve ticaret en verimli ve üretken sektörler olmalarından dolayı insanların devlet memuriyeti aramaması ve bürokraside imkânlardan yararlanma yarışı ile yükselme telaşına kapılmanın önüne geçilmesi gerekir. Hizmet maksadıyla ve kamu yararı gözetme düşüncesi dışında gelir kapısı olarak görülmesinin önüne ancak imanlı bireyle ve şuurlu vatandaşlar karşı çıkabilirler. Günümüzde “üretim”in ne olduğunun doğru tanımlanması ve doğru algılanması gerekir. Kamuda olup ta bilim, sanat, teknoloji vb. alanlarda üretimde bulunanlar hizmet üreticileri kapsamında değerlendirilebilirler. Ancak kendi işini ihmal etmesi söz konusu oluyorsa burada manevi saikleri de dikkate almak gerekir. Kamuda hantallaşmanın olduğu genel kabul gören bir yaklaşım olmakla birlikte buna yol açan liyakatsiz yöneticiler, siyasi tarafgirlik, mesailerin iyi tanzim edilmemiş olması, emniyet ve güvenin tesis edilmemesi ve yardımlaşma düsturunun yaygınlaşmaması gibi önemli etkenler mevcuttur. Ayrıca insanların liberal ekonomi koşullarında iş güvencelerinin olmaması, “güvenlik” ihtiyacına yönelik olarak iş güvencesi aramaları, gelecek endişelerinden kurtulmak istemeleri anlaşılabilir bir durumdur. Ancak kamudaki verimsizliği engelleyerek üretkenliği arttıracak bir takım önlemlerin de alınabilmesi gerekir.

Kuran’da Hz. Musa’nın Hz. Şuayb için sekiz yıllığına ücretli olarak çalışmasından bahsedilmektedir (28: 27). Başka bir yerde, insanlara bir duvar örmesi karşılığında ücretinin verileceğinden de bahsedilmektedir (18: 94). Ancak o tekliflerini reddetmekte ve onlara kendi emeklerini organize ederek böyle bir duvar inşa edebilecekleri noktasında fikir verdiği belirtilmektedir. Kuran’da aynı zamanda zekâtın toplanması ve dağıtılması için ücretli çalışanların kullanılabileceği de yer almaktadır (9: 60). Hz. Peygamberin hayatı boyunca Suffa ehli diye adlandırılan ve mescidinin yayında yaşayan bir grup sahabe vardı ve bunlar aynı zamanda ilk kamu görevlileri olarak kendilerini adanmış insanlar olarak ortaya çıkmışlardır (Ahmad, 2011, s. 597). Bu noktada günümüzdeki sosyal güvenlik sisteminden ayrılmaktadır. Çünkü gayri meşru faaliyetlerden de vergiler alınabilmekte ve sosyal güvenlik fonları çoğunlukla faizle nemalandırılmaktadır.

Kuran'da belirtildiği üzere ücretler bir hak olarak kabul edilmeli kesinlikle çalıştırmanın bir ihsanı olarak görülemeyeceği belirtilmiştir. *“onlar ki inanırlar ve hayırlı işler yaparlar... onlardan kazançları asla geri alınamaz”* (95: 06). Hz. Peygamber önceden ücret üzerinde anlaşma yapılmadan işe konulmasını yasaklamakla modern hukukun son zamanlarda sözleşme hukuku ile vardığı noktayı 14 asır önce tesis etmiştir. Ücretlerle ilgili ikinci kural da onun yeterli düzeyde olmasıyla ilgilidir ki ücret, işçinin temel ihtiyaçlarını giderecek düzeyde olmalıdır. Buna göre İslam, sadece asgari ücretten bahsetmemekte aynı zamanda yaşayan bir ücretten de bahsetmiş olmaktadır. Kuran'da “maruf olan” (2: 233) ifadesi kullanılarak o yöreye has ve genel kabul görmüş olan teamüller ve iyi uygulamalar da esas alınabilmektedir. Dolayısıyla ücretlerin de ekonomik teamüller, genel gidişat ve konjoktürel durumlara göre belirlenebileceği söylenebilir (Ahmad, 2011, s. 598).

Hz. Peygamberin bu konuda pek çok hadisleri mevcuttur. *“bir işçi ortalama olarak iyi yiyecek ve giyeceğe sahip olabilmeli ve yapabildiğinin üzerinde de işle yüklenmemelidir”, “onları temel ihtiyaçlar noktasında memnun kıl”, senin altında çalışanlar senin kardeşlerin gibidir ancak Allah sana yardımcı olarak göndermiştir. Dolayısıyla bir kardeşi kendi altında çalışan kimse yedirdiğinden yedirmeli ve giydirdiğinden de giydirmelidir”, “her kim ki bir amme hizmetine girerse ona ev sağlanmalı, evlendirilmeli ve bir binek sağlanmalıdır”*. Ayrıca Hz. Ömer zamanında da askeri personelin ücretlerinin onların hizmet süreci, performansları ve bilgi düzeylerine göre sabitlendiği bilinmektedir. (Ahmad, 2011, s. 598).

Ücretlerle ilgili olarak üçüncü bir ilke olarak ücretlerin mevcut koşullar çerçevesinde enflasyon, bölgesel fiyat farklılıkları ve ihtiyaçlara göre ayarlanabilir olmasıdır. Hz. Ömer, şehir ve işçinin ihtiyaç ve durumunu gözetecek bir ücret sistemi uygulamıştır. Hz. Peygamber de ganimet paylaşımında evli olanlara bekârlara nispeten iki kat pay ayırmakla kişilerin durumlarının gözetilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur (Ahmad, 2011, s. 599).

Dördüncü ilke de zamanında ücret ödemesinin yapılmasıdır. Hz. Peygamber bir hadisinde “işçiye alındaki ter kurumadan ücretini verin” şeklinde emir buyurmuştur. Diğer bir hadisinde “zengin zenginliğine rağmen işçinin ücretini erteleyemez ki bu bir suçtur” şeklinde ifade buyurmuştur. Ancak her halükarda işçi ile işveren arasında önceden ücretlerin günlük, haftalık veya aylık olarak ödenebileceği noktasında anlaşma yapılabilir (Ahmad, 2011, s. 599).

Beşinci ilke, ücretlerin tam olarak ödenmesidir. Kuran’da, “*kadın erken fark etmeyerek hiç birinizin çalışması kaybolmayacaktır*”(3: 195) şeklinde ayet mevcuttur. Hz. Peygamber de “*Allah ahiret gününde işçinin emeğini suiistimal eden, onun hakkını tam vermeyen kimselerin düşmanı olacaktır*” ifade etmiştir. Bu hadisten de hakların tam olarak verilmesi gerektiği ile birlikte kimsenin zorla çalıştırılmayacağı ve angaryanın yasak olduğu da ortaya konulmaktadır (Ahmad, 2011, s. 600).

5.6. Gelir Dağılımı Adaleti

İslam'ın kardeşliğine ve sosyal ve ekonomik adalete bağlılığı göz önüne alındığında, gelir ve servetin gayri safi eşitsizlikleri sadece onun ruhuna itiraz edebilirdi. Bu türden eşitsizlikler, İslam'ın yaratmak istediği kardeşlik duygularını teşvik etmekten ziyade sadece yok edebilirdi. Ayrıca, tüm kaynaklar Allah'ın tüm insanlara armağanı olduğu için (Kur'an-ı Kerim, 2: 29), neden servetin belirli kimselerde yoğunlaşmalarını gerektiğini düşünmek için bir sebep yoktur. Bu nedenle, İslam, haklı adaleti vurguluyor ve kendi sistemine, gelir ve refahın yeniden dağıtımı için bir program sunuyor. Böylece, her bireyin, insanın ahlaki ve saygın olduğu ve Allah'ın vekili olarak var olan insanın onuruyla uyumlu bir yaşam standardı garantilenmesi sağlanıyor.

Peygamber'in ilan ettiği gibi, " komşusu aç iken kendisi tok olan" gerçek bir Müslüman değildir. Bu yüzden İslam, adaletli adalet ve Sisteminde aşağıdaki beş temel unsuru içerdiği düşünülen bir ulusal program bulunmalıdır:

- Eğitim için düzenlemeler yapmak

- İşsizlere kazançlı bir iş bulmak onların yeteneklerine göre iş aramak için yardım sağlamak; çalışanlar için “adil” bir ücret sistemi uygulamak,
- İşsizlik ve mesleki tehlikelere karşı sigorta için zorunlu düzenlemeler yapmak: yaşlılık emekli maaşları ve hayatta kalanlar, bunu sağlamayı başarabilenler için fayda sağlamak, Özürlü, fiziksel ya da zihni engeller ya da yaşlanma nedeniyle kendilerine destek veremez ya da sahip oldukları saygın bir yaşam standardına erişemezler.
- Zekatın toplanması ve dağıtılması ve rahmetli bir kişinin mülkünün bölünmesiyle ilgili İslami öğretileri İslami toplumdaki gelir ve servetin dağıtımını hızlandırmak için zorlamak

Kuran'ın sözleriyle: "*Sadece sizin zenginlerinizin arasında dolaşmak için servet devam etmez*"(59: 7). İslami devletin her bir birey için saygın bir yaşam standardı sağlaması, kendi ihtiyaçları ile ilgilenememesi ve dolayısıyla yardıma ihtiyaç olanların gerekli yardıma kavuşturulması gerekir. Hz. açıkça şöyle beyan etmiştir: "*Allah'ın, Müslümanların işlerine karşı bir yönetici yaptığı ancak onların ihtiyaçlarına ve yoksulluğuna karşı kayıtsız kalan kişinin kendi ihtiyaçlarına karşı da Allah kayıtsız kalacaktır*" dedi. Ayrıca şunları söylemiştir: "*Muhtaçlar bizim sorumluluğumuzdadırlar ve yönetici [devlet] hiçbir destekçisi olmayanın destekçisidir*", Bu ve diğer benzer hadisler İslami öğretilerin özünü sosyal güvenlik alanında bırakmıştır (Çapra, 1979:16).

SONUÇ

Ekonomi insan tercihlerine göre şekil almaktadır. Her tercih insan yaşamını ve hayatının devam ettirilmesiyle ilişkili olduğundan dolayı bir istihdam ve sosyal politika alt yapıya dayandırılabilir. Kuşkusuz tüketici olarak hane halkının üretici, istihdam edici ve vergi veren olarak yatırımcıların harcama alanları ve miktarları ile ilgili tercihleri ekonomideki sorunları ve çözümleri belirleyen davranışlarına göre makro ve mikro ekonomik değişkeler etkilenmektedir. Araştırma sorularımız aşağıdaki şekilde cevaplanabilmektedir:

- *İslam dini istihdam ve sosyal politika açıdan analiz edilebilir mi?*

İslam dini, sadece inanç esaslarını değil, aynı zamanda yaŖam biçimini de belirlemektedir. Bu nedenle sosyal politika kapsamındaki her türlü araç ve uygulama kuŖkusuz İslami referanslarla değerlendirilebilir.

Herhangi bir toplumda, hükümet kuruluŖları yasaları yürürlüğe koymakta, politikalar üretmekte ve kaynakları tahsis ederken mevcut olan dini ve kültürel referansları da dikkate almaktadırlar. Kamu politikası, genel olarak bir hükümet kuruluŖu ya da onun temsilcileri tarafından ilan edilen belirli bir konuyla ilgili bir yasalar sistemi, düzenleyici önlemler, eylem alanları ve finansman öncelikleri olarak tanımlanabilir. Bireyler ve gruplar genellikle kamu politikasını din, eğitim, evre, savunuculuk veya çıkar gruplarının harekete geçirilmesi yoluyla Ŗekillendirmeye alıŖırlar. Kamu politikasını Ŗekillendirmek, Batı tarzı demokrasilerde, diğer hükümet biçimlerinden daha farklıdır. Ancak sürecin her zaman politika yapıcıları lehine etkilemek için çıkar gruplarının çabalarını içerdiğini varsaymak makul olacaktır (Kilpatrick, 2000).

Bazı vakalar, tam istihdam taahhüdü, merkezi hkmetler ile yerel refah sağlama arasındaki iliŖkiler, dini cemaatler, hayırseverler ve hayırsever kuruluŖların katkıları, vatandaŖların ve sivil toplum örgütlerinin katılımı, vb. gibi sosyal politika dŖncesini vurgulamaktadır. EŖitsizlięin birçok insanın yaŖamını etkilediği, geleneksel olarak sosyal politika olarak dŖnlen politika alanlarının pekiŖtirilmesidir. İslam dini burada özellikle zayıfların korunması, muhtaçlara yardımda bulunulması, dünyevi mal ve varlıklara aldanılmaması ve hakkaniyetli bir adaletli sistemin tesisi edilmesini gerektirdiği için sosyal politikaların da bu hususları dikkate alması gerektiği söylenebilir. Zayıflar, muhtaçlar, yetimler, miskinler ve yolda kalanlar gibi insan grupları sosyal politikaların hedef kitlesini oluŖturmaktadır. İslam dini de bunlar gibi kesimlere isteyerek yardım etmekle Allah rızası ve ebedi saadet iliŖkilendirilmektedir. Hatta, ihtiyaç fazlası veya kullanılmayan eski eŖyaların değil, asıl değerli görülen ve sevilen varlıkların verilmesi teŖvik edilmektedir. "*Sevdiğiniz Ŗeylerden infak edinceye kadar asla iyiliğe eremezsiniz. Her ne infak ederseniz, Ŗphesiz Allah onu bilir.*" [l-i İmran, 92] ayeti tek baŖına sosyal politikaların kamu zoru ile değil, İmanın bir neticesi itibariyle gerçek insanîyetin

gösterilmesi yoluyla ortaya çıkarılmasını sağlama noktasında dikkate değerdir. Buna benzer pek çok ayet, hadis ve kutsi uygulamalar vardır. Dolayısıyla İslam, sosyal politikaya içtenlik, samimilik ve fedakârlığı katarak ciddi katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle de İslam dini sosyal politika kapsamında analiz edilebilmekle birlikte ortaya koyduğu orijinal ve fitri yaklaşım takdire şayandır.

- *Türkiye’de ortaya çıkan çağdaş bir eser olması açısından Risale-i Nur tefsiri İslam ekonomisinin istihdam ve sosyal politika temellerini ortaya koyabilmeye katkıda bulunabilmekte midir?*

Risale-i Nur içerisinde sosyal hayat anlamında kullanılan “*hayat-i içtimaî*” ibare olarak 360 yerde geçmekle birlikte istihdam ve sosyal politika başlığında her hangi bir risale mevcut değildir. Ancak Kuran ve Hadis ışığında yapılan bazı tefsirlerde bu hususlarda çıkarsamalar yapabilmek olanaklıdır. Örneğin, İstihdam politikasında göze çarpan önemli bir husus istihdam alanlarının belirlenmesi ve kamu otoritesi tarafından düzenlenerek verimli istihdam alanlarının desteklenmesidir. Bu konuda Bediuzzaman, Osmanlı’da yabancı unsurların zenginleşmesine rağmen yerli Müslümanların fakirliğinde etken olan sebeplerden birisini de, gayr-i Müslimlerin ticaret ve sanatta ilerlemeyi esas tutmalarına ve bunun karşılığında Müslümanların da memuriyet ve askerlikte istihdam edilmelerini göstermiştir. Dolayısıyla, insan kabiliyetlerinin inkişaf etmesini engelleyen kısır alanlarda istihdam yığılmalarının önlenerek verimli hale getirilmesi önem arz etmektedir.

Ücretler, çalışma koşulları ve saatleri, adalet, hizmet sözleşmesi, sendikalar ve toplu pazarlık, kar paylaşımı, eşitlik ve ayrımcılık, sosyal güvenlik, liyakatli olanlara öncelik ve çalışan sorumlulukları gibi sosyal politika kapsamına giren her husus aslında tevhid noktasından bakılarak çözümlenebilir. Dünya hayatının geçiciliği ve geçici bir ömür sermayesi ile ebedi bir hayat kazanma yolunda gayret göstermek, insanlığa yararlı işler yapmak ve kimseye zarar vermemeye çalışmak temel ilkelerdendir. Bu açıdan bakıldığında işçi-işveren ilişkileri de kendiliğinden düzene girer.

İnsanlığın yararına olan ve insanları nefisperestlik ve dünyaperestlikten muhafaza edecek olan her türlü sosyal politika İslami açıdan sakıncalı değildir. Ancak sosyal giderlerin bütçe üzerinde oluşturduğu yük dikkate alındığında insanların tembelliğe düşmemesi, başkalarının sırtından geçinmeye çalışması veya haksız kazanç elde etmesine olanak sağlayacak sistematik açıkların ve kontrol zafiyetlerinin de giderilmesi gerekir. Bu da “*düşünmüyor musunuz? tedbir almıyor musunuz? ve akıl etmiyor musunuz?*” gibi farklı surelerde defalarca geçen Ayetlerde ifade edilen hususlara uygun olmalıdır.

Ekonomik istikrar için emekten rasyonel olarak faydalanmanın yolu, emeği daha faydalı olacak istihdam alanlarına sevk etmektir. Emeğin üretici olmayan (unproductive) ve ekonominin büyümesine fazla katkıda bulunmayacak yerlerde harcanması, bir israf olacağı gibi ekonomik olarak optimum bir istihdam politikası da bu durumu kabul etmez.

İstihdam politikası ile ilgili olarak Bediuzzaman, üretici olan emeğin esas olduğunu ve memuriyet gibi ihtiyaç dışı veya lüzumsuz kadrolarda insan kabiliyetlerinin köreltilmemesi gizli işsizliğe (masa başı işsizlik) yol açmaması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir (Nursi B. S., 1993, s. 32): “Biz, gayri tabii ve tembelliğe müsait ve gururu okşayan imaret maişetine el atıp belamızı bulduk. Maişet için tabii ve meşru ve zihayat sanattır, ziraattır ve ticarettir. Gayri tabii ise memuriyet ve her nevi imarettir.” Denilerek sadece memurluk ve kamu çalışanı olmak noktasında beklenti içerisinde olunmasını ve bunun bir geçim kapısı olarak görülmesini uygun karşılamamıştır. Fıtri meslekler olarak ziraat, sanat ve ticaret sektörlerini göstermiştir. Memurluk ve kamu sektöründeki istihdamın ise toplum yararına düşünceye sahip olmak ve milli hamiyet gibi duygularla hizmet edilmesinin doğru olduğu savunulmuştur. İslam’ın emrettiği şekilde iktisat etmeyen ve haram kıldığı israfa düşenlerin çok olduğu toplumlarda devlet kapısından yardım beklentileri artacağı ve dolayısıyla bütçe dengesizlikleri, borçlanma ve faiz işlerine bulaşma gibi ekonominin temellerini olumsuz etkileyecek bozucu etmenler ortaya çıkacaktır. Ancak iktisadın sadece kamu sektöründe değil aile ve toplum için de yaygınlaşması, israf ve yersiz harcamadan sakınılması

durumunda hem ekonomi ve hem de kamu sosyal politikaları zorlanmadan başarılı bir şekilde uygulanabilecektir.

Osmanlı Devletinin son yıllarında ekonomik ve siyasi olarak çöküşün arifesinde belirtilen bu tahlilden şu sonuca varılabilir ki; optimum bir istihdam politikası için devletin hantal ve gereksiz bürokrasiden kurtarılarak memuriyet kadrolarını azaltması, ihtiyaç dışı kadroları tasfiye ederek verimlilik ve liyakat esasına dayanan bir politika izleyerek, sanat, ziraat ve ticarete serbestiyet, iş bölümü ve uzmanlaşmanın önünü açan ve bunun için temel eğitim programları hazırlaması gerekmektedir. Bu amaçla teşvik tedbirleri ile KOBİ'lere etkin ve uzun döneme yaygın desteklerin yapılması ve eğitim alanında sanat okullarına büyük önem verilmesi ile birlikte üniversite-iş dünyası işbirliğini ve ortak çalışmasını sağlayacak tedbirlerin alınması önem arz etmektedir. Üniversite-iş dünyası iş birliği, teori ile uygulamanın birleştirilmesi ile gençlerin piyasayla yakınlaşması ve kısa zamanda tecrübe ve iş sahibi olmasına yardımcı olması noktası ile bilim ve teknolojiye araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin artması noktalarında büyük öneme sahiptir.

Sosyal politikayı yakından ilgilendiren bir husus ise faizin haram kılınıp zekat emrinin yerine getirilmesidir. Burada dikkat edilmesi gereken bir husus sosyal politika hedefleri içerisinde olan toplumsal huzur ve sosyal dayanışma ile iş barışı gibi temel konulardır. Risale-i Nur, sosyal sınıflar arasındaki dengenin ancak Kuran'ın koyduğu ölçülerle korunabileceğini vurgular. Kuran'ın insana yönelik en temel prensibi olan "ubudiyet üzere yaşamak," ancak bu şekilde mümkün olmakta; öte yandan, ancak kendi vazifesini yaparak rızık vermek noktasında Allah'ın vazifesine karışılmadan ubudiyet üzere yaşandığı sürece bu denge muhafaza edilebilmektedir. Said Nursî'ye göre, sosyal dengeyi bozan en önemli iki unsur, faizin varlığı ve zekâtın uygulanmamasıdır. Bu iki unsurdan faizin toplumsal hayattaki temelindeki yansımada "Sen çalış, ben yiyeyim," yaklaşımının olduğunu ve zekât emrine uymamanın temelinde ise "Ben tok olayım, başkası açlıktan ölse bana ne" anlayışlarının yattığı ifade edilmektedir. Çünkü mevduat sahibinin paralarıyla verilen kredileri alan esnaf, sanatkar, yatırımcı veya tüketici kendi çalışmasıyla mevduat sahiplerini beslemektedir.

Mevduat sahiplerinin hiçbir riskleri olmadığı gibi kredi kullananların iflas etmeleri durumunda bile faiz alacakları katmerli bir şekilde mal varlıklarının tasfiyesi ve icraya verilmesiyle de olsa mutlaka garantili bir şekilde tahsil edilmektedir. Bu da mevduat sahiplerinin zenginleşmesine ve merhametesizleşmesine yol açmaktadır. Zekat verilmemesi de gene başkasının aç olmasıyla ilgilenmemek ve dolayısıyla fakirlerden hürmet ve saygı görmemelerinden dolayı sınıflar arasında açılan makas suç oranlarının yükselmesine, ihtilal ve fesatlıkların artmasına yol açmaktadır. İnsanlık tarihindeki karışıklıkların, fesadın, ihtilallerin ve ahlaki bozukluklarının temelinde, bu iki anlayışın yattığı savunulmaktadır. Bu da sosyal politikaların kamu maliyesi üzerinde ciddi bir yük olarak kambur oluşturmaya ve asayiş ile toplumsal huzursuzlukların önlenememesi anlamına gelmektedir. Kuran ile Hadis ışığında yapılacak uygulamaların ihlas ve gerçek tahkiki iman ile desteklenmesi durumunda sürdürülebilir sonuçlar vereceği kuşkusuzdur.

Sonuç olarak sosyal politika kurgusu ve uygulamaları hakkında aşağıdaki sonuçlara varılabildiği görülmüştür:

1. Devletin yardımlara aracılık etmesi İslam dininin ilkeleriyle çatışmamaktadır. Zira bu hususta pek çok delil mevcuttur.
2. Sosyal politikaların karmaşık ve çetrefilli olmaması gerekir. “*kolaylaştırınız zorlaştırmayınız*” hadisi dikkate alındığında olabildiğince basit bir süreç işletilmeli, gereksiz bürokrasi ve formaliteler ortadan kaldırılarak kendi derdiği ve ihtiyacını nasıl ve nerede ortaya koyamayanların da dikkate alınması gerekir.
3. Sosyal yardımların insanları yardım bağımlı hale getirmemesi gerekir. Zira İslam’da “*ancak çalıştığınızın karşılığı vardır*” mealinde pek çok hüküm mevcuttur. Çalışmak, fedakârlık, izzetlilik ve paylaşım esastır. Balık vermek yerine balık tutma sanatı ve imkânları kazandırılarak yardım yapılmalıdır.
4. Sosyal politikalar istihdam olanaklarını kolaylaştırıcı ve piyasadaki bilgi eksikliğini gidermeye yönelik olmalıdır. Aynı kimselere birden fazla yardım kuruluşunun ödeme yaptığı durumlar olduğu hiçbir yerden yararlanmayan kesimler de olabilmektedir. Kimlerin gerçekten muhtaç oldukları ve kimlerin yardımları suiistimal ettikleri veya gerçek muhtaç olmadığı

- halde bunu haksız bir ekonomiye dönüştürdükleri noktasında sistematik görev sorumluluk alanları ilgili kurumlar için belirlenerek periyodik araştırmalar yapılarak kamu oyu ile paylaşılmalıdır.
5. Sosyal politikalar insanlar arasında yardımlaşmayı teşvik edici olmalıdır. Gönüllü hizmet verme, kardeş aile, manevi babalık vb. gibi sistemler geliştirilerek insanların birbirilerine yardımda bulunması kolaylaştırılmalı ve teşvik edilmelidir. Özellikle büyükşehirlerde pek çok kimse muhtaç akrabası da olmayınca nereye nasıl yardım edeceğini bilmediğinden bazen yapılan yardımlar dernek veya vakıf görünümündeki menfaat şebekelerini beslemeye yönelebilmektedir. Bu riski dikkate alan kontrol önlemleri geliştirilmelidir.
 6. Sosyal politikalar aile birliğini ve yakınlar arasında yakın dayanışmayı gönüllülük ve karşılıklı rıza esasıyla teşvik etmelidir. Erkeklerin kadınlar üzerinde hüküm sahibi olduğu noktasında “*erricalukavvamunealennisa*” (Nisa-34) gibi pek çok ayet ve hadis mevcuttur. Bu nedenle dini referanslara dayanan toplumsal geleneklerin de dikkate alınması gerekir. Yoksa Avrupa ülkelerindeki uygulamaların örnek alınması yoluyla ve kadınlara fazla hak verme eğilimiyle özellikle eşlerin arasındaki sevgiyi ve sadakati zedeleyecek şekilde sosyal politika tesis edilmesi aile birliğini, suç meylini ve toplumsal dayanışmayı olumsuz etkileyebilir.
 7. Gerçek anlamda tahkiki imana sahip olan ve dinini doğru kaynaklardan öğrenen Müslümanların dilenmeyerek kendi izzetleriyle ayakta kalmaya ve başkalarına yardımda bulunmaya çalışacakları kuşkusuzdur. Bu nedenle maddi yardımlar yanında belki de öncelikli olarak manevi yardımların yapılarak insanların hayatın gayesi, fazilet ve rızayı ilahi noktasında eksikliklerinin giderilmesi de sosyal politikalar kapsamında değerlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

ABU –HÜSEYİN Muslim al-Nisaburi, **.SahihMuslim** (Cairo: 'Isa al-Babi alHalabi,1955), vol. I

- ABU YUSUF Yakubibnİbrahim, **Kitab a/-Kharaj**, 2nd ed. '(Cairo: alMatba'ah al-Salafiyah, A.H. 1352)
- AHMAD, I. (2011). **ReligionandLabor: Perspective in Islam**. TheJournal of LaborandSociety, 589-620.
- ANSARÎ, M. (1994). **İslamicPerspectives on Sustainable Development**. TheAmericanJournal of IslamicStudies, 394-402.
- ARAVACİK E. D. (2018) **Social Policy and the Welfare State**, DOI: 10.5772/intechopen.82372 <https://www.intechopen.com/online-first/social-policy-and-the-welfare-state> [Erişim: 19-06-2019]
- ASTRÖM, Z. H. (2011). **ParadigmShiftforSustainable Development: TheContribution of Islamic Economics**.Journal of EconomicandSocialStudies, 73-84.
- CAMPOS-MATOS I., KAWACHİ I. **Avrupa ülkelerinde sosyal hareketlilik ve sağlık: Refah rejimi türü önemli midir?** Soc. Sci. Med. 2015; 142 : 241-28. doi: 10.1016 / j.scsescimed.2015.08.035.
- CANBAY, T., & Demir, M. (2013). **Türkiye' de Sosyal Güvenlik Açıkları ve Sosyal Güvenlik Ahlakı**. Yönetim ve Ekonomi, 303-317.
- CARİTAS, **Europa Refah Devletinin Geleceği: AB Ülkelerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma**. [(15 Şubat 2018'de girildi)];Online olarak erişilebilir :http://www.caritas.eu/sites/default/files/publication_caritas_europa_-_future_welfare_state_0.pdf .
- ÇAYIROĞLU, Y. (2014). **İslâm İktisadının karakteristik özellikleri**. İslam Hukuku Araştırmaları Dergisi, 149-183.
- ÇAPRA, Muhammed Umar, (1979), **The İslamic Welfare State and its role in the economy**, Theİslamic Foundation, Liecester, UK,
- DUMLU, E. (2011). **Zekât, Kamu Harcamalari Açısından**. Atatük Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 218-252.
- EASPD, Avrupa Engelliler Derneği, **Avrupa çapında Sosyal Refah Sistemleri**. [(15 Şubat 2018'de girildi)];Online olarak erişilebilir : http://www.easpd.eu/sites/default/files/sites/default/files/SensAge/d4-social_welfare_systems_across_europe.pdf .
- EİKEMO T.A., HUİSMAN M. **Farklı refah rejimlerinde eğitim seviyesine göre sağlık eşitsizlikleri: yirmi üç Avrupa ülkesinin**

- karşılaştırılması.** Sociol. Sağlık İln. 2008; 30 : 565-582. doi: 10.1111 / j.1467-9566.2007.01073.x.
- ERDAL L. Türkiye’de Sosyal Politika ve Koruyucu Aile Hizmet Modeli. Sosyoekonomi. 2014;22:171-192.:
<https://dergipark.org.tr/download/article-file/197793> [Erişim: 19-06-2019]
- GUNDOLF, K., & Filser, M. (2013). **Management Research and Religion: A Citation Analysis.** Journal of Business Ethics, January 1., 177–185.
- FENGER H. **Orta ve Doğu Avrupa'daki Refah Rejimleri: Komünizm Sonrası Ülkeleri Refah Rejimi Tipolojisine Yerleştirme.** [(15 Şubat 2018'de girildi)]; Çevrimiçi: http://www.learneurope.eu/files/9913/7483/4204/Welfare_regimes_in_Central_and_Eastern_Europe.pdf .
- HALDUN, İ.-i. (1968). **Mukaddeme.** İstanbul: 1,2,3 Cilt, Çev: Z.Kadiri Urgan.
- JHA, Y. (2013). **Examining the Meta-Principles of Modern Economics and their Implications for Islamic Banking and Finance.** Islamic Sciences, Vol. 11, 169-181.
- HUSSAİN, D. (2012). **Social Policy, Cultural Integration and Faith: A Muslim Reflection.** Social Policy and Society, 11(4), 625-635. doi:10.1017/S1474746412000292
- KENNET P. Introduction: The changing context of comparative social policy. In: A Handbook of Comparative Social Policy. UK: Edward Elgar Publishing; 2004
- KHAN, M. F. (2013). **Theorizing Islamic Economics: Search for a Framework for Islamic Economic Analysis.** Islamic Econ., Vol. 26 No. 1, 203-236.
- KİLPATRİCK, Dean G. (2000), **Definitions of Public Policy and the Law,** National Violence Against Women Prevention Research Center
- KLEİNMAN M. (2006) **Crisis? What Crisis? Continuity and Change in European Welfare States.** In: Buğra DA, Keyder Ç, editors. Sosyal Politika yazıları. 2th ed. İstanbul: İletişim Yayınları;
- KOEHLER, B. (2011). **The Economist Mohammed Ibn Abdullah (570 – 632).** Economic Affairs, 109-114.

- MARSUKİ, M. Z. (2009). **ReligiousAgendasTowardsSustainable Development: An IslamicPerspective**. MalaysianJournal of ScienceandTechnologyStudies, 22-39.
- MİDTTUN A., GAUTESEN K. **Batı Avrupa'daki KSS Politik Ekonomisi**. [(15 Şubat 2018'de girildi)];Çevrimiçi olarak erişilebilir
:http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14720700610689496 .
- MİSHRA, R. (2000), **Küreselleşme ve sosyal devlet**, Macmillan.
- MUHAMMAD AbuZahrah, **Usul a/-Fıqh** (Damascus: Dar al-Fıkr al-'Arabi, 1957), p.355.
- NAKVİ, N. H. (1985). **Ekonomi ve Ahlak**. İstanbul: İnsan Yayınları.
- NİENHAUS, V. (2013). **MethodandSubstance of IslamicEconomics: MovingWhere?** IslamicEconomics, 169-202. Vol. 26 No. 1, pp: 175-208 (2013 A.D./1434 A.H.) DOI: 10.4197 / Islec. 26-1.1
https://iei.kau.edu.sa/Files/121/Files/153876_IEI-VOL-26-1-09E-Volker.pdf
- NURSİ, B. S. (1960). **Mesnevi-i Nuriye**. İstanbul: Envar Neşriyat.
- NURSİ, B. S. (1960). **Sözler**. İstanbul: EnvarNeşraiya.
- NURSİ, B. S. (1993). **Münazarat**. İstanbul: Envar Neşriyat.
- ÖDEMİŞ, H. (2012). **İşi Ehline Vermek**. 06 18, 2019 tarihinde risale haber: <https://www.risalehaber.com/isi-ehline-vermek-13822yy.htm> adresinden alındı
- PIKETTY, T., (2014), **Yirmi Birinci Yüzyıl Başkenti**, Harvard Üniversitesi Yayınları.
- POPOVA Y., KOZHEVNİKOVA M. **İGE ve Kıta Sosyal Modellerinde İGE ve Bütçe Yeniden Dağıtımının karşılıklı bağımlılığı**. [(15 Şubat 2018'de girildi)];Çevrimiçi olarak erişilebilir
:http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/4220/3038 .
- RİİS, O. (1989). **The Role of Religion in Legitimatingthe Modern Structuration of Society**. ActaSociologia, 137153. 32(2):137-153.

- SHİTTU, A. B. (2014). **The Qur'anic World view : A** springboardfor cultural reform. *Intellectual Discourse*, 239-242.
- SPİCKER, Paul, (2007), **An introduction to Social Policy**, Social Policy, <http://www2.rgu.ac.uk/publicpolicy/introduction/index.htm>
- ŞİRVAN, İ. (1997). **Risale-i Nur'da "İktisat" Bir Giriş Denemesi.** Köprü Dergisi, 57. Sayı.
- TABAĞOĞLU, A. (1988). **İslam ve Ekonomik Hayat.** Ankara: Diyanet Yayınları.
- TALAS C. **Türkiye'nin Açıklamalı Sosyal Politika Tarihi.** Ankara: Bilgi Yayınevi; 1992
- TALEGANİ, M. (1989). **İslam ve Mülkiyet.** İstanbul: Yöneliş Yayınları.
- WİLBER, C. K. (1974). **The 'New' Economic History Re-examined: R. H. Tawney on the Origins of Capitalism.** *American Journal of Economics & Sociology*, July 1., 249-258.
- ZAMAN, A. (2012). **Crisis in Islamic Economics: Diagnosis and Prescriptions.** *Islamic Econ*, n., Vol. 25 No. 1, 143-166.