

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<i>LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTLERİN KRİZ ALGILAMA VE KRİZLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ</i> <i>Hayriye Şenkal, Dr. Öğ. Üyesi Metin OCAK</i>	1-22
2	<i>IS TRADE OPENNESS IMPACT ON HEALTH LEVEL RISING? EVIDENCE FROM PANEL DATA ACROSS UPPER-MIDDLE INCOME COUNTRIES</i> <i>Dr. Öğ. Üyesi Gökçe MANAVGAT</i>	23-33
3	<i>SAVUNMA SEKTÖRÜNDE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ ALGISI VE DEĞERLENDİRİLMESİ</i> <i>Dr. Melih ALTAY</i>	34-50
4	<i>ÖRGÜTSEL DIŞLANMA: BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI</i> <i>Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN</i>	51-60
5	<i>ENFLASYON VE DÖVİZ KURLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ (2005 – 2018)</i> <i>Dr. Öğr. Üyesi Serdar ERDOĞAN</i>	61-78
6	<i>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ SORUN, ÇÖZÜM VE ETKİNLİĞİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ</i> <i>Prof. Dr. İbrahim Sani MERT</i>	79-96
7	<i>ERZURUM İLİNDE HANEHALKLARININ EV DIŞI GIDA TÜKETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER</i> <i>Doç. Dr. Gürkan ÇALMAŞUR, Doç. Dr. Hüseyin DAŞTAN</i>	97-111
8	<i>PETER DRUCKER'İN "5 ÖLÜMCÜL İŞ GÜNAHI" TEORİSİNİN FİNANSAL YAKLAŞIMLA ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARI AÇISINDAN YORUMLANMASI</i> <i>Dr. Öğr. Üyesi Mustafa IŞIK</i>	112-128

# Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi

## IDEAS

ISSN: 2149 - 5823






Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi, eğitim yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Tüm makaleler intihal taramasından geçirilerek yayımlanır. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.


International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management, educational administration and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. All articles are published after a plagiarism scan. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

### **Editörler / Editors in Chief**

-  Prof. Dr. Ömer TURUNÇ (Antalya Bilim Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi))

### **Yayın Kurulu / Editorial Board**

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Ömer TURUNÇ (Antalya Bilim Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Dr. Öğr. Üyesi İrfan AKKOÇ

 **Danışma Kurulu / Advisory Board**

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU (Atılım Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmet KARADAL (Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mehmet İNCE (Tarsus Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEKEL (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRI (Ostim Teknik Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Emine Özlem KÖROĞLU (Toros Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

*İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.  
Names are listed in academic title and alphabetical order.*

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır.



*Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

**Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.org.tr/uiibd>**

### LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTLERİN KRİZ ALGILAMA VE KRİZLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ<sup>1</sup>

Hayriye Şenkal \*

Dr.Öğ. Üyesi Metin OCAK \*\*

**ÖZ:** Bu çalışmanın amacı Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ statüsündeki işletmelerde kriz algılama ve krizle başa çıkma stratejileri üzerinde yöneticilerin liderlik tiplerinin etkisini incelemektir. Bu maksatla Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde faaliyetlerini sürdüren KOBİ'lerde kolayda örnekleme yöntemiyle çeşitli kademelerde çalışan 337 çalışandan anket tekniği kullanılarak toplanan veriler regresyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda sürdürümcü liderlik tipinin liderlerin kriz algılama düzeylerini etkilemediği, dönüştürücü liderlik tipinin kriz algılama düzeylerini pozitif yönde, serbest bırakıcı liderlik tipinin ise negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Liderlik tiplerinin krizle başa çıkma stratejileri üzerine etkisi değerlendirildiğinde, dönüştürücü liderlik tipinin krizle başa çıkmada öncü, analizci, tepkici ve savunmacı stratejilerin kullanımını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Serbest bırakıcı liderlik tipine sahip yöneticilerin sadece savunmacı strateji üzerine olumlu etkisi görülürken sürdürümcü liderlik tipine sahip yöneticilerin kullanılan krizle başa çıkma stratejileri üzerine herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen tüm sonuçlar alan yazını bulguları ışığında tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Kriz, Krizle Başa Çıkma, Liderlik, Strateji.*

**Jel Sınıflandırması:** M10

**DOI:** 10.29131/uiibd.686493

**Geliş tarihi:** 07.02.2020/ **Kabul Tarihi:** 26.05.2020/ **Yayın Tarihi:** 20.06.2020

Research Article

### THE EFFECT OF LEADERSHIP TYPES ON ORGANIZATION'S CRISIS PERCEPTION AND CRISIS STRATEGIES

**ABSTRACT:** The aim of this study is to investigate the effect of leadership types on crisis perception and coping strategies of SMEs operating in Mersin Tarsus Organized Industrial Zone. For this purpose, regression analyzes were executed on the data gathered with convenience sampling technique from 337 employees working at various levels in SMEs operating in Mersin Tarsus Organized Industrial Zone. As a result of the regression analysis, it was determined that the transactional leadership type did not affect the crisis perception levels of the leaders, the transformational leadership type affected the crisis perception positively and the Laissez-Faire leadership type negatively. When the effects of leadership types on the strategies to deal with the crisis were evaluated, it was seen that the transformational leadership type positively influenced the use of pioneer, analyst, reactive and defensive strategies. In addition, it was found that managers with releasing leadership type had a positive effect only on the defensive strategy, while managers with subscriber leadership type had no effect on the coping strategies used. Acquired results were discussed within the literature.

**Key Words:** *Crisis, Coping with Crisis, Leadership, Strategy,*

**Jel Classification:** M10

**Received:** 07.02.2020/ **Accepted:** 26.05.2020/ **Published:** 20.06.2020

\* Berdan Cıvata A.Ş. MTOSB Mersin, [hayriye.senkal@berdancivata.com](mailto:hayriye.senkal@berdancivata.com), ORCID:0000-0003-0768-4911.

\*\* Toros Üniversitesi, İİSBF Dekanlığı, İşletme Ana Bilim Dalı, [metin.ocak@toros.edu.tr](mailto:metin.ocak@toros.edu.tr), ORCID: 0000-0002-1142-3661.

**Kaynak gösterimi için:**

ŞENKAL, H. ve OCAK, M. (2020), LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTLERİN KRİZ ALGILAMA VE KRİZLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5 (2), 1-22. DOI: 10.29131/uiibd.686493

<sup>1</sup>Bu çalışma "Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Kriz Algılama ve Krizle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Etkisi: Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyette Bulunan Kobi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama" isimli tezden türetilmiştir.

## GİRİŞ

Kriz, bir örgütün ya da işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yüksek hedef ve beklentileri tehdit eden, bazen de örgütün yaşamsal durumunu tehlikeye sokan ve acil olarak liderler ve çalışanlar tarafından tepki gösterilmesini gerektiren, liderlerin ve örgüt yönetiminin kriz durumunu tahmin etmede yetersiz kaldığı, psikolojik baskı ve gerilime sebep olan bir durumdur (Can, 1997: 312). Yöneticilerin ve liderlerin krizlere bakış açısı, örgütlerin krizler ile mücadele edebilirliğinde oldukça önemli bir etmendir. Yöneticilerin kriz olgularına duyarsız yaklaşımları, kendi örgütlerinin başına geleceğine ihtimal vermemesi, örgütlerin kriz sinyallerini görmezden gelmesi, çevresel değişimler konusunda duyarlı davranmayıp gerekli bilgileri toplamak için herhangi bir çaba sarf etmemesi gibi durumlar örgütleri krizlere karşı savunmasız bırakmaktadır (Atay ve Tanrısevdi, 2008: 437). Ayrıca gelişmelere uyum sağlamayan ya da bu konuda inatçı davranan yönetimler de önemli birer kriz faktörüdür (Meyers ve John, 1988: 21-22). Krizlerin önceden sezilmesi, kriz dönemlerinde çalışanların doğru yönlendirilmesi ve hedef kitlelerde istenilen algının oluşturulması krizlerin başarılı bir şekilde sonuçlandırılmasında hayati öneme sahiptir. Bunu başarabilmenin yolu bilinen, saygı duyulan, güven veren ve sözü dinlenen bir liderin bu sürecin başında olmasıdır (Tüz, 2014: 149). Bu kapsamda stratejik düşünceye sahip, vizyonu olan, değişimi yönetebilen liderlerin günümüzde önemi gittikçe artmaktadır (Eren, 2010: 477).

Krizle başa çıkma yollarının başında; krizlerin ortaya çıkabileceği muhtemel durumları önceden görmek ve kriz öncesi hazırlanmış bir stratejik plana sahip olmak gelmektedir (Booth, 1993: 96). Dolayısıyla örgütlerde ileriye dönük bir vizyona uygun bir misyonun gerçekleştirilmesi, kısa vadeli planlarla veya anlık kararlarla ulaşılabilecek bir şey değildir (Leblebici, 2008: 72). Strateji ile tüm örgütsel çabalar birleştirilme imkânı bulmakta ve daha iyi sonuçlara ulaşmak için örgütler daha iyi yönlendirilme olanağı elde etmektedir (Berry, 1994: 327). Gordon'a (2013: 42) göre strateji ile gerçekleşecek çevresel değişiklikler için bulunulan tahminlerde mükemmel sonuçlar elde edilmese de örgütün ani değişikliklerle başa çıkmak için daha hazırlıklı olması sağlanabilmektedir. Krizle mücadelede uyum yeteneğinin geliştirilmesi ancak stratejiler belirleyip uygulamakla mümkündür (Bahar vd., 2009: 27). Coombs (2006: 246-248) kriz yönetimi stratejilerinin iki bölümde incelendiğini ifade etmektedir. Bunlar; birincil ve ikincil kriz yönetimi stratejileridir. Birincil kriz yönetimi stratejileri krizi reddetme; krizin etkilerini azaltma ve yenilenme stratejileri olmak üzere üç ana maddeden oluşmaktadır. İkincil kriz yönetimi stratejileri mevcut stratejileri destekleme ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Bu süreç geçmişte gerçekleştirilen iyi çalışmaların yeniden şekillendirilmesi ve yeni çalışmaların geliştirilmesini kapsamaktadır. Shama (1993: 62) ise işletmelerin kriz dönemlerinde uygulayabilecekleri stratejilerin reaktif ve proaktif stratejiler olmak üzere iki bölümden oluştuğunu belirtmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algılama ve krizle başa çıkma stratejileri üzerinde etkisini incelemektir. Çalışmada Shama'nın (1993: 62) krizle başa çıkma stratejilerini reaktif ve proaktif stratejiler olarak sınıflandırmasından hareket edilerek örgütlerin kurumsal stratejilerinin krizle başa çıkma stratejilerini kapsadığı varsayımında bulunularak Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojileri krizle başa çıkma stratejileri olarak ele alınmıştır. Böylece yöneticilerin liderlik stili, kriz algılama düzeyleri ve krizle başa çıkmada örgüt stratejilerinin ilişkisine yönelik kuramsal katkılar sağlanması, ayrıca araştırma değişkenleri arasındaki etkileşimlerin ortaya konulması ile Mersin OSB'de faaliyet gösteren işletmelere ve yöneticilerine yönelik öneriler getirilmesi hedeflenmektedir.

## Kuramsal Çerçeve

Geliştirilecek hipotezlere kuramsal gerekçe oluşturmak amacıyla çalışmada ele alınan liderlik, kriz ve krizle başa çıkma ve strateji konuları aşağıda tartışılmıştır.

### 1. Liderlik

Örgütlerin üst yönetiminin krizleri algılaması ve krizle başa çıkma stratejilerine sahip olması çok önemlidir. Bu nedenle çağdaş örgütlerde en önemli öğelerden birisi liderliktir. Lider kelimesine ilk defa 19. yüzyılın başında İngiliz Parlamentosu'na ait politik metinlerde rastlandığı bilinmektedir. Akademik olarak ise liderlik 1900'lü yılların başından beri üzerinde çokça çalışılan bir konu haline gelmiştir (Northouse, 2014: 2). Ancak henüz tüm araştırmacıların hemfikir olduğu bir liderlik kavramı oluşmamıştır (Bass, 1990: 11). Stogdill'e göre (1974: 7) liderlik üzerine çalışan kişi sayısı kadar liderlik tanımı yapılabilir. Liderlik tanımlarının bu kadar çeşitli olmasının sebebi liderlik üzerine çalışan her bireyin bu konuya farklı bir bakış açısı kazandırmasıdır.

Liderler ve liderlik üzerine bugüne kadar birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar öncelikle liderin tanımı ve özellikleri üzerine odaklanmıştır. Bu yaklaşımın liderlik etkinliğini açıklamak için yeterli olmadığını fark ettikten sonra, liderlerin davranışları ve grup performansı arasındaki ilişkiye odaklanan davranışsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu tür yaklaşımlardan sonra, liderlik biçiminin durumsal olarak değişeceğini savunan bir durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Lider odaklı bu üç yaklaşımı takiben, karizmatik veya modern liderlik yaklaşımları olarak da adlandırılan diğer yaklaşımlar, lider ve takipçiler arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak ele almıştır (Çömez, 2007: 27). Burns, (1978: 115) liderlik tiplerini sürdürümcü (etkileşimci) ve dönüştürücü liderlik olarak tasnif etmiştir. Sürdürümcü liderler takip edilecek standartları belirlemekte ve bu standartları takip etmeyenleri cezalandırabilmektedir. Dolayısıyla bu liderler risk almaktan kaçınan ve görevi bitirmeye odaklı olup ceza ve ödül sistemini bu maksatla kullanmaktadırlar (Sabir vd., 2011: 155). Dönüştürücü liderler Groves ve Larocca'ya (2012: 197) göre çalışanlarını iş sözleşmelerinde belirtilenlerden daha fazlasını yapmaya ve daha yüksek ihtiyaçlarına odaklanmaya motive etmektedir (Çalışkan vd., 2014). Bu maksatla karizmalarını kullanmakta, ilham vererek motivasyon sağlamak, yaratıcı çözümler üretilmesine yardımcı olmakta ve çalışanların kişisel ihtiyaçlarına ilgi göstermektedirler. Serbest bırakıcı liderlik stili Hoy ve Miskel (2012) tarafından ayrı bir liderlik stili olarak değerlendirilmiştir. Bass (1990) serbest bırakıcı liderliği, liderliğin olmadığı veya liderin takipçileri ile etkileşimde bulunmadığı bir yaklaşım olarak ifade etmektedir. Serbest bırakıcı liderliğin faydası çalışan merkezli eylemlerin başlatılmasının sağlanmasıdır. Dezavantajı örgüt içerisinde kargaşa çıkma olasılığıdır çünkü çalışanlar yalnızca kendi amaçlarına yönelebilmektedirler (Warrilow, 2012: 123).

### 2. Kriz ve Krizle Başa Çıkma

Kriz, örgütün hedeflerini ve misyonunu tehdit eden, örgütün önceden aldığı önlemlerin yetersiz kalmasına sebep olabilen, örgütün acil tepkisini zorunlu kılan, tepe yönetimini olumsuz etkileyen, gerilimli bir durumdur (Demirtaş, 2000: 359). Bir örgütün karşılaştığı olumsuz durumlara kriz denilebilmesi için krizin bazı özelliklerinin belirgin olarak ortaya çıkması gerekmektedir (Tüz, 2014: 11). Bunlar; belirsizlik, gerilim ve zaman baskısıdır.

Belirsizlik, hem yöneticilerin hem de çalışanların neye odaklanmaları gerektiği konusunda karar verememelerine neden olmakta (Pira ve Sohodol, 2015: 26), yanlış kararlar

verilmesi durumunda ise örgütlerin yok olmasıyla sonuçlanabilmektedir. Diğer bir deyişle belirsizlik ne kadar yüksek olursa krizin çözümü o kadar zorlaşmaktadır (Tutar, 2016: 7). Gerilim ise örgütün hedeflerinin, imajının, insan ve doğal kaynaklarının, finans yapısının hatta varlığının tehdit edilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Baran, 2012: 26). Diğer taraftan örgütlerin krizden başarılı bir şekilde çıkabilmesi için yöneticilerin hayati öneme sahip adımları çok kısa sürede atmaları gerekmektedir.

1990 yılında Times dergisinde yayınlanan en büyük 1000 şirketin üst düzey yöneticilerinin de içinde bulunduğu büyük çaplı bir araştırmada örgütlerde krizlerin en çok ortaya çıkma sebepleri çevre kirliliği, hatalı ürün, istenmeyen devralma teklifi, sabotaj, üst düzey yönetim üyelerinin ölümü, üst düzey yönetim üyesinin kaçırılması, bilgisayarların çökmesi, endüstriyel anlaşmazlıklar ve dolandırıcılık gibi faktörler ifade edilmiştir (Regester ve Larkin, 2000: 164). Pearson ve Mitoff, (1993: 50) tarafından ise bu faktörler şiddetliden normale, teknik/ekonomikten, insan/toplum orijinine göre sınıflandırılmaktadır. Bazı kaynaklarda krize neden olan faktörler örgüt dışı ve örgüt içi faktörler olmak üzere incelenmektedir (Tutar, 2007). Örgüt dışı faktörler, dünyanın sürekli değişen yapısı, küreselleşme sebebi ile meydana gelen zincirleme sorunlar, dünyanın jeolojik yapısı sebebi ile gerçekleşen felaketler, ülkeler arası meydana gelen siyasi gerilimler ve bunların politikalara yansımaları gibi makro düzeydeki olaylardır. İç faktörler ise örgütsel ve yönetsel sorunlar, örgütlerin içinde bulunduğu yaşam evrelerine bağlı gerçekleşen sorunları kapsamaktadır.

Krizler her zaman aniden ortaya çıkmamakta, çoğunlukla zamanında tedbir alınmayan ve gittikçe büyüyen sorunlar neticesinde derinleşmektedir. Eğer sorunlar zamanında dikkate alınmaz, göz ardı edilirse gün geçtikçe büyümekte ve kısa sürede kriz boyutuna ulaşmaktadır. Kriz öncesi dönem üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Narbay, 2006: 28-29): Körlük, eyleme geçememe ve yanlış eylem dönemleridir. Kriz öncesi dönemde çözümlenemeyen sorunlar krize dönüşmekte ve birçok olumsuz sonuçlar ile karşılaşmaktadır. Bunlar (Devecioğlu, 2002: 98-99; Çelik ve Devecioğlu, 2002: 58-59); örgüt içi iletişimin bozulması, yetkinin merkezileşmesi, alınan kararların niteliği bozulması, örgütsel değişim eğiliminin azalması, görev, yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa yaşanması, örgüt çalışanları arasında panik ve korkunun artması, karar sürecinin bozulması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü yaşanması, mali sıkıntıların artması, hedeflere ulaşamaması, örgütsel imajın zedelenmesi, hata eğiliminin artması, çevreye uyum yeteneğinin azalması, sosyal sorumluluklardan uzaklaşması gibi olumsuz sonuçlardır.

Krizin tüm yıkıcı ve olumsuz etkilerine rağmen sürecin doğru yönetilmesi halinde krizlerin bazı olumlu yönleri bulunmaktadır. Bunlar (Doğanalp, 2009: 133-134): Rekabet avantajında yeni fırsatlara imkân vermesi, çalışanların performanslarının yükselmesi, örgüt değerleri ile toplumsal değerler arasındaki uyumun artması, örgütün maliyetlerinin azaltılması yönünde farkındalık artması, çalışanların işlerine ve örgüte olan bağlılığının artması, yöneticilerin liderlik yeteneklerinin yükselmesi, örgüt yapısında yeni düzenlemelere gidilmesi, iletişim ve ekip çalışmasının ağırlık kazanmasıdır.

Tuğcu (2004: 20) krizlerin önceden algılanması kapsamında liderlerin her zaman krizlere hazırlıklı, krizi sezebilen, doğru yöneten, kriz sonrası her türlü sonuca hazırlıklı olması gerektiğini belirtmektedir. Bununla birlikte örgütlerin çevresel değişimlere uyum yeteneğinin geliştirilmesi maksadıyla geliştirilen stratejiler krizle mücadelede önemli bir rol oynamaktadır (Bahar vd., 2009: 27). Eren (2010: 477) örgütlerde stratejilerin belirli amaçları gerçekleştirmek için seçilmesi ve uygulanması beceri ve yeteneğine sahip liderlerin önemine vurgu yapmaktadır.



### 3. Strateji

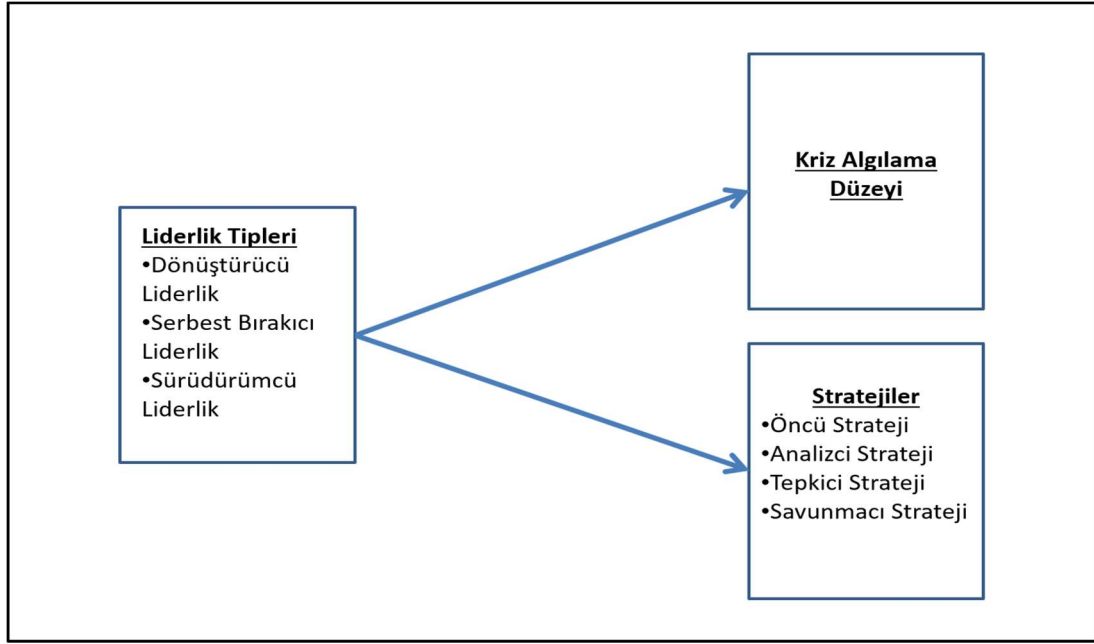
Ansoff'a (1980: 136) göre stratejiler örgütün değişen koşullara rağmen çevresiyle olan bağıni ve uyumunu korumasına katkı sağlayan düzenlenmelerdir. Daha geniş bir tanıma göre strateji; işletmeler ile içerisinde yer aldıkları çevre arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve hedeflerinin belirlenmesi, hedefleri gerçekleştirecek eylemlerin tespiti ve iş bölümünün yapılması, ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanması olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1999: 7). Bu tanım ile strateji, işletmeye yön veren, işletmenin elindeki kaynakları, kullanacağı araçları ve hedefine ulaşmak için izleyeceği yolu göstermektedir. Bununla birlikte işletmenin dış çevreye olan bağımlılığı ve çevresel değişimlerle birlikte örgütte de değişikliklerin yapılmasının gerekliliği karşımıza çıkmaktadır (Oral, 2004: 2).

Baudrillard (2002: 1), "Çaresiz Stratejiler" kitabında bir stratejiye sahip olmamayı "Kendinden geçme ve tepkisizlik (atalet)" olarak nitelendirmektedir. Strateji olmadan, örgütün bir yol haritası mevcut olmamakta ve daha savruk biçimde hareket eder bir hale gelmektedir. Belirli bir stratejinin kuruluşta yürürlükte olmasıyla, örgütsel eylemler stratejik yön doğrultusunda koordine edilebilmektedir (Kloot ve Martin, 2000: 241). Bu yüzden örgütlerde liderlerin geleceğe yönelik tahminlerde bulunarak strateji geliştirmeleri hayati öneme sahiptir. Gerçekleşecek çevresel değişiklikler için bulunulan tahminlerde mükemmel sonuçlar elde edilmese de örgütün ani değişikliklerle başa çıkmak için daha hazırlıklı olması sağlanabilmektedir (Gordon, 2013: 42). İşletmeler, çevre şartları, ürün özellikleri ve arz-taleplerine göre tutarlılık-dinamizm arası seçimlerine bağıli olarak stratejilerini belirlemektedirler. İşletme tipleri, ürün-pazar bileşimi ve davranış biçimlerine göre Miles ve Snow (1978), Ansoff (1987) ile Boston Çalışma Grubu (BCG) çeşitli strateji tiplerini oluşturmuşlardır (Durmuş, 1999: 18).

Araştırmamız kapsamında ele alınan Miles ve Snow'un (1978) tipolojisinin temel varsayımı; "çevresel etkiler, içyapıda güç ve politika, eylem etkileşimine bağıli stratejileri tanımlamaktadır" şeklindedir. (Durmuş, 1999: 19). Buna göre dört tip strateji tanımlanmıştır (Isoherranen & Kess, 2011: 577). Bunlar; savunmacı, öncü, analizci ve tepkici stratejilerdir. Savunmacı stratejiye sahip örgütler; sabit ürünler ve pazar alanına odaklanıp belirli kalitede ve miktarda ürün ile hizmet sunmaktadırlar. Bu yüzden sabit bir çevrede iyi faaliyet göstermektedirler. Değişen çevresel ortamda ölçülü tutuma sahip olan bu örgütler de karar alma oldukça merkezi olarak gerçekleştirilmektedir. Buna karşın öncü stratejiye sahip örgütler, daha dinamik politikalarla hareket ederek pazarda ilk olmayı hedeflemekte ve fırsatçı davranmaktadırlar. Bu örgütlerde esnek bir şekilde ürün seçenekleri sunulmakta ve pazara ilk giren olmak hedeflenmektedir. Karar mekanizmaları ademi merkezîyettir. Analizci stratejiye sahip örgütler savunmacı ve öncü stratejilerin özelliklerini birlikte taşımakta ve her ikisi arasında denge aramaktadırlar. Bu örgütler denenmiş iş kollarında pazara girerek riski minimize etmeye çalışmaktadırlar. Girilen pazarda başarı elde ederlerse yeni ürünler ve pazarlara yönelmektedirler. Tepkici stratejiye sahip örgütler ise kararsızdırlar. Çevresel şartların olgunlaşmasıyla kısa dönemli stratejiler belirlemekte girişimlerde bulunmaktadırlar.

Yukarıda sunulan kuramsal gerekçeler ışığında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Model kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

**H1:** Liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algılama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

*H1a: Dönüştürücü liderliğin örgütlerin kriz algılama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H1b: Serbest Bırakıcı liderliğin örgütlerin kriz algılama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H1c: Sürdürümcü liderliğin örgütlerin kriz algılama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

**H2:** Liderlik tiplerinin krizle başa çıkma stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

*H2a: Dönüştürücü liderliğin öncü strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2b: Serbest Bırakıcı liderliğin öncü strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2c: Sürdürümcü liderliğin öncü strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2ç: Dönüştürücü liderliğin analizci strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2d: Serbest Bırakıcı liderliğin analizci strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2e: Sürdürümcü liderliğin analizci strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2f: Dönüştürücü liderliğin tepkici strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2g: Serbest Bırakıcı liderliğin tepkici strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2ğ: Sürdürümcü liderliğin tepkici strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H2h: Dönüştürücü liderliğin savunmacı strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

H2i: Serbest Bırakıcı liderliğin savunmacı strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2i: Sürdürümcü liderliğin savunmacı strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

## Yöntem

Araştırmanın evreni ve örnekleme yöntemi, veri toplama araçları ile bu araçların geçerlilik ve güvenilirliği ile yapılan istatistiksel analizler çalışmanın yönteminde açıklanmıştır.

### 1. Evren ve Örneklem

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan Kobiler’de bulunan tüm çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Söz konusu evrenden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 337 çalışandan anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların betimleyici istatistikleri (Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mesleğinde çalışma süresi, işyerindeki statüsü ve bir üst yönetici ile çalışma süresi) Tablo 1’de sunulmuştur. Tablo’ya göre katılımcıların cinsiyet durumu dağılımı incelendiğinde; % 73,6’sinin erkek ve % 26,4’ünün kadın olduğu görülmektedir. Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların medeni durumlarına göre katılımcıların % 59,9’unun evli iken % 40,1’inin bekar olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında ise katılımcıların % 45,7’inin ön lisans/lisans mezunu, % 45,4’ünün lise ve altı mezunu ve % 8,9’unun lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların mevcut statü durumu dağılımına bakıldığında, katılımcıların % 26,1’i yönetici olarak çalışırken, % 16,9’u idari çalışan olarak, % 29,1’i teknik çalışan olarak ve % 27,9’u diğer branşlarda çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 1: Örneklem Ait Demografik Bilgiler**

Demografik Değişken	Kategori	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	89	26,4
	Erkek	248	73,6
Medeni Durum	Evli	202	59,9
	Bekâr	135	40,1
Eğitim Durumu	Lise ve altı	153	45,4
	Önlisans / Lisans	154	45,7
	Lisansüstü	30	8,9
Statü	Üst Düzey Yönetici	14	4,2
	Orta Düzey Yönetici	52	15,4
	Alt Düzey Yönetici	22	6,5
	İdari Çalışan	57	16,9

Ayrıca katılımcıların buldukları pozisyonda ortalama  $9,80 \pm 7,73$  yıl, en az çalışan katılımcının 1 yıl ve en çok çalışan katılımcının 45 yıl çalıştıkları belirlenmiştir. Diğer taraftan katılımcıların bir üst yönetici ile ortalama çalışma süresinin  $5,73 \pm 4,77$  yıl olduğu, en az çalışan katılımcının 1 yıl ve en çok çalışan katılımcının 30 yıl çalıştığı tespit edilmiştir.

### 2. Veri Toplama Araçları

Yöneticilerin liderlik stillerini ölçmek amacıyla Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen çok faktörlü Liderlik Stili Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, “Dönüştürücü”, “Serbest Bırakıcı”, ve “Sürdürümcü” olarak adlandırılan üç alt boyuttan ve 35 maddeden oluşan 5’li Likert tipi bir ölçektir. Orijinal ölçekte “Dönüştürücü Liderlik (Cronbach’s Alpha:

0,96)”; “Serbest Bırakıcı Liderlik (Cronbach's Alpha: 0,82)”; “Sürdürümcü Liderlik (Cronbach's Alpha: 0,85)” bulunmuştur. Liderlerin kriz algılama düzeylerini ölçmek için Aksu ve Deveci (2009) tarafından hazırlanan kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası olmak üzere 3 bölümden oluşan Kriz Yönetimi Ölçeğinin 7 maddelik kriz öncesi dönem bölümü kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi bir ölçektir. Orijinal ölçeğin güvenirlik değeri (Cronbach's Alpha: 0,92) olarak bulunmuştur. Strateji tiplerinin ölçülmesinde öncü, analizci ve tepkici boyutları Doğan (2008) ile savunmacı boyutu Taşgit (2013) tarafından kullanılan ve iki ölçeğin birleşiminden oluşan dört boyutlu 19 maddelik 5’li Likert tipi Strateji Tipleri Ölçeği kullanılmıştır. Daha önce Ocak, Peker ve Nacak. (2017) tarafından kullanılan ölçekte öncü, analizci, tepkici boyutları ile savunmacı boyutlara ait güvenirlik değerleri sırasıyla 0,93; 0,78; 0,78 ve 0,92 ölçeğin toplamı için ise 0,95 olarak hesaplanmıştır.

### 3. Geçerlilik ve Güvenirlik

Çalışmamızda ölçeklerin geçerliliği için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), güvenirliği için ise güvenirlik analizi yapılmıştır. DFA’da dört ayrı model test edilmiştir. Üç ölçeğe yapılan faktör analizi neticesinde elde edilen uyum değerleri Yaşlıoğlu (2017, 77) tarafından belirtilen iyi derece uyum iyiliği değerlerine göre değerlendirilmiştir. DFA neticesinde Liderlik Stili Ölçeği ve Strateji Tipleri Ölçeği birinci düzey çok faktörlü model, Kriz Algılama Ölçeği ise tek faktörlü model de en yüksek uyum iyiliğini göstermiştir. Üç ölçeğe ilişkin DFA sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2: Ölçeklerin DFA Sonuçları**

Ölçekler	Model	$\chi^2 / sd$	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Liderlik Stili Ölçeği	Birinci Düzey Çok Faktörlü	2,080	,912	,922	,861	,057
Krizle Başa Çıkma Ölçeği	Tek Faktörlü	2,254	,977	,989	,980	,061
Strateji Tipleri Ölçeği	Birinci Düzey Çok Faktörlü	2,797	,923	,937	,906	,073

\*p<0,01

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda elde edilen güvenirlik değerleri (Cronbach alfa) Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Ölçeklerin Güvenirlilik Analiz Sonuçları

Ölçekler	Cronbach alfa	N
<b>Liderlik Stili Ölçeği</b>	<b>,839</b>	<b>31</b>
Dönüştürücü Liderlik	,944	19
Serbest Bırakıcı Liderlik	,844	8
Sürdürümcü Liderlik	,529	4
<b>Kriz Yönetimi Ölçeği</b>	<b>,913</b>	<b>7</b>
Kriz algılama düzeyi	,913	7
<b>Strateji Tipleri Ölçeği</b>	<b>,895</b>	<b>15</b>
Öncü Strateji	,888	5
Analizci Strateji	,785	4
Tepkici Strateji	,646	3
Savunmacı Strateji	,614	3

Liderlik Stili Ölçeğinin, Kriz Algılama Düzeyi ve Strateji Tipleri Ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen bulgular hep birlikte göz önüne alındığında; her üç ölçeğinin geçerli ve güvenilir oldukları sonucuna varılmıştır.

#### 4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Veriler SPSS 25 ve AMOS 23 programları ile analiz edilmiştir. Başlangıçta araştırma değişkenlerinin ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları hesaplanarak betimleyici istatistikleri ortaya konulmuştur. Ölçeklerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığını görmek için çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmıştır. Normal dağılım gösteren değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Müteakiben liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algıları ve öncü strateji, analizci strateji, tepkici strateji ve savunmacı strateji üzerindeki etkisini görmek için lineer regresyon analizi yapılmıştır. İstatistiksel anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyi olarak ele alınmıştır.

#### Bulgular

Araştırmada liderlik tipleri, kriz algılama düzeyi ve strateji tiplerine ait betimleyici istatistikler Tablo 4'te sunulmuştur. Tablo 4'e göre katılımcıların yöneticilerini ortalamının üzerinde dönüştürücü liderlik tipinde algıladığı ve liderlerinin kriz algılama düzeylerini ortalamının üzerinde değerlendirdiği görülmüştür. Diğer taraftan katılımcılar örgütlerini uyguladıkları strateji açısından öncü, analizci, tepkici ve savunmacı stratejiler sırasıyla ortalamının üzerinde değerlendirilmiştir.

Tablo 4: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

Değişken	Toplam	Min.	Maks.	Ort.	Ss.	Çarpıklık	Basıklık
<b>Liderlik Tipleri</b>							
Dönüştürücü Liderlik	337	1,21	5,00	3,59	,80	-,529	,129
Serbest Bırakıcı Liderlik	337	1,00	4,88	2,47	,83	,408	-,344

Sürdürümcü Liderlik	337	1,00	4,75	2,81	,78	-,128	-,285
<b>Kriz Algılama Düzeyi</b>							
Kriz Algılama	337	1,00	5,00	3,53	,89	-,669	,479
<b>Strateji Tipleri</b>							
Öncü Strateji	337	1,00	5,00	3,74	,88	-,659	,289
Analizci Strateji	337	1,00	5,00	3,55	,80	-,253	,284
Tepkici Strateji	337	1,00	5,00	3,54	,75	-,221	,429
Savunmacı Strateji	337	1,00	5,00	3,25	,81	-,189	,346

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek maksadıyla, Pearson korelasyon katsayıları hesaplanarak Tablo 5'te sunulmuştur. Korelasyonlar hesaplanmadan önce katılımcıların ölçeklerdeki maddelere verdikleri puanların boyutlar kapsamında ortalamaları alınmış ve her bir değişken için söz konusu ortalama puan analizlere dahil edilmiştir.

**Tablo 5: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar**

Boyut	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. Dönüştürücü Liderlik	1							
2. Serbest Bırakıcı Liderlik	-,39**	1						
3. Sürdürümcü Liderlik	-,12*	,65**	1					
4. Kriz Algılama	,68**	-,40**	-,15**	1				
5. Öncü Strateji	,54**	-,25**	-,12*	,58**	1			
6. Analizci Strateji	,51**	-,15**	-,02	,54**	,67**	1		
7. Tepkici Strateji	,42**	-,04	,09	,44**	,56**	,65**	1	
8. Savunmacı Strateji	,25**	,22**	,21**	,26**	,31**	,40**	,51**	1

\*\*p<0,01 \*p<0,05

Pearson korelasyon katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir (Köklü, Büyükoztürk ve Bökeoğlu, 2006);

0.00 = Katsayı ise ilişki yoktur.

0.00 < Katsayı < 0.29 ise düşük düzeyde ilişki vardır.

0.30 < Katsayı < 0.69 ise orta düzeyde ilişki vardır.

0.70 < Katsayı < 0.99 ise yüksek düzeyde ilişki vardır.

1.00 = Katsayı ise mükemmel ilişki vardır.

Buna göre korelasyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında ters yönlü ve orta düzeyde ilişki ( $r=-0,39$ ,  $p<0,01$ ) ve sürdürümcü liderlik arasında düşük düzeyde ters yönlü bir ilişki ( $r=-0,12$ ,  $p<0,01$ ), serbest bırakıcı liderlik ile sürdürümcü liderlik arasında aynı yönlü orta düzeyde bir ilişki ( $r=0,65$ ,  $p<0,01$ ), dönüştürücü liderlik ile kriz algılama düzeyi arasında aynı yönlü orta düzeyde bir ilişki ( $r=0,68$ ,  $p<0,01$ ), serbest bırakıcı liderlik ile kriz algılama arasında ters yönlü ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=-0,40$ ,  $p<0,01$ ) ve sürdürümcü liderlik ile kriz algılama arasında ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki ( $r=-0,15$ ,  $p<0,01$ ) tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik ile öncü ( $r=0,54$ ,  $p<0,01$ ), analizci ( $r=0,51$ ,  $p<0,01$ ), tepkici stratejiler ( $r=0,42$ ,  $p<0,01$ ) arasında aynı yönlü orta düzeyde bir ilişki ve dönüştürücü liderlik ile savunmacı strateji arasında aynı yönlü bir düşük düzeyde bir ilişki ( $r=0,25$ ,  $p<0,01$ ), serbest bırakıcı liderlik ile öncü ( $r=-0,25$ ,  $p<0,01$ ) ve analizci strateji ( $r=-0,15$ ,  $p<0,01$ ) ile ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki, savunmacı strateji ( $r=0,22$ ,  $p<0,01$ ) ile aynı yönlü düşük düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Sürdürümcü liderlik ile öncü strateji ( $r=-0,12$ ,  $p<0,05$ ) arasında ters yönlü düşük düzeyde bir ilişki, savunmacı strateji ( $r=0,21$ ,  $p<0,01$ ) ile aynı yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini ortaya koymak maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle liderlik tiplerinin liderlerin kriz algılama düzeyleri üzerine etkisi regresyon analizi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6: Liderlik Tiplerinin Liderlerin Kriz Algılama Düzeyleri Üzerine Etkisi**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t	p		
Sabit	1,437	,245		5,867	,000		
Dönüştürücü Liderlik	,683	,049	,610	14,023	,000		
Serbest Bırakıcı Liderlik	-,211	,061	-,196	-3,441	,001	104,362	,485
Sürdürümcü Liderlik	,059	,061	,051	,967	,334		

**Bağımlı değişken: Kriz Algılama Düzeyi**

\*  $p<0.01$

Liderlik tiplerinin katılımcıların kriz algılama düzeylerini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tiplerinin, liderlerin kriz algılama düzeylerinin varyansının % 48,5'ini açıklayabildiği belirlenmiştir ( $R^2=,485$ ;  $F_{(3,333)}=104,362$ ,  $p<0.01$ ). Bulunan sonuçlara göre, katılımcıların algılarına göre yöneticilerin sürdürümcü liderlik tipi liderlerin kriz algılama düzeylerini anlamlı yordamazken ( $\beta=0,051$ ,  $p>0.01$ ) dönüştürücü liderliğin liderlerin kriz algılama düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.610$ ,  $p<0.01$ ), serbest bırakıcı liderliğin ise kriz algılama düzeylerini anlamlı ve negatif yönde yordadığı ( $\beta=-0,196$ ,  $p>0.01$ )

belirlenmiştir. Bir diğer ifadeyle, çalışma örneklemini oluşturan katılımcıların algılarına göre yöneticilerin sürdürümcü liderlik tipleri kriz algılama düzeylerini etkilemezken, dönüştürücü liderlik tipleri pozitif bir şekilde, serbest bırakıcı liderlik tipleri negatif bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H1a, H1b Hipotezleri kabul edilmiş, H1c Hipotezi ise red edilmiştir.

Liderlik tiplerinin örgütlerin öncü stratejisini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7: Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Öncü Stratejileri Üzerine Etkisi**

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t			
<b>Sabit</b>	1,835	,284		6,457	,000		
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	,579	,056	,523	10,253	,000		
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	-,025	,071	-,024	-,355	,723	45,459	,291
<b>Sürdürümcü Liderlik</b>	-,041	,070	-,036	-,579	,563		

**Bağımlı Değişken: Öncü Strateji**

\* p<0.01

Liderlik tiplerinin öncü stratejiyi ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tiplerinin, öncü stratejinin varyansının % 29,1’ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,291$ ;  $F_{(3,333)}=45,459$ ,  $p<0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre, serbest bırakıcı ( $\beta=-0,024$ ,  $p>0.01$ ) ve sürdürümcü liderlik ( $\beta=-0,036$ ,  $p>0.01$ ) öncü stratejiyi istatistiksel olarak anlamlı yordamazken; dönüştürücü liderliğin öncü stratejiyi ( $\beta=0.523$ ,  $p<0.01$ ) anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmüştür. Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan katılımcıların örgütlerinin öncü stratejiyi uyguladıkları algısı üzerine yöneticilerinin serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik tipleri etkilemezken, yöneticilerin dönüştürücü liderlik tipi pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H2a Hipotezi kabul edilmiş, H2b ve H2c Hipotezleri red edilmiştir.

Liderlik tiplerinin örgütlerin analizci stratejisini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.



Tablo 8: Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Analizci Stratejileri Üzerine Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		p	F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t			
Sabit	1,472	,263		5,602	,000		
Dönüştürücü Liderlik	,534	,052	,530	10,216	,000		
Serbest Bırakıcı Liderlik	,039	,066	,040	,588	,588	40,047	,265
Sürdürümcü Liderlik	,022	,065	,022	,344	,731		

Bağımlı Değişken: Analizci Strateji

\* p&lt;0.01

Liderlik tiplerinin analizci stratejiyi ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tiplerinin, analizci stratejinin varyansının %26,5'ini açıklayabildiği görülmüştür ( $R^2=,265$ ;  $F_{(3,333)}=40,047$ ,  $p<0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre, serbest bırakıcı ( $\beta=0,040$ ,  $p>0.01$ ) ve sürdürümcü liderlik ( $\beta=0,022$ ,  $p>0.01$ ) analizci stratejiyi anlamlı yordamazken; dönüştürücü liderliğin ( $\beta=0.530$ ,  $p<0.01$ ) analizci stratejiyi anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmüştür. Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan katılımcıların örgütlerinin analizci stratejiyi uyguladıkları algısı üzerine yöneticilerinin serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik tipleri etkilemezken, yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeyleri pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H2ç Hipotezi kabul edilmiş, H2d, H2e Hipotezleri red edilmiştir.

Liderlik tiplerinin örgütlerin tepkici stratejisini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9: Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Tepkici Stratejileri Üzerine Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		p	F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t			
Sabit	1,534	,257		5,967	,000		
Dönüştürücü Liderlik	,436	,051	,463	8,534	,000		
Serbest Bırakıcı Liderlik	,077	,064	,085	1,203	,230	27,52	,199
Sürdürümcü Liderlik	,088	,064	,091	1,377	,169		

Bağımlı Değişken: Tepkici Strateji

\* p&lt;0.01

Liderlik tiplerinin tepkici stratejiyi ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tiplerinin, tepkici stratejinin varyansının %19,9'unu açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,199$ ;  $F_{(3,333)}=27,526$ ,  $p<0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre, serbest bırakıcı ( $\beta=0,085$ ,  $p>0.01$ ) ve sürdürücü liderlik ( $\beta=0,091$ ,  $p>0.01$ ) tepkici stratejiyi istatistiksel olarak anlamlı yordamazken, dönüştürücü liderliğin ( $\beta=0.463$ ,  $p<0.01$ ) tepkici stratejiyi anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Bir diğer deyişle, örgütlerin tepkici strateji düzeylerini, liderlerin serbest bırakıcı ve sürdürücü liderlik tipleri etkilemezken, dönüştürücü liderlik pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H2f Hipotezi kabul edilmiş, H2g, H2ğ Hipotezleri red edilmiştir.

Liderlik tiplerinin örgütlerin savunmacı stratejisini ne derece etkilediğini tespit etmek maksadıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10: Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Savunmacı Stratejileri Üzerine Etkisi**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t	p		
<b>Sabit</b>	,914	,280		3,266	,001		
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	,392	,056	,386	7,043	,000	24,29	,180
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	,346	,070	,355	4,935	,000	2	
<b>Sürdürücü Liderlik</b>	,028	,069	,027	,411	,681		
<b>Bağımlı değişken: Savunmacı Strateji</b>							

\*  $p<0.01$

Liderlik tiplerinin savunmacı stratejiyi ne derece etkilediğini tespit etmek maksadıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tiplerinin, savunmacı stratejinin varyansının %18,0'ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,180$ ;  $F_{(3,333)}=24,292$ ,  $p<0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre, sürdürücü liderlik ( $\beta=0,027$ ,  $p>0.01$ ) savunmacı stratejiyi anlamlı yordamazken, dönüştürücü ( $\beta=0.386$ ,  $p<0.01$ ) ve serbest bırakıcı liderliğin ( $\beta=0.355$ ,  $p<0.01$ ) savunmacı stratejiyi anlamlı ve pozitif yönde yordadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre H2h, H2ı Hipotezleri kabul edilmiş, H2i Hipotezi reddedilmiştir.

### Tartışma ve Sonuç

Araştırmamız kapsamında verilerimizi elde ettiğimiz Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan Kobiler'de çalışan 337 çalışandan elde edilen verilere yapılan analizler neticesinde liderlik tiplerinin kriz algılama düzeyleri ve krizle başa çıkma stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Liderlerin kriz algılama düzeyleri üzerine liderlik tiplerinin etkisini belirlemek maksadıyla yapılan regresyon analizi neticesinde yöneticilerin sürdürücü liderlik tipinin liderlerin kriz algılama düzeyleri üzerine anlamlı bir etkisi görülmezken, dönüştürücü liderliğin liderlerin kriz algılama düzeylerini anlamlı ve pozitif

yönde yordadığı, serbest bırakıcı liderliğin ise kriz algılama düzeylerini anlamlı ve negatif yönde yordadığı belirlenmiştir. Diğer taraftan liderlik tiplerinin krizle başa çıkma stratejileri üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi neticesinde dönüştürücü liderlik tipinin örgütlerin öncü, analizci, tepkici ve savunmacı stratejileri üzerine anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu, serbest bırakıcı liderlik tipinin ise sadece savunmacı strateji üzerine anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda dönüştürücü liderlik tipine sahip liderlerin kriz algılama düzeylerine olumlu bir etkisi varken, krizle başa çıkmada her bir stratejinin kullanılmasında dönüştürücü liderlerin duruma uygun krizle başa çıkma stratejilerini kullandığı söylenebilir. Elde edilen bu sonuç dönüştürücü liderlik tipinin krizlerin algılanmasında ve her bir krizle başa çıkma stratejisinin uygulanmasında olumlu bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Dönüştürücü liderlik tipiyle ilgili elde edilen bu bulgu Balaban'ın (2018) karizmatik liderlik özelliklerinin kriz öncesi, kriz döneminde ve kriz sonrası dönemde yönetsel başarıyı arttıran bir faktör olduğuna dair bulgu ile uyumludur. Serbest bırakıcı liderlik tipinin ise kriz algılama düzeyi üzerine olumsuz bir etkisi ve savunmacı strateji üzerine olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bass'ın (1990) belirttiği üzere serbest bırakıcı liderlik, liderliğin olmadığı veya liderin takipçileri ile etkileşimde bulunmadığı bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bu liderlik tipinde çalışan merkezli eylemlerin başlatılması önemlidir (Warrilow, 2012: 123). Bu bağlamda serbest bırakıcı liderlik tipi krizi algılamada ters bir etkiye neden olurken krizle başa çıkma stratejilerinden savunmacı stratejiyi olumlu olarak kullandıkları görülmüştür. Sürdürücü liderlerin kriz algılama düzeyleri ve krizle başa çıkma stratejileri üzerine anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Bunun Sabir vd. (2011: 155) ifade ettiği gibi sürdürücü liderlerin risk almaktan kaçınan ve sadece mevcut görevleri bitirmeye odaklı olmasından kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Yavuz (2018) yaptığı çalışmada, liderlerin ancak yarısının kendilerini kriz lideri olarak gördükleri, yarısının krizle başa çıkma konusunda yetersiz olduğunu bulmuştur. Yaptığımız çalışmada ise kriz algılama ve krizle başa çıkma stratejileri üzerinde genel olarak liderlerin dönüştürücü liderlik stillerinin önemli bir etkisi olduğu görülmüştür.

Kuşkusuz, bu araştırmanın bazı sınırlılıkları vardır. Bunlardan birincisi verilerin kesitsel olarak tek bir zamanda ve tek bir anket formu ile toplanmasıdır. İkinci olarak araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplandığı Mersin İli Tarsus İlçesi OSB Bölgesinde yer alan KOBİ'lerde araştırmamıza gönüllü olarak katılan 337 çalışan örneklemimizle sınırlıdır. Araştırmada kullanılan ölçekler, örgütlerdeki farklı düzeylerde çalışanlara yöneltilen yöneticilerine ve şirketlerine yönelik değerlendirme maddelerinden oluşmaktadır ve bu kapsamda elde edilen veriler çalışanların algısına dayanmaktadır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar sosyal beğenilirlilik etkisi ve ortak yöntem varyansı olabileceği dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bundan sonraki çalışmalarda örgüt stratejilerinden farklı olarak uygulamada kullanılan krizle başa çıkma stratejilerinin ortaya çıkarılmasına yönelik araştırmalar yapılması ve bir tipoloji oluşturulması literatüre katkı sağlayacaktır. Yine Türkiye'de işletmelerin krizlere yönelik hazırlık durumlarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmasının uygulamaya dönük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Akan D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 51, 392-415.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management, *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-148.

- Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior, *Strategic Management Journal*, 8 (6), 501-515.
- Atay, H. ve Tanrısevdi, A. (2008). İçsel kaynaklı krizlerde kriz öncesi aşamaların yönetilmesi, içinde: turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri, Ed. Okumuş, F. ve Avcı, U. Detay Yayınları, Ankara.
- Bahar, E., Kaya, F. ve Keklik, F. (2009). Konaklama işletmelerinin ekonomik kriz döneminde uyguladıkları krizle mücadele stratejilerinin tespit edilmesine yönelik bir araştırma. 10. Ulusal Turizm Kongresi, Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. Mersin. 21-24 Ekim 2009.
- Balaban, S. (2018). Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Baran, H. (2012). İşletmelerde kriz yönetimi, A & G Bülten Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill' handbook of leadership: A survey of the theory and research*. New York: Free Press.
- Baudrillard, J. (2002). Çaresiz stratejiler. Çev: Oğuz Adanır, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Berry, F. S. (1994). Innovation in public management: The adoption of strategic planning. *Public Administration Review*, 3, 322-330.
- Booth, S. A. (1993). *Crisis management strategy. Competition and change in modern enterprises*. London: Routledge Publishing.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*. 12(3-4), 241-260.
- Çalışkan, A., Turunç, Ö., ve Akkoç, İ. (2014). "How does Organisational Culture Affect the Innovative behaviours? The Mediating Role of Perceived Insider Status". *Int. J. Innovation and Learning* , 16 (2),151.
- Çelik, C. ve M. Devocioğlu. (2002). Otel işletmelerinin ekonomik krizden etkilenme düzeyleri ve kriz dönemlerinde uyguladıkları politikalara ilişkin bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9(9), 58-59.
- Çömez, P. (2007). Değişim yönetiminde dönüştürücü liderlik davranışlarının firma performansına etkileri üzerine bir araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6 (3), 359-361.
- Devocioğlu, M. (2002). Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri ve kayseri sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19, 98-99.
- Dinçer, Ö. (1999). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, T. (2008). *Strateji tipleri ve stratejik yönetim süreçlerinin firma performansına etkileri*. Gebze Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Doğanalp, B. (2009). Kriz döneminde transformasyonel lider davranışlarının işletme performansı bağlamında fırsat yönetimine etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22, 133-134.
- Eren, E. (2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, İstanbul, Beta Yayıncılık, 461-477.

- Gordon, G. L., (2013). Strategic planning for local government. ICMA Publishing, e-kitap, 40-43.
- Groves, K., ve Larocca, M. (2012). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 103(4), 195-203.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). Eğitim yönetimi (çev. ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Isoherranen, V. ve Kess, P. (2011). Analysis of strategy by strategy typology and orientation framework. *Modern Economy*, 2, 575-583.
- Kloot, L. ve Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231-251.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın liderlik anlayışına bir bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1),61-72.
- Meyers, C. ve John, H. (1988). *Managing crisis: A positive approach*. London, Unvvin Hyman Ltd.,
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy structure and process*. New York: Mcgraw Hill.
- Narbay, M. Ş. (2006). *Kriz iletişimi*, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara.
- Northouse, P. (2014). *Liderlik kuram ve uygulamalar*. çev. Cengiz Şimşek. İzmir: Sürat Üniversite Yayınları.
- Ocak M., Peker G. ve Nacak, O. A. (2017). Strateji tipolojilerinin firmaların kurumsal girişimcilik davranışları ile finansal performansı üzerine etkisi: Türk sanayi firmalarında görgül bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1). 1-16.
- Oral, S. D. (2004). *Stratejik yönetim ve Tepe grubu'nda uygulaması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Pearson, C. ve Mitoff, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2015). *Kriz yönetimi halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Regester, M. ve Larkin, J. (2000). *Risk issues and crisis management, the institute of public relations*, London: Korgan Page.
- Sabir, M.S., Sohail, A. ve Khan, M.A. (2011). Impact of leadership style on organization commitment: In a mediating role of employee value. *Journal of Economics ve Behavioral Studies*. 3(2), 145-165.
- Shama, A. (1993). Marketing strategies during recession: A comprasion of small and large firms. *Journal of Small Business Management*. 31(3), 62-72.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Pass.
- Taşgıt, Y.E. (2013). *İş çevresi, kurum kültürü ve işletme stratejileri arasındaki ilişkiler: otel işletmeleri üzerinde bir araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tuğcu, Ş. T. (2004). *Kriz yönetiminde liderlik kavramının önemi*. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 3(2), 16-22.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve stres yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H. (2016). *Kriz ve stres yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Tüz, M. V. (2014). Kriz yönetimi uygulama için temel adımlar. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Warrilow, S. (2012), Transformational leadership theory – The 4 key components in leading change & managing change. [http://EzineArticles.com/?expertStephen\\_Warrilow](http://EzineArticles.com/?expertStephen_Warrilow) (Erişim Tarihi: 18.03.2019).
- Yavuz, M. (2018). Örgütlerde kriz yönetimi ve liderliğin önemi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

### IS TRADE OPENNESS IMPACT ON HEALTH LEVEL RISING? EVIDENCE FROM PANEL DATA ACROSS UPPER-MIDDLE INCOME COUNTRIES<sup>+</sup>

Gökçe MANAVGAT\*

**ABSTRACT:** The transfer of capital and goods, technology and information to other countries through cross-border trade has led to economic integration among countries. This situation has caused the change in the life structure of the individuals in many areas and thus the welfare as well. This change may also affect the health levels of countries. Particularly, with the new technology and knowledge, the methods and practices related to new treatment and diseases to be transferred to countries via foreign trade have played a role in influencing the health levels of countries. In this respect, the importance of trade openness on impact of the level of health in countries also has begun to be discussed. The new discussion area in foreign trade for healthcare is that the trade openness level whether impact on health outcomes for especially in the less development and developing countries. This study examines the effect of trade openness on the health outcomes of 13 countries in upper-middle income- World Bank classification- Middle East and Asia countries by using a panel data method over 1990-2017. Our finding shows that the trade openness has a statistically significant and positive effect for both health outcomes. In addition, the positive and significant effect of GDP per capita and R&D expenditures share in GDP on health level are also among the other notable results of the study that it has impact on improving the health outcomes through the spillover of new technologies and information with more focus on foreign trade in these countries.

**Keywords:** Trade openness, Health level, Life expectancy, Infant mortality, Panel data.

**JEL Classification:** F10, I10, C23

**DOI:** 10.29131/uiibd.730047

**Received:** 30.04.2020/ **Accepted:** 26.05.2020/ **Published:** 20.06.2020

Araştırma Makalesi

### DIŞ TİCARETE AÇILMAK SAĞLIK DÜZEYİNİN YÜKSELTİLMESİNDE ETKİLİ MİDİR? ÜST-ORTA GELİRLİ ÜLKELER İÇİN PANEL VERİ ANALİZİ

**ÖZ:** Sınır ötesi ticaret yoluyla mal ve sermaye, teknoloji ve bilginin diğer ülkelere aktarılması, ülkeler arasında ekonomik bütünleşmeye yol açmıştır. Bu durum birçok alanda bireylerin yaşam standardında ve dolayısıyla refahında değişikliğe neden olmuştur. Bu değişim, ülkelerin sağlık düzeylerini de etkileyebilmektedir. Özellikle dış ticaret yoluyla yeni teknoloji ve bilgilerin ülkelere aktarılacak, yeni tedavi ve hastalıklarla ilgili yöntem ve uygulamalar ülkelerin sağlık düzeylerinin etkilenmesinde rol oynamaktadır. Bu bağlamda, ticaret açıklığının ülkelerdeki sağlık düzeyine olan etkisi literatürde tartışılmaya başlanmıştır. Dış ticaretin sağlık düzeyi üzerindeki etkisi yeni tartışma alanı olarak, özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için dikkat çekmektedir. Bu çalışmada, 1990-2017 yılları arasında panel veri yöntemi kullanılarak, Dünya Bankası sınıflandırmasında üst-orta gelir düzeyinde bulunan 13 Orta Doğu ve Asya ülkelerinin dış ticaret açıklığının sağlık çıktılarına etkisi incelenmektedir. Bulgular, ticaret açıklığının her iki sağlık çıktısı (bebek ölüm ve yaşam beklentisi) için de istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kişi başına düşen GSYH'nin ve Ar-Ge harcamalarının gelir içindeki payının sağlık düzeyine pozitif ve anlamlı etkisi, bu ülkelerin dış ticarete odaklanarak, yeni teknolojilerin ve bilginin yayılmasını artırarak sağlık sonuçlarında iyileştirme etkisi olduğunu da oraya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Ticaret açıklığı, Sağlık düzeyi, Yaşam beklentisi, Bebek ölümleri, Panel veri

**Jel Sınıflandırması:** F10, I10, C23

**DOI:** 10.29131/uiibd.562196

**Geliş tarihi:** 30.04.2020 / **Kabul Tarihi:** 26.05.2020/ **Yayın Tarihi:** 20.06.2020

+ This paper first version was presented at 20th International Symposium on Econometrics, Operations Research and Statistics that held 12 to 14 February 2020 in Ankara, Turkey

\*Asst. Prof. Dr., Toros University Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences Mersin, Turkey, gokce.manavgat@toros.edu.tr,

**ORCID:** 0000-0003-3729-835X

\*Dr. Öğr. Üyesi, Toros Üniversitesi İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Mersin-Türkiye, gokce.manavgat@toros.edu.tr, **ORCID:** 0000-0003-3729-835X

**Kaynak gösterimi için:**

MANAVGAT, G. (2020). IS TRADE OPENNESS IMPACT ON HEALTH LEVEL RISING? EVIDENCE FROM PANEL DATA ACROSS UPPER-MIDDLE INCOME COUNTRIES. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1), 23-33. DOI: 10.29131/uiibd.730047

## 1. Introduction

The link between international trade and disease or health level has been recognized for centuries. Black Death, one of the most destructive outbreaks known in history, followed the trade routes in the 14th century (silk road) and introduced that there could be an interaction between infectious diseases and trade. Today, the challenge idea that trade has negative impacts on the global health level has far exceeded those of earlier periods by an order of magnitude (Yach and Bettcher, 1998). This depends on the good and ethical direction of global trade. The impact of trade and investment liberalization on social problems or contributions should not be overlooked. The one of social effects it's on the level of health.

Trade/financial liberalization could offer benefits that improve health status. The globalization of trade has led to the transformation of capital technology and knowledge across the nation. Thus, economic integration between countries has been strengthened. Liberalization of trade is likely to have positive effects on the health status of countries. In particular, the creative destruction process occurring in technology has created positive effects on poor or emerging countries by creating diffusion in the field of health. Undoubtedly, trade liberation is an important part of this transfer mechanism. Information technologies are generally recognized as the driving force of economic and social development, so the process of knowledge creation of developing countries is very critical for their capacity building. The impact of trade and investment liberalization on social problems should not be overlooked. One of these is its effects on the level of health.

Moreover, the globalization of trade can increase the importance of international standards and legal instruments, both to achieve sustainable globalization and to ensure the safety of traded goods such as agricultural and food commodities (Yach and Bettcher, 1998; Bettcher, et al., 2000). This situation reveals its effect on health through commodity trade. The health risks and benefits associated with the liberalization of commodity trade significantly depend on the type of the commodities involved. But even the fact that a country's, in terms of contagion threat, risk controlled of trade openness or liberalization, also implies that it will contribute to the level of health in development by developing impacts on possible economic growth.

From a theoretical view, the country's trade openness can directly affect economic growth through its consumption and investment channel. (Frankel and Romer, 1999; Harrison 1996) in this case, like wealth, inequality and socioeconomic parameters are also affected. affect local institutions through the application of new project rules and norms, as well as existing information and ideas (Sandholtz and Gray, 2003), thereby creating a new environment conducive to enhanced health outcomes (Rodrik, et al., 2004). On the other hand, arguing methodical problem, international trade might increase product quality, stimulate concurrence, reduce prices, and improve public power (Rodriguez and Rodrik, 1998; Rodrik et al., 2004).

It is stated that global trade has positive effects on development and health status of countries as well as negative effects. The negative health repercussions of trade and financial liberalization, such as the extended promotion and marketing of harmful



commodities. The increase in international trade also magnifies the risk of cross-border dissemination of infectious diseases especially commodity. With the progressive opening of all kinds of commodities to the world markets, attention is drawn to the importance of strict international standards and laws in the development of international trade as well. (Bettcher, et al., 2000:522). This situation may also lead to an increased health risk of other trading partners of a trading partner, where the legal regulations in the field of health remain weak.

In other respects, the trade openness can have immortal effects on the health status by creating a negative impact on the environmental conditions -i.e. CO<sub>2</sub> and sulphur dioxide emissions- (Managi, et. al., 2009). On the other hand, excessive industrialization in developing countries might diminish working conditions, increases pollution and uncontrolled urbanization (Grossman and Krueger, 1993), and reduce quality of life standard (Levine and Rothman 2006). Further, countries that are more integrated internationally are exposed to more economic and normative pressures against corruption, in a sense; trade openness can increase corruption, which might negatively affect the efficiency of health systems (Sandholtz and Gray, 2003; Gatti, 2004). Indeed, corruption impedes economic activity by distorting the efficient allocation of resources and increasing costs. Even if the increase in international trade may cause health problems by causing changes in the production structure, working and environment conditions in the race to provide competitive advantage among countries, it is important to maintain the regulatory laws persistently in reducing possible negative effects.

The study examines the direct effect of trade openness and health level. In this way, the lack of a definite analysis for especially emerging economies requires a more rigorous study of the trade openness and health relationship. This study analysis the effect of trade openness on the health outcomes of 13 countries in upper-middle income- World Bank classification- Middle East and Asia countries (Azerbaijan, Georgia, China, Iran, Jordan, Kazakhstan, Malaysia, Russian Federation, Thailand, Turkey, Turkmenistan, Armenia, Lebanon) by using a panel data method over 1990-2017. In the paper, different econometric specifications including different control variables and different proxies for health status and trade openness have been used to better understanding and explain this relationship.

From all, the paper is organized into four sections. Second sections of the article layout broad empirical and theoretical arguments briefly summarize. The third section offers the econometric specifications and variables. The fourth section reports and discusses on the data analysis results fundamentally, in which tested trade openness and health level. Finally, a conclusion draws out key implication.

## **2. Empirical Literature Review**

From an empirical view, the relationship between trade openness and health is not only relatively scarcely examined in the empirical literature. There are studies explaining the effect of trade openness on health status in two ways. In this sense, direct impact and indirect effects between trade openness and health status can be discussed.

The first one is the impact of technology penetrating to the health level. Trade openness operates through knowledge and technology spillovers from developed to

developing countries (Coe and Helpmann, 1995; Owen and Wu 2007; Buntin et. al., 2011). Moreover, the analysis suggests that the relationship between medical technology and spending for raising health level is complex and often conflicting (Sorenson et.al, 2013). On the other side, some studies have revealed that liberalization impact on the health of the population positively through the movement of goods and services, such as pharmacy products and medicinal services. It is stated that through international trade, advanced medical management and health systems practices encourage improvement of health care by providing new solutions for diseases. In a study similar this analysis for the relationship between trade openness and health (child mortality, life expectancy) for developed and developing countries, is found that the positive effect of economic liberalization on wealth, through lower infant mortality and higher life expectancy, but only for developing countries, supporting the existence of knowledge and technology (Owen and Wu, 2007). Increasing trade openness is linked to faster growth in both productivity (Edwards, 1998) and the economy in general (Sachs and Warner, 1995; Dollar,1992). Jawadi et. al. (2018), examines the effect of trade openness on the health outcomes of 12 countries in the MENA (Middle East and North Africa) region. Study findings show two interesting results. First, trade openness has a positive effect on health in the MENA region as it reduces the infant mortality rate and boosts life expectancy for both men and women.

On the other hand, some studies show that trade liberalization negatively affects health through lifestyle changes and the spread contagious diseases. Bussmann (2009) analyses the effect of globalization on women's welfare in both developed and developing countries and concludes that globalization does not improve women's life expectancy significantly. Bergh and Nilsson (2010) find that economic globalization has a robust positive effect on life expectancy as a health level for 92 countries.

The second approach of the literature has investigated the impact of globalization on health through indirect ways that it's bit contradictory (Grossman and Krueger, 1995; Antweiler et al., 2001; Perdue et al. 2003; Frankel and Rose, 2005; Cavallo and Frankel, 2008; Goldzweig et al., 2009). The studies examining the damage caused by the trade openness to the environment are a dimension of this discussion (Lucas et.al., 1992; Frankel and Romer, 1999). The results of studies analyzing the effects of foreign trade on the environment are controversial, as the environmental conditions are closely related to the public health. On the other side, there are studies showing that trade liberalization has positive effects on appears to be good for the environment hence implicitly positive health level as well (Antweiler et al., 2001 and Managi et al., 2009).

### 3. Econometric Models and Data

Examining the relationship between trade openness and health status, panel data fixed effect models have been used. The models that used by Jawadi et al. (2018) have been followed as benchmark.

$$H_{it} = \alpha_{i,0} + \alpha_1 \ln(\text{Tropenness } i,t-1) + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

where  $\alpha_{i,0}$ , and  $\alpha_1$  denote the model parameters and  $\ln(.)$  refers to the logarithm function.  $\varepsilon_{i,t}$  is assumed to be distributed following an i.i.d  $(0, \sigma^2 \varepsilon)$ ,  $\forall t = 1990-2017$  and  $\forall i =$

1,..., N, where N = 13 denotes the number of countries in our sample. H and Tropeness denote the health status or level and trade openness measures, respectively.

The effect of trade openness on health, it has been used to measure of health status three kind of indicator; the infant mortality rate (per 1000 live births) and life expectancy at birth for male and for female. Because the life expectancy at birth and infant mortality rate are widely used variables for countries health status (WHO,2000, Joumard et.al., 2008;). Briefly, the health status (H) as dependent variable three kind of measurement has investigated. These are infant mortality rate (per 1000 live births), the life expectancy male and female, respectively by gender.

In addition to the model, control variables that may be effective on health level have been added by model. The variable expression at Table 1.

$$H_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 \ln \text{Tropeness}_{i,t} + \alpha_2 \ln \text{GDPC}_{i,t} + \alpha_3 \ln \text{GrossEnrol}_{i,t} + \alpha_4 \ln \text{Carbon}_{i,t} + \alpha_5 \ln \text{PopGrow}_{i,t} + \alpha_6 \ln \text{R\&Dsh}_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (2)$$

**Table 1: Data Description for variables**

Data*	Description
H <sub>i,t</sub>	Health level three kind of measurement: Infant mortality rate (per 1000 live births), Life expediency male and female (year)
Tropeness	(Total export+ Total import) / GDP
GDPC	GDP per capita (constant 2010 US\$)
GrossEnrol	Gross enrolment ratio, secondary, both sexes (%)
Carbon	Adjusted savings: carbon dioxide damage (% of GNI)
PopGrow	Annual population growth (%)
R&Dsh	R&D expenditures in GDP

\*Data source: All data is taken from World Bank statistics.

It has employed annual data from 1990 to 2017 for 13 countries in upper-middle income- World Bank classification- Middle East and Asia countries: *Azerbaijan, Georgia, China, Iran, Jordan, Kazakhstan, Malaysia, Russian Federation, Thailand, Turkey, Turkmenistan, Armenia, Lebanon*. The selection of these countries is justified by the fact that most are in a catching-up state through their increasing trade liberalization with developed economies and these countries have similar social and health outcomes.

#### 4. Results

Before the show the model coefficient results, descriptive statistic is given at Table 2. Average trade openness of the countries analyzed in the study is 0.598, infant mortality per 1000 live births is 26.13 and life expectancy at birth in men and women are 67.7 and 74.3, respectively as a health level

In the time series analysis, it is expressed as a statistical problem that the series are not stationary. In econometric analysis with non-stationary series, misleading results can be encountered, and this may lead to spurious regression problem. In the panel data analysis, which is the combination of horizontal section data and time series data, the stationarity of

the series should be tested before performing econometric analysis (Baltagi, 2001). First in Table 3, to investigate the statistical properties of the data, started by checking the presence of a unit root. To this end, applied three-unit root tests: Augmented Dickey Fuller (ADF, 1979), Phillips–Perron (PP,1988) and Im et al. (IPS,2003). According to unit roots test results null hypothesis of a unit root can be rejected, all variables have not unit root, other means that series are stationary in level-I(0).

**Table 2: Descriptive statistics for variables**

Variable	Obs.	Mean	Std. Dev.	Min	Max
<i>Infant Mortality</i>	364	26.138	16.991	6.4	76.5
<i>Life Expectancy (male)</i>	364	67.711	4.653	57.55	77.97
<i>Life Expectancy (female)</i>	364	74.390	3.648	66.261	83.2
<i>Openness</i>	364	0.598	0.375	0.101	1.719
<i>GDPC</i>	364	5219.8	2953.7	730.7	14936.4
<i>GrossEnrol</i>	364	82.086	14.753	28.512	120.631
<i>Carbon</i>	364	3.883	3.435	.834	21.194
<i>PopGrow</i>	364	1.137	1.532	-2.659	7.061
<i>R&amp;Dsh</i>	364	0.00543	0.000875	0.00012	0.0096

**Table 3: Panel Unit Roots Tests**

Variable	IPS test	ADF	PP
<i>Infant Mortality</i>	-5.871 (0.000)	50.942 (0.000)	380.180 (0.000)
<i>Life Expectancy</i>	-7.97 (0.000)	180.212 (0.000)	234.621 (0.000)
<i>lnOpenness</i>	-1.134 (0.016)	57.302 (0.003)	48.815 (0.028)
<i>lnGDPC</i>	0.231 (0.001)	20.433 (0.005)	18.345 (0.010)
<i>lnGrossEnrol</i>	-1.032 (0.010)	39.698 (0.010)	110.734 (0.000)
<i>lnCarbon</i>	-3.821 (0.001)	36.137 (0.003)	65.197 (0.000)
<i>Ln PopGrow</i>	-10.212 (0.000)	411.002 (0.000)	13.982 (0.000)
<i>R&amp;Dsh</i>	-0.122 (0.002)	25.813 (0.006)	16.621 (0.021)

\*p-value ( )

For selection the fitting panel model, applied F test and Hausman Test results are in Table 4 and 5. As the probability value (p-value) is significant in the F test, the null hypothesis is rejected means that no homogeneity between the cross-sections. F test determines whether cross section or time effects are valid in the model. For the F test statistic results, the assumption of pooled model is not suitable, cross sections or time effects are important in the model.

In panel data studies, it is possible to estimate that fixed effects model gives more significant results and therefore models are mostly determined by fixed effects model. However, it is still necessary to choose between the random effects model and the fixed

effects model. The Hausman test selects between fixed effects and random effects models. Hausman test statistics has used to determine whether the difference between fixed-effect model and random-effect model estimators was statistically significant. As a result of the Hausman test under the null hypothesis where the random effects are available, the null hypothesis is rejected according to the probability value (p-value =0.000) in the models. The fixed effects models appropriate to models with any explanatory variables.

According to the results obtained after the pre-tests required for panel data analysis in the study, Table 4 shows that when estimating the first model, trade openness positively and statistically significant affects in health regardless of the health proxy (infant mortality and life expectancy). The effect of trade openness on life expectancy is positive as expected. This confirms that higher trade volume also increases life expectancy. As a health proxy, infant mortality rate negatively affected from trade openness, this situation state that infant mortality points to a negative effect of trade. The effect of trade openness on life expectancy is relatively lower because its coefficient is less. This result might, however, be associated with the misspecification of the model. For that reason, in study the augment model (1) with three control variables (GDP per capita, population growth, carbon emission and the gross enrolment ratio) and enable trade openness to enter nonlinearly.

**Table 4: Results of model Basic (1). Fixed Effects**

Explanatory Variable	Infant Mortality	Life Exp. (male)	Life Exp. (female)
LnOpenness	-0.598*** [0.032]	0.049*** [0.003]	0.044*** [0.002]
Const.	2.629*** [0.028]	4.248*** [0.002]	4.340*** [0.002]
Adjusted R <sup>2</sup>	0.4911	0.4046	0.4671
F (12, 349)	70.68 (0.000)	109.42 (0.000)	75.77 (0.000)
F test Cross-section	165.907 (0.000)	98.099 (0.000)	97.765 (0.000)
<i>Hausman Test</i> ( $\chi^2$ ) Cross-section	39.995 (0.000)	41.239 (0.000)	35.987 (0.000)
Num. Country	13	13	13
Num. Obs.	364	364	364

Significant levels are: \*\*\*, \*\*, \* for 1, 5 and 10% respectively. Values in ( ) denote p-value and value in [ ] denote the robust standard errors.

As shown in Table 5, trade openness negatively affects infant mortality but raises life expectancy for both sexes. In addition, the impact of trade openness is higher for model (1) than for model (2). The gross enrolment ratio also has a positive and significant effect on health when considering the life expectancy proxies. The effect of GDP per capita appears significant, which can be justified by the fact that GDP growth rates in upper- middle income countries are rather high. The population growth has not significant effect on life expectancy-except life expectancy male- and infant mortality. The carbon emission variable, which is thought to be directly related to the level of health, does not have a significant impact statistically.

On the other side, the positive and significant effect of R&D expenditures share in GDP on health level is also among the other notable results of the study that it has impact on improving the health outcomes. This suggests that investments in technology will have a positive impact on health as an indicator of prosperity and the need to support such research development activities.

**Table 5: Results of model (2). Fixed effect model augmented with the control variables**

Explanatory Variable	Infant Mortality	Life Exp. (male)	Life Exp. (female)
<b>LnOpenness</b>	-0.306*** [0.035]	0.0237*** [0.003]	0.027*** [0.002]
<b>LnGDPPC</b>	-0.283*** [0.048]	0.012* [0.005]	0.010*** [0.004]
<b>GrossEnrol.</b>	-0.010*** [0.001]	0.001*** [0.000]	0.0008** [0.0001]
<b>Carbon.</b>	0.010 [0.007]	-0.003*** [0.001]	-0.0008 [0.0006]
<b>Popgrow.</b>	-0.025 [0.016]	0.002* [0.001]	0.001 [0.001]
<b>R&amp;Dsh</b>	-0.324** [0.002]	0.209** [0.017]	0.201** [0.017]
<b>Const.</b>	6.065*** [0.389]	4.046*** [0.040]	4.167*** [0.0325]
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	0.669	0.568	0.596
<b>F(12, 345)</b>	54.08 (0.000)	76.69 (0.000)	48.83 (0.000)
<b>F test Cross-section</b>	178.098 (0.000)	54.987 (0.000)	64.071 (0.000)
<b>Hausman Test (<math>\chi^2</math>) Cross-section</b>	25.127 (0.000)	33.788 (0.000)	36.963 (0.000)
<b>Num. Country</b>	13	13	13
<b>Num. Obs.</b>	364	364	364

Significant levels are: \*\*\*, \*\*, \* for 1, 5 and 10% respectively. Values in ( ) denote prob value and value in [ ] denote the robust standard errors.

## 5. Conclusion

Trade openness is characterized as an important factor that affects economic and social welfare and contributes to the development of countries. Countries that have achieved liberalization within the trading context can take advantage of free trade and thus catch social welfare. In this way, it can contribute to the increase of human development level. One of them is to examine the contributions of trade liberalization to health in terms of social welfare. Of course, this effect is observed to cause negative results contrary to expectations.

With globalization, preventing trade constraints or trade openness has caused differences also in health status of countries as in many other areas. Although the increase in goods trade may sometimes increase the risk of disease the main issue is that the new developments that occur outside the country can give the opportunity to be transported by

foreign trade. the research matter that emerged in this context, "what will the implications of increased economic liberalization in health sector and on population health?"

In this framework, this study examined the effect of trade openness on the health outcomes of 13 countries in upper-middle income- World Bank classification- Middle East and Asia countries by using a panel data method over 1990-2017. It was used annual data and different fixed panel data regressions models, including three different proxies for health level. It has found significant relationship between health and trade openness. This supports the positive results made in the literature. The trade openness supports the health level, and its hypothesis is accepted. Although the effect of trade openness on health level proxy variables is limited in terms of coefficient, considering the results obtained in the study, restrictions on commercial activities in order to increase the health level especially in developing middle high-income countries should be abolished and trade liberalization should be encouraged.

At the same time, it has also found that the increase in the income and education levels of the countries contributes positively on the health level. In addition, the positive and significant effect of R&D expenditures share in GDP on health level is also among the other notable results of the study that it has impact on improving the health outcomes through the spillover of new technologies with more focus on foreign trade in these countries. also, with the increasing in free trade and information and technology transfer are easier, its added value on health increases.

In this study, trade liberalization, especially in developing middle-income countries, seems to be a strong component of prosperity. Undoubtedly, the sustainability of trade openness effect in health requires a strong health system. For future studies, more detailed results can be obtained by directly or indirectly analyzing the effect of trade openness or trade liberalization on the level of health considering different model specifications.

## References

- Antweiler W., Copeland. B. & Taylor, S. (2001). "Is Free Trade Good for The Environment? *American Economic Review*, 91(4): 877–908.
- Baltagi, B. H. (2001). *Econometric Analysis of Panel Data*. (2nd Ed.). UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Bergh A. & Nilsson, T. (2010). "Good for Living? On the Relationship Between Globalization and Life Expectancy", *World Development*, 38(9):1191–1203.
- Bettcher, D. W., Yach D. & Guindon, G, E. (2000). "Global Trade and Health: Key Linkages and Future Challenges" *Bulletin of the World Health Organization*, 78 (4).
- Bussmann, M. (2009). "The Effect of Trade Openness on Women's Welfare and work Life", *World Development*, 37(6):1027–1038.
- Cavallo, E. & Frankel, J. (2008). "Does Openness to Trade Make Countries More Vulnerable to Sudden Stops, Or Less? Using Gravity to Establish Causality". *Journal of International Money Finance*, 27(8):1430–1452.
- Coe, D.T. & Helpman, E. (1995). "International R&D spillovers", *Eur Economic Review* 39:859–887.

Dollar, D. (1992). "Outward-Oriented Developing Economies Really Grow More Rapidly: Evidence From 95 LDCs, 1976–1985". *Economic Development and Cultural Change*, 40 (3): 523–544.

Edwards, S. (1998). "Openness, Productivity and Growth: What Do We Really Know?", *Economic Journal*, 108 (447): 383.

Frankel, JA & Rose, A.K. (2005). "Is Trade Good or Bad for The Environment? Sorting Out The Causality", *Rev Econ Stat* 87(1):85–91.

Frankel J. & Romer, D. (1999). "Does Trade Cause Growth", *American Economics Review* 89(3):379–399.

Gatti, R. (2004). "Explaining Corruption: Are Open Countries Less Corrupt?", *J Int Dev* 16(6):851–861.

Goldzweig, C.L., Towfigh, A., Maglione, M. & Shekelle, P.G. (2009), "Costs and Benefits of Health Information Technology: New Trends from the Literature", *Health Affairs*, 28(2), 282-293.

Grossman, M. & Krueger, A.B. (1995). "Economic Growth and The Environment", *Q. J Econ* 110(2):353–377.

Harrison, A. (1996). "Openness and Growth: A Time-Series, Cross-Country Analysis for Developing Countries", *Journal of Development Economics*, 48:419–447.

Jawadi, F., Gouddi, S.E., Ftiti, Z. & Kacem, A. (2018). "Assessing the Effect of Trade Openness on Health in the MENA Region: A Panel Data Analysis", *Open Econ Review*, 29:469–479.

Joumard, I., André, C., Nicq, C. & Chatal, O, (2008), "Health Status Determinants Lifestyle, Environment, Health Care Resources and Efficiency", *OECD Economics Department Working Papers*, No. 627.

Levine DI, Rothman D (2006). "Does Trade Affect Child Health?", *Journal Health Economics* 25:538–554.

Managi, S., Hibiki, A. & Tsurumi, T. (2009). "Does Trade Openness Improve Environmental Quality?" *Journal of Environment Economic Management* 58(3):346–363.

Owen, A.L. & Wu, S. (2007). "Is Trade Good for Your Health?", *Review of International Economics*, 15(4):660–682.

Perdue, W.C., Stone, L.A, & Gostin, L.O. (2003), "The Built Environment and its Relationship to the Public's Health: The Legal Framework", *American Journal of Public Health*, 93(9), 1390-1394.

Rodrik, D., Subramanian, A. & Trabbi, F. (2004). "Institutions Rule: The Primacy Of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development", *Journal of Economic Growth* 9:131–165.

Sachs, J. & Warner, A (1995). "Economic Convergence and Economic Policies", *NBER Working Paper No. W5039*, February 1995.

Sandholtz, W. & Gray, M.M (2003). "International integration and national corruption". *Int Organ* 57(4):761–800.

WHO, (2000). "The World Health Report 2000, Health Systems: Improving Performance", *The World Health Organization*, Geneva.

Yach, D. & Bettcher D.W. (1998). "The Globalization of Public Health. I: Threats and Opportunities", *American Journal of Public Health*, 88: 735–738.

Sachs J & Warner A. (1995). "Economic Convergence and Economic Policies." *NBER Working Paper No. W5039*, February.



Sorenson, C., Drummond, M. & Khan, B. B. (2013). "Medical Technology as a Key Driver of Rising Health Expenditure: Disentangling the Relationship", *ClinicoEconomics and Outcomes Research*:5.

Rodriguez F. & Rodrik D. (1998). "Trade Policy and Economic Growth: A Sceptic's Guide to Cross-National Evidence", NBER Working Paper No. W7081.

### SAVUNMA SEKTÖRÜNDE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ ALGISI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Melih ALTAY\*

**ÖZ:** Stratejik yönetim kapsamında işletmelerin değer yaratabilmesi için “farklılaşma” ya da “maliyet liderliği” yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu amaçla geliştirilen Değer zinciri analizi ile rekabet üstünlüğü sağlanmaya çalışılmaktadır. Organizasyonlar için yol gösterici özellik gösteren bu analizle ilgili olarak, savunma sektöründe çalışanların değer zinciri analizi algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu maksatla; nicel araştırma yöntemi ile uzman kişilerden anket yoluyla elde edilen veriler sonucunda bir değerlendirme yapılmıştır. Bu kapsamda yöneticilerin değer zinciri analizini oluşturan temel ve destek faaliyetlerini önceliklendirmeleri istenmiş ve bu faktörlerin ağırlıkları Analitik Hiyerarşi Yöntemi (AHY) ile belirlenmiştir. Araştırma ile yazında yapılan uygulamalara farklı bir boyut kazandırılmaya çalışılmış olup, elde edilen bulgular ile yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Değer Zinciri Analizi, Analitik Hiyerarşi Yöntemi (AHY), Savunma Sektörü.

**Jel Sınıflandırması:** L1, M1

**DOI:** 10.29131/uiibd.691511

**Geliş tarihi:** 19.02.2020 / **Kabul Tarihi:** 26.05.2020/ **Yayın Tarihi:** 20.06.2020

Research Article

### PERCEPTION AND EVALUATION OF VALUE CHAIN ANALYSIS IN THE DEFENSE SECTOR

**ABSTRACT:**In the scope of strategic management, in order to create value, organizations should improve their competence as “differentiation” or “cost management”. Developed for this purpose with the Value Chain Analysis is to provide competitive advantage. The perceptions of defence sector workers’ about this analysis which has guiding feature has been tried to examined. As a result of data obtained through surveys of experts with quantitative research methods, there has been made an assessment. In this context, forming managers’ value chain analysis, it has been requested to make a priority of primary activities and support activities. Besides weights of these factors were determined by Analytic Hierarchy Process (AHP). With this study it has been tried to gain a different dimension to such kind of researches. With these findings, some suggestions have been given to managers.

**Key Words:** Value Chain Analysis, Analytic Hierarchy Process (AHP), Defence Sector,

**Jel Classification:** L1, M1

**Received:** 19.02.2020 / **Accepted:** 26.05.2020/ **Published:** 20.06.2020

\*Dr., maltay35@gmail.com, ORCID:0000-0001-5598-7226

**Kaynak gösterimi için:**

ALTAY, M. (2020). SAVUNMA SEKTÖRÜNDE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ ALGISI VE DEĞERLENDİRİLMESİ. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (IJEAS), 6 (1), 34-50. DOI: 10.29131/uiibd.691511

## GİRİŞ

Günümüz şartları içinde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri veya büyümeleri için rekabet üstünlüğünü ele geçirmeleri gerekmektedir. Ancak değişimin hızla yaşanması neticesinde, rakiplere karşı yetenek geliştirerek avantaj elde etmek yetersiz kalmakta dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajını elde bulundurma önem kazanmaktadır. Bunun için işletmelerin pazarın yapısını değiştirecek stratejiler oluşturması hedeflenmektedir (Porter, 1998). Bu kapsamda işletme mevcut pazar içinde ya “maliyet lideri” olarak ya da “farklılaşarak” müşterileri için değer oluşturmaktadır.

Değer zinciri, tasarımdan başlayarak üretim, pazarlama ve servise kadar üretim sürecindeki tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Diğer bir deyişle işletmenin rekabet üstünlüğünü ele geçirmek için uyguladığı sistematik bir temel araçtır (Porter, 1985). Satın alınan mal veya hizmetle ilgili olarak müşterinin, ürünü ucuza temin ettiğini düşündüğü ya da ödediği maliyete karşın daha fazla fayda sağladığına inandığında müşteri için değer yaratılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004). Temelleri Porter tarafından atılan düşünceye göre amaç, en az maliyetle en yüksek seviyede değer üretmektir. Rekabet avantajının analiz edilebilmesi için; bir işletmenin uyguladığı bütün faaliyetler ile bu faaliyetlerin birbirleri arasındaki etkileşiminin incelenmesi önem arz etmektedir (Porter,1985). Temel yeteneklerin incelenerek kaynakların analiz edilmesini kapsayan değer zinciri analizi, bu kapsamda kullanılan temel araçlardan bir tanesidir (David, 2009).

Bu araştırmanın amacı, değer zinciri analizini oluşturan temel ve destek faaliyetleri konusundaki algıların belirlenmesidir. Bu sayede faaliyetlerin öncelik ve ağırlıkları belirlenecek ve karar alma süreci desteklenecektir. Yazındaki değer zincirine yönelik çalışmalar incelendiğinde; nicel araştırmaların kısıtlı olduğu ve bunların genellikle kar amaçlı işletmelere odaklandığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra konuyla ilgili birçok çalışmanın da sadece kavramsal çerçevede incelendiği ya da değer zincirinin halkalarını oluşturan faaliyetlerin önem derecesiyle ilgili ampirik incelemelerin az sayıda olduğu görülmüştür. Bu çalışmada ise konuya farklı bir açıdan bakılarak operasyonların omurgasını oluşturan faaliyetlere hem kavramsal, hem de nicel çerçevede incelenmiştir. Savunma sektöründeki yöneticilerin algılarına da başvurulmuş bu çalışmada işletmelerin değer yaratabilmesi için gereken yönetici ve çalışanların, değer yaratmak üzere icra edecekleri faaliyetleri göz önünde bulundurmaları gerektiği ve zincirin en zayıf halka kadar güçlü olabileceği gerçeğine dikkat etmeleri gerektiği vurgulanmaya ve gelecekte yapılacak çalışmalara katkıda bulunmaya çalışılmıştır.

### 1. Kuramsal Çerçeve

#### 1.1. Değer Yaratan Faaliyetler ve Değer Zinciri Modeli

Bir işletmenin faaliyetleri esnasında, bütün kademelerinin bir maliyeti vardır (Shank, ve Govindarajan, 1992). Yine de işletmeler, yaptıkları analiz neticesinde maliyetlerini yönetme ya da kaynaklarını farklılaşmak üzere kullanma imkânına sahip olabilirler (Dekker, 2003).

Strateji, sadece yöneticinin işletmenin geleceği ile ilgili yaptığı bir planlama değildir. Aynı zamanda bir işletme için gereken uzun dönemli hedefleri ve eylem planlarını belirlemeye odaklı analitik bir süreçtir (Mintzberg ve Waters, 1985). Stratejik yönetimde yeteneklerin belirlenmesi önemli bir köşe taşıdır. Bu bağlamda pazar özellikleri ve

teknolojiler ile kurumsal yapıların ve kuralların değiştiğini göz önünde bulundurmak önemlidir. İşletmelerin çevrelerinin dinamik olduğu düşünülürken; hayatta kalabilmek için yapılan faaliyetlerin, sürekli değişime ayak uyduracak şekilde yenilenmesi gerekmektedir (Sanchez, 1997; Çalışkan vd., 2014). Bu değişime aracılık edecek tekniklerden birisi de değer zinciri analizidir.

Değer zinciri kavramı ilk olarak, 1960 yıllarında maden ihracatı yapan firmaların ekonomilerini geliştirmek üzere geliştirilen bir yöntemdir (Girvan,1987). Porter'ın kaleme alması ile değer zinciri analizi daha yaygın hale gelmiştir (Womack ve Jones,1996).

Değer, bir işletme tarafından sunulan fayda ve hizmete karşılık; tüketicinin ödemeye razı olduğu bedeldir (Porter,1985). Zincir ise işletmede uygulanan faaliyetlerin birbirine bağlı olduğunu ve etkilediğini betimlemek üzere kullanılmış bir kavramdır. İşletmenin zayıf halkaları ile güçlü halkalarının belirlenmesi stratejik rekabetteki avantajlarla zayıflıkları belirlemede yardımcı olacaktır (Rainbird, 2004). Barney'e (1991) göre, sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek için bir işletmenin; rakiplerinin uygulamadığı veya taklit edemeyeceği bir strateji uygulaması gerekmektedir.

Porter'a (1998) göre, bütün değer faaliyetlerinin hem fiziksel, hem de bilgi süreci vardır. Fiziksel öge, eylemleri yerine getirirken uygulanan fiziksel görevlerin tümünü kapsamaktadır. Bilgi süreci ise, eylemleri yerine getirirken veriyi toplama, işleme ve yönlendirme evresidir.

Değer yaratan faaliyetler ise temel faaliyetler ve destek faaliyetleri şeklinde sınıflandırılır. Temel faaliyetler, gelir imkânı sağlarken; destek faaliyetleri de temel faaliyetlere destek vererek katkıda bulunur (Ülgen ve Mirze,2004). Temel ve destek faaliyetleri Şekil 1'de görülmektedir.

### 1.1.1. Temel Faaliyetler

Ürünün üretilmesi, pazarlanması, müşteriye ulaştırılması ve satış sonrası hizmetleri kapsayan ana görevlerdir. Bu faaliyetler; içe yönelik lojistik faaliyetler, üretim faaliyetleri, dışa yönelik lojistik faaliyetler, pazarlama ve satış faaliyetleri ile servis faaliyetleridir (Akbaş,2009).

Bu faaliyetler şu şekilde açıklanabilir:

- *İçe yönelik lojistik* (girdi lojistiği); girdilerin temini, taşıma, materyal kullanımı ve depolanması ve test sürecini kapsamaktadır. Girdilerin envanterinin tutulması ve üretim evresine kadar saklanması faaliyetlerini içeren lojistik bir uygulamadır.
- *Üretim faaliyetleri* (operasyonlar); bizzat girdilerin mal veya hizmete dönüştürülmesi için yapılan işleme, montaj, paketleme ve baskı faaliyetleridir. Bu safhada fiziksel ve kimyasal işlemler yapılabileceği gibi hizmet üretmek de söz konusu olabilir. Üretim faaliyetleri, bizzat mamul veya hizmetin üretilmesini içerdiğinden neredeyse bütün işletmelerin ana faaliyet alanı olarak değerlendirilmektedir (Shafer ve Meredith, 1997).
- *Dışa yönelik lojistik* (çıkış lojistiği), tamamlanmış mal veya hizmetlerin depolanması, taşınması ve müşteriye teslim edilmesini içeren faaliyetlerdir (Stabell ve Fjeldstad, 1998). Bunun yanında siparişlerin işlenmesi ve saklanması

ile ürünün alıcı veya tüketiciye ulaştırılması ile ilgili lojistik uygulamalardır (Akbaş,2009).

- *Pazarlama ve satış*; işletmeye gelir sağlamak için gereken reklam, promosyon, fiyatlandırma, satış, kanal seçimi ve kanal ilişkileri faaliyetleridir. Müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını analiz etmeyi gerektiren ve işletmeye gelir getiren uygulamalardır. Bu kapsamda alıcı veya tüketiciler ürün veya hizmet hakkında bilgilendirilerek alıma teşvik edilirler (Stabell ve Fjeldstad, 1998).
- *Satış sonrası hizmetler / Servis* (müşteri hizmetleri) ise; ürünün değerini arttırmak için yapılan kurulum, bakım ve onarım, parça tedariki ve garanti işlemlerini kapsayan hizmetlerdir (Eraslan vd. , 2008). Ayna zamanda eğitim ve ürün ayarlamasını içeren ve değer zincirinin müşteri hizmetleri halkasını oluşturan uygulamalardır. Diğer bir deyişle satılan ürün veya sağlanan hizmetle ilgili müşteriye tatmin etmeye odaklı faaliyetlerdir (Kuyucak ve Şengür, 2009).

### 1.1.2 Destek Faaliyetleri

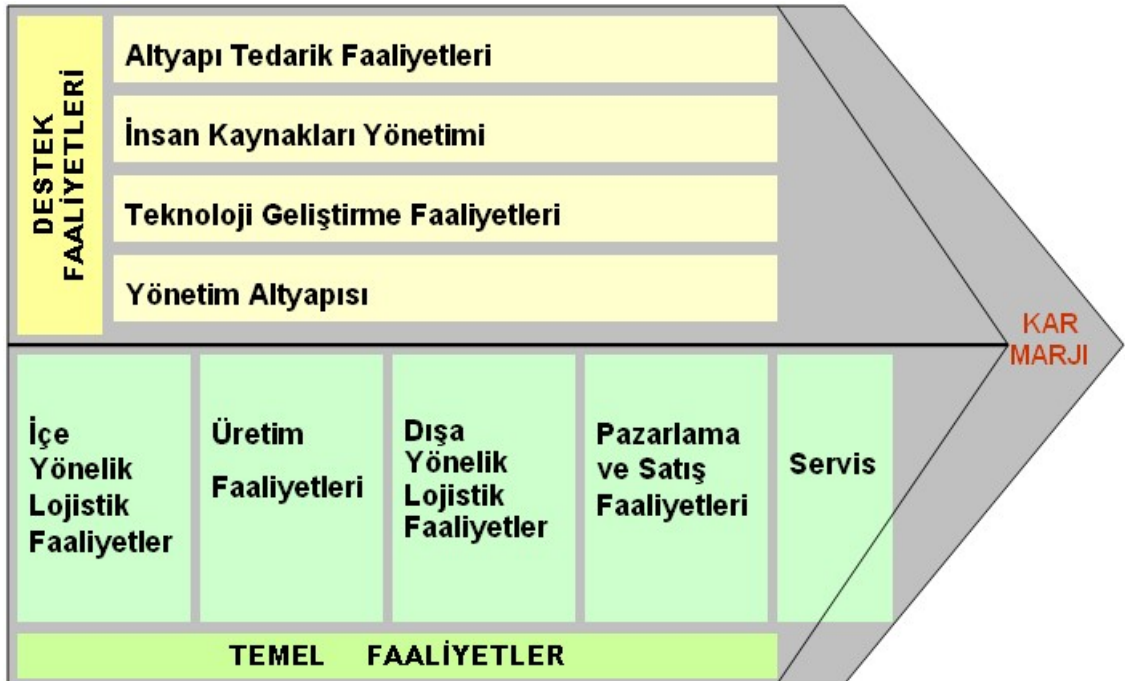
Temel faaliyetlerin gerçekleşmesine yardımcı olmak için yapılan faaliyetlerdir. Destek faaliyetleri, temel faaliyetlerin etkinliğini ve performansını arttırarak değer oluşturmayı kolaylaştırmaktadır (Stabell ve Fjeldstad, 1998) . Bu kapsamda;

- *Altyapı tedarik faaliyetleri*, üretimi destekleyecek ve altyapıda kullanılacak makine, laboratuvar ve bina gibi girdilerin satın alınmasını kapsamaktadır. Hammadde ile diğer değer yaratan faaliyetlerde kullanılacak üretim demirbaşlarının temin edilmesine yönelik uygulamalardır (Atılğan, 2006). Burada amaç düşük fiyatla kaliteli materyal ve hizmetlerin temin edilmesi, böylece rekabetçi fiyatlandırma inisiyatifine sahip olmaktır (Eraslan vd., 2008).
- *Teknoloji geliştirme faaliyetleri*; rekabete devam edebilmek için maliyetlerin azaltılması ve yenilikçi teknolojileri uygulamayı içermektedir. Dolayısıyla ürün tasarımı, Ar-Ge çalışmaları, işlem otomasyonu ve bilgi teknolojilerinin kullanımını kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze,2004). Teknolojinin etkin olarak kullanılması, değer zincirinin rekabet avantajının üzerindeki etkisini olumlu yönde arttıracaktır. İşletmenin fonksiyonlarını yerine getirmek üzere faaliyetlerin uyumlaştırılması ve takibi için kullanılan bilgi sistemleri de bu kapsamda değerlendirilmektedir (Kuyucak ve Şengür,2009).
- *İnsan kaynakları yönetimi*; firmanın rekabet gücünü etkileyecek yetenek ve isteklendirmelerle ilgilidir. İşletmede çalışacak personelin seçimi, personel temini, eğitim, kariyer geliştirme, performans değerlendirmesi, ödüllendirme ve ödeme faaliyetlerini kapsamaktadır (Eraslan vd. , 2008). Personelin kiralınması / dış kaynak kullanımı ve tazminat ödenmesi ile ilgili uygulamaları da içermektedir (Stabell ve Fjeldstad, 1998).
- *Yönetmel altyapı faaliyetler* ise; genel yönetim, planlama, finansman, muhasebe, yasal ve idari işler ile kalite yönetimini kapsamaktadır (Akbaş, 2009). Üretim süreci ile direkt ilişkisi olmayan yönetsel ve idari uygulamaları içerdiğinden ürün veya hizmetler üzerinde belirgin bir etkisi algılanmamaktadır (Yao-qing, ve Qian, 2008).

Porter'ın (1985), örnek değer zinciri modelinde belirttiği bu faaliyetlerin hepsi birbiriyle ilişkilidir. Faaliyet alanlarının herhangi birinde yaşanan aksaklık sistemi ve tüm işletmeyi etkilemektedir.

Değer zinciri analizinin yapılmasının faydaları şunlardır:

- İşletmelerin faaliyetleri analiz edilerek iş birimleri arasındaki uyum ve sinerji ortaya konur. Böylece herhangi bir birim için öngörülen stratejinin, diğer birimler üzerine olumsuz etkisi engellenmiş olur. Ayrıca her bölümün gider ve maliyetleri belirlenmekte, bir iş birimi için yapılan harcama ile diğer birimlerin ihtiyacı da giderilmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda herhangi iş biriminin yaptığı faaliyetin diğer iş birimleri tarafından da yapılarak gereksiz tekrarların önüne geçilmiş olmaktadır.
- İşletmenin stratejisinin hangi faaliyetleri desteklediği belirlenir. Dolayısıyla belirlenen stratejiye uymayan faaliyetler gereksiz bir maliyete yol açacağından yeniden yapılandırılır. Yeni yapıya uyumlu hale getirilemeyen ya da ihtiyaç hissedilmeyen iş birimlerinin faaliyetine son verilerek maliyetler azaltılmış olur.
- Organizasyonun stratejisi yüksek kaliteli üretim yapmak ise faaliyetler kaliteli ürün oluşturulması için yeniden düzenlenir. Diğer taraftan işletme, maliyetlerini indirerek rekabet etmek istiyorsa yapılanmasını bu ekseninde de geliştirebilir (Kuyucak ve Şengür, 2009).



Şekil 1: Porter'ın İşletmelerdeki Değer Zinciri Modeli (Porter, 1985; 37)

Dolayısıyla değer zinciri analizi, verilerin değerlendirilerek işletmenin yapısının tanımlanmasını sağlayan temel bir metoddur (Kaplinsky, 2000). Değer zinciri analizinin, temelde işletmenin kendi iç yapısı ve eylemleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Ancak bu analiz, fayda ve maliyetleri inceleyerek işletmeler arasındaki ilişkileri değerlendirmek üzere

de kullanılma imkânına sahiptir (Nordberg vd. , 2003). İşletmelerin rekabet edebilme yetenekleri, sadece kendi değer zinciri faaliyetlerinden etkilenmemektedir. Aynı zamanda tedarikçiler veya müşteriler ile olan ilişkiler de işletmenin yeteneklerini olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Sanayi ağ yapısı yaklaşımına göre işletmeler, pazar ilişkilerinde üretim için kullandığı kaynaklarını kontrol ederken, diğer işletmelerle sürdürdüğü değiş-tokuş ilişkilerini de değerlendirmelidir (Johanson ve Matson, 1992).

Nitekim girişimcilerin, üretim süreçleri ile ilgili verileri toplayarak analiz etmeye ihtiyaçları vardır. Böylece işletmenin faaliyetlerini geliştirmek üzere öncelikler hakkında yorum yapılabilecek; iç ve dış faktörlerin işletme üzerindeki etkileri tespit edilebilecektir. Böylece işletmeler, verimli ve etkin çalışmak için bu tespitlerden faydalanarak stratejilerini yenileme imkânına kavuşmuş olurlar (Newman vd. , 2008).

## 1.2. Savunma Sektöründe Değer Zinciri

Sürdürülebilir rekabet için akıllı ve doğru kararlar veren mekanizmalara sahip olunmalıdır. Değer zinciri analizini kullanmak suretiyle ekonomik, sosyal ve çevresel performans arttırılabilir. McDonald's, 1990 yılında sadece katı çöplerini azaltacak şekilde değişikliğe gittiğinde maliyetlerini %30 oranında azaltmıştır (Porter ve Kramer, 2006). Yönetimin gelişimi; karlılık, müşteri tatmini, uyumluluk ve istikrarlı olmaya dayanmaktadır (Rabelo vd. , 2006). Bu maksatla bir işletme için bu dört faktörün de sürekli geliştirilmesi gerekmektedir.

Değer zinciri analizi modeli, üretim işletmeleri için geliştirilmiş olmasına rağmen hizmet işletmeleri de bu modelden faydalanarak kendi faaliyetlerini değerlendirebilirler (Buhalis, 2003'den akt. Kuyucak ve Şengür, 2009). İşletmelerin hayatta kalması veya büyümesi nasıl önemliyse savunma sektörü için de rakiplerine karşı güçlü olmak önemlidir.

Bu çalışmada karlı olma ile savunma sanayisinin dış rakiplerle mücadeleye hazır olması ve çekiciliği, müşteri tatmini ile müşteri ve tedarikçilerin memnuniyeti, uyumluluk ile gelişen teknolojik durumlara elverişli yapılanma, istikrarlılık ile de vizyonu ve misyonu değişmeyen bir örgütlenme kastedilmiştir.

Eraslan ve arkadaşlarından (2008) esinlenerek değer zincirinin alt elemanlarını tespit etmek üzere faaliyetlerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu kapsamda temel ve destek faaliyetlerinin savunma sektöründe uygulanma şekli aşağıda kurgulanmıştır. Konuyla ilgili bakış açısını genişletmek üzere yapılan sınıflandırma Tablo-1' de gösterilmiştir.

Sistem yaklaşımdan hareketle, olayları parça parça incelemek yerine; parçalar arasındaki bağlantı ve etkileşimleri ortaya koymak karmaşıklığı azaltacaktır (Ercil ve Sığrı, 2008). Rekabetçi olmak, parçaların ayrılmasından ziyade sistem yönetimini gerektirmektedir. Rekabetçiliği arttırmak için işletmenin kökenindeki bazı alışkanlıklar yok edilmeli ve işletme yeniden yapılandırılacak şekilde değer zinciri yeniden oluşturulmalıdır (Porter, 1998). Bu bağlamda temel ve destek faaliyetlerinin bir kısmı kendi içinde başarılı bir çizgide bulunsa bile işletmenin menfaatleri gereği yeterlilik arz etmemektedir. Tüm faaliyetlerin birbirini etkilediği göz önüne alınırsa alt değişkenlerin hepsini yorumlanması gerekir. Dolayısıyla uygulamalarda görülen aksaklıkların tespit edilmesi neticesinde tüm değişkenlerin değer yaratıp yaratmadığı ortaya çıkacaktır.

**Tablo-1:** Değer Zinciri Faaliyetleri ve Alt Değişkenleri

Faaliyetler	Alt-Faaliyetler	Alt Değişkenler
<b>Temel Faaliyetler</b>	Lojistik Faaliyetler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakliyat planlaması</li> <li>• Hammadde teslim alımı</li> <li>• Depolama</li> <li>• Transfer ve üretime yönelik dağıtım</li> </ul>
	Üretim Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makine</li> <li>• Montaj</li> <li>• Ekipman desteği</li> <li>• Üretimin test edilmesi</li> </ul>
	Pazarlama ve Satış Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halkla ilişkiler</li> <li>• Fiyatlandırma</li> <li>• Promosyonlar</li> <li>• Kanal seçimi</li> </ul>
	Satış Sonrası Hizmetler/ Servis Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurulum</li> <li>• Bakım faaliyetleri</li> <li>• Onarım faaliyetleri</li> <li>• Müşteri hizmetleri</li> <li>• Eğitim</li> </ul>
<b>Destek Faaliyetleri</b>	Altyapı Tedarik Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel yapı</li> <li>• Firma kültürü</li> <li>• Muhasebe ve Finans</li> <li>• Hükümetle ilişkiler</li> <li>• Kontrol sistemi</li> </ul>



<b>Destek Faaliyetleri</b>	Teknoloji Geliştirme Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırma ve Geliştirme</li> <li>• Üretime yönelik teknolojik destek</li> <li>• Tasarım</li> <li>• Askeri sektör ile bütünleşme</li> <li>• Yeniden tasarım</li> </ul>
	İnsan Kaynakları ve Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel temini</li> <li>• İşten çıkarma ve tazminat</li> <li>• Maaş politikası</li> <li>• Performans değerlendirmesi</li> <li>• Kişisel gelişime destek projeleri</li> <li>• Eğitim ve geliştirme</li> </ul>
	Yönetimsel Altyapı Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlama</li> <li>• Organize etme</li> <li>• Yürütme</li> <li>• Kontrol</li> <li>• Yasal ve İdari İşler</li> </ul>

## 2. Araştırma

### 2.1. Araştırmanın Amacı

İşletmelerin uyguladığı faaliyetlerde değer zincirinin önemli halkaları ile ilgili tam bir mutabakat sağlamak söz konusu değildir. Hedeflere, kaynaklara ve yeteneklere göre faaliyetlerin önem ve öncelikleri değişebilir. Yöneticilerin diğer firmaların analizlerine dayanarak strateji geliştirmesi akıllıca bir hareket tarzı olmayacaktır. Dolayısıyla bir işletme için mükemmel işleyen bir strateji diğer işletme için yıkıma sebep olabilir (Carroll vd., 1992). Bu araştırmada yukarıda belirtilen gerçeklerden hareket edilmiş ve işletmelerin sürdürülebilir rekabeti elde etmesinde önemli bir yere sahip olan değer zinciri faktörlerinin öncelikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

### 2.2. Örneklem

Araştırmada verileri toplamak üzere özel sektörde çalışan kişiler genel evren olarak seçilmiştir. Çalışma örneklemini ise Ankara ilinde faaliyet gösteren savunma sektörü yöneticilerinden oluşturulmuştur. Toplam 16 firmadan 37 yöneticiye anket uygulanmıştır. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo–2 ile Grafik–1 ve Grafik–2’ dir. Diğer araştırma

yöntemleri göz önüne alındığında; katılımcı sayısının düşük olduğu algılanabilir. Ancak Analitik Hiyerarşi Yönteminde (AHY) önemli olan husus katılımcı sayısı değil, tutarsızlık oranının %10 eşik değerinin altında bulunmasıdır (Kabak ve Turunç, 2008).

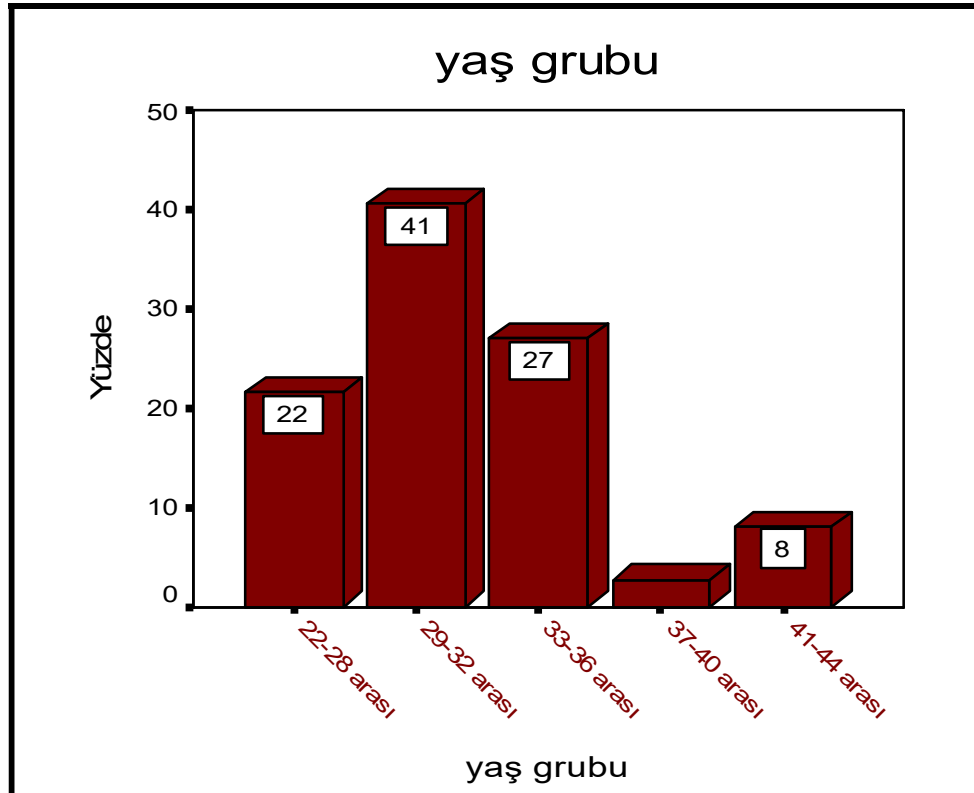
Tablo-2' de görüldüğü gibi katılımcıların büyük bir çoğunluğu ( %86,5) erkeklerden oluşmaktadır. Kadınların az sayıda olması araştırmanın kısıdı olarak değerlendirilebilir. Ancak bu sonuçlar savunma sektöründe yönetici pozisyonunda çalışan kadınların erkeklere oranla daha az olmasından kaynaklanmaktadır.

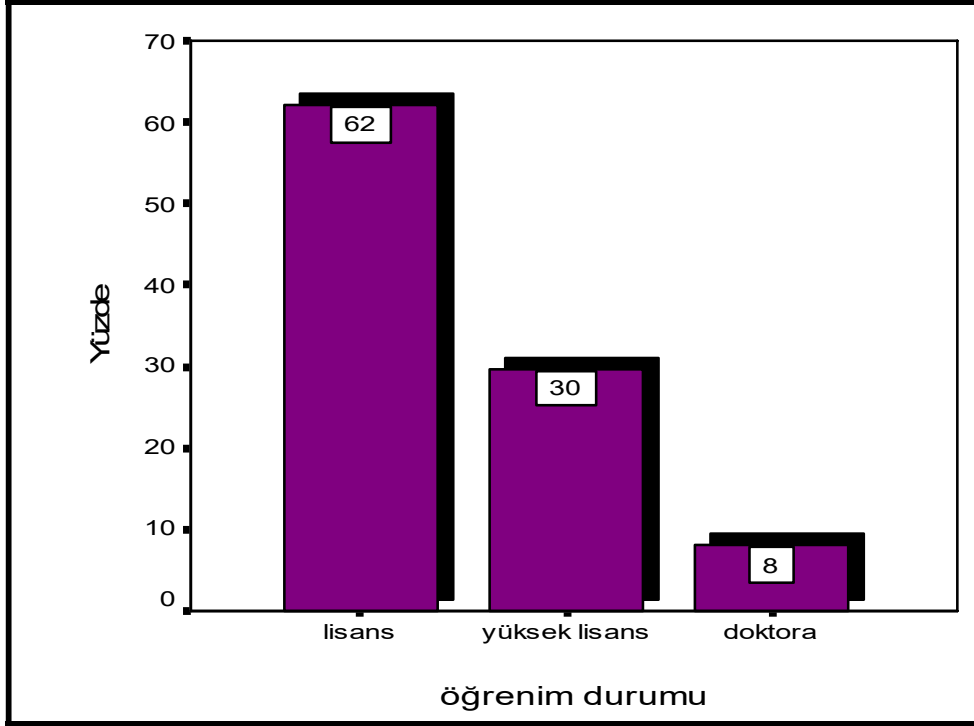
**Tablo-2: Katılımcıların Cinsiyeti**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
<i>Kadın</i>	5	13.5	13.5
<i>Erkek</i>	32	86.5	86.5
<i>Toplam</i>	37	100	100

Grafik-1'de katılımcıların yaş durumları gösterilmiştir. Yüzdeler değerlendirildiğinde katılımcıların çoğunluğunun (%41) 29-32 yaşları arasında olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanında en küçük grubun da (%2) 37-40 yaşları arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerin çoğunluğunun genç ve orta yaş grubundan olduğunu göstermektedir.

**Grafik-1: Katılımcıların Yaş Durumu**



**Grafik-2: Katılımcıların Öğrenim Durumu**

Grafik-2’de ise katılımcıların öğrenim durumunun ağırlıklı olarak (%62) lisans seviyesinde olduğu görülmektedir. Diğer katılımcılar ise bu seviyenin üstündedir. öğrenim seviyesinin yüksek olmasının, örneklerden elde edilen verilerin tutarlılığını artırıcı etkisi olduğu düşünülmektedir.

### 2.3. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplamak üzere Şekil 1’de oluşturulan hiyerarşik modeldeki değişkenleri birbiriyle mukayese edecek şekilde bir envanter hazırlanmıştır. Toplanan veriler Analitik Hiyerarşi Yöntemi (AHY) ile analiz edilmiştir. AHY, faaliyet ve alt değişkenlerin birbirleri ile karşılaştırılarak; bu faaliyetlerin önem sırasının tespit edilmesine imkân vermektedir (Rabelo vd., 2006). Bireylerin kendi karar alma mekanizmalarını tanıma imkânı sağlayan bu yöntem ile daha iyi karar verme imkânı sunulmaktadır (Dyers, 1990). Bu yöntem, ileri derecede matematik bilgisine ihtiyaç duyulmadan, nitel faktörlerin ölçülebilmesini ve katılımcıların tecrübeleri ile uzmanlıklarından faydalanarak karmaşık problemlerin çözülmesine yardımcı olmaktadır (Rabelo vd., 2006).

Değer zincirinde dikey ve yatay farklılaşma ile işbirliğini tanımlamak için bir ölçüm metoduna ihtiyaç vardır. Analitik Hiyerarşi Yöntemi, bu ihtiyacı karşılayabilecek değerli bir karar verme aracıdır (Hung vd. , 2009).

AHY ilk olarak olasılık problemleri üzerinde çalışan Saaty (1977) tarafından bulunmuştur. Yöntem, dört evreden oluşur (Zahedi, 1986). Öncelikle karar verilecek problemle ilgili hiyerarşik yapı oluşturulur. Daha sonra bu yapıya ait alt kriterler ikili olarak birbiriyle karşılaştırılır ve karar matrisi oluşturulur. Karar matrisindeki değerler yardımı ile alt

kriterlerin ağırlık değerleri hesaplanır. Son olarak en yüksek ağırlığa sahip olan alternatif en uygun faktör olarak tespit edilir.

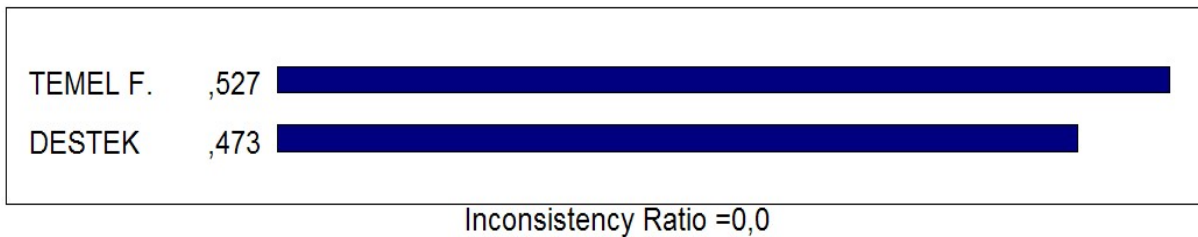
Değerlendirmeyi yapmak üzere 1'den 9'a kadar derecelenmiş olan ölçek kullanılarak karar matrisi oluşturulmuştur. Daha sonra karar matrisinden faydalanarak ve değer zinciri faaliyetleri sınıflandırılarak yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Katılımcıların ankete verdikleri cevaplar Expert Choice 9.5 bilgisayar programı ile analiz edilmiştir. Hesaplama sonucu elde edilen kriter ağırlıkları Şekil 2, 3 ve 4'de gösterilmiştir.

**Tablo-3:** AHY Değerlendirme Ölçeği (Saaty, 1990)

Sayısal Değer	Tanım
1	Öğeler eşit önemde veya aralarında kayıtsız kalınıyor
3	1'inci öge 2'nciye göre biraz daha önemli veya biraz daha tercih ediliyor.
5	1'inci öge 2'nciye göre fazla önemli veya fazla tercih ediliyor.
7	1'inci öge 2'nciye göre çok fazla önemli veya çok fazla tercih ediliyor.
9	1'inci öge 2'nciye göre aşırı derecede önemli veya aşırı derecede tercih ediliyor.
2,4,6,8	Ara değerler

#### 2.4. Bulgular

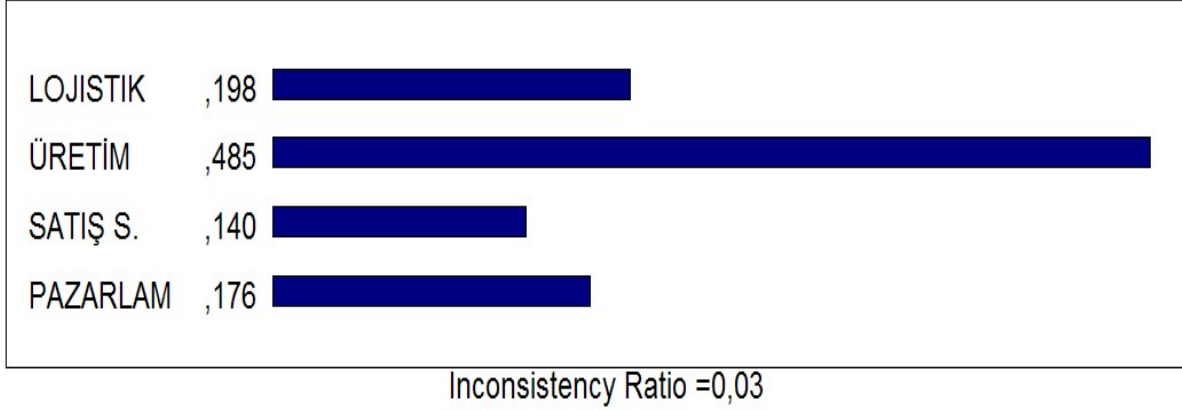
AHY ile yapılan analizler sonucunda ikili karşılaştırma ile değer zinciri analizinin ana faaliyet alanı olan temel ve destek faaliyetlerinin kriter ağırlıkları tespit edilmiştir. Tutarsızlık oranı (Inconsistency Ratio) %10 olan eşik değerinin altında (%0) olduğundan yapılan değerlendirmelerin oldukça tutarlı olduğu gözlenmiştir (Şekil 2).



**Şekil 2:** Temel ve Destek Faaliyetlerinin Kriter Ağırlıkları

Ana faaliyetler içinde temel faaliyetlerin puanı yaklaşık %53 iken destek faaliyetlerinin puanı yaklaşık %47 olarak hesaplanmıştır. Karşılaştırma, bu iki ana faaliyetin ağırlığının birbirine yakın olduğunu yine de yöneticilerin temel faaliyetlere daha fazla önem

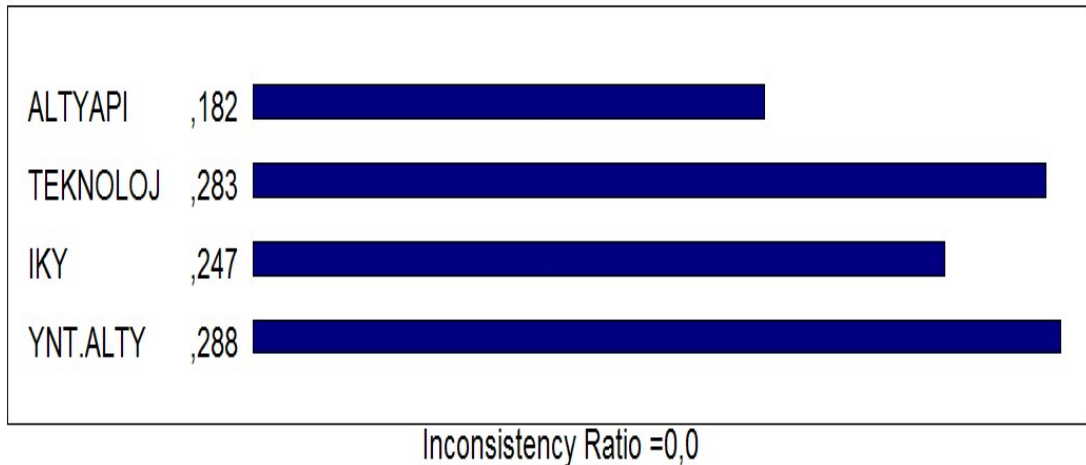
verdiğini göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, değer zincirinin bel kemiğini oluşturan temel faaliyetlerin önemini destekleyici mahiyettedir. Diğer taraftan destek faaliyetlerinde yaşanacak aksaklıkların temel faaliyetleri de sekteye uğratacağı gerçeğinin yöneticiler tarafından algılandığı görülmüştür.



**Şekil 3:** Temel Faaliyet Alt Kriterlerinin Ağırlıkları

Şekil 3’de ise temel faaliyetlerin alt kriter değerlendirmesinde tutarsızlık oranı (Inconsistency Ratio) %10 olan eşik değerinin altında (%3) olduğu gözlenmiştir. Bu durumda yapılan değerlendirmelerin oldukça tutarlı olduğu gözlenmiştir. Temel faaliyetler kapsamında ağırlığı en yüksek faaliyet olarak üretim faaliyetleri (%48) olduğu belirlenmiştir. En düşük puan ise satış sonrası hizmetler faaliyetlerine verilmiştir (%14). Lojistik faaliyetler (%20) ile pazarlama ve satış faaliyetleri (%18) oranında önemli algılandığı gözlemlenmiştir.

Temel faaliyetlerin dolayısıyla değer zincirinin orijinini oluşturan üretimin, diğer kategorilere oranla öncelikli olarak belirlenmesi beklenen bir sonuçtur. Nitekim bu önceliklendirme değer zincirindeki tüm faaliyetlerin üretime yönelik olduğunun göstergesidir. Bu kriterler içinde ağırlığının en az olduğu düşünülen faaliyet ise satış sonrası hizmetler ve servis faaliyetleridir. Ancak satış sonrası hizmetlerin değer oluşturmada önemli bir basamak olduğu bilinmelidir. Dolayısıyla yöneticilerin bu faktörün de etkisini algılamaları gerektiği düşünülmektedir.



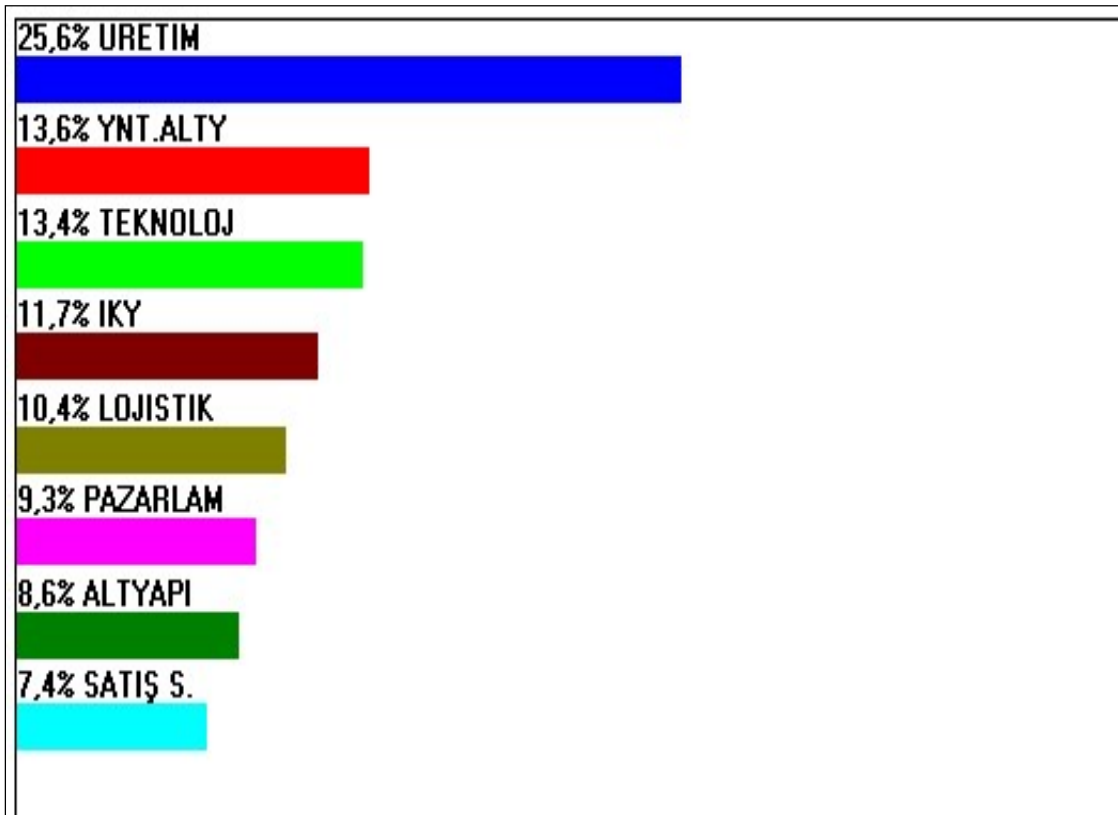
**Şekil 4:** Destek Faaliyet Alt Kriterlerinin Ağırlıkları

Şekil 4'de destek faaliyetlerinin değerlendirmesinde de tutarsızlık oranı (%0) eşik değerin altında olduğu dolayısıyla değerlendirmenin tutarlı olduğu belirlenmiştir. Destek faaliyetleri içerisinde yapılan değerlendirmelerde alt faktörlerin önem puanları arasında önemli bir farkın bulunmadığı tespit edilmiştir. Nitekim bu alanda en önemli faaliyet olarak yönetsel altyapı faaliyetleri (%29) seçilmiştir. Bu faaliyetten itibaren ağırlıklar sırasıyla insan kaynakları yönetimi (%25), teknoloji geliştirme faaliyetleri (%23) ve altyapı tedarik faaliyetlerinin (%18) olarak belirlenmiştir.

Teknoloji geliştirme faaliyetleri ile yönetsel altyapı faaliyetlerine verilen önem derecesinin yakınlığı dikkat çekicidir. Bu sonuçlara göre yöneticiler, teknoloji geliştirmenin öneminin yanında yönetsel altyapının da değer zinciri içindeki ağırlığının farkındadır.

Hassas analiz sonucunda temel ve destek faaliyetlerin bir arada değerlendirilmesi sonucunda en önemli faktör olarak üretim faaliyeti (%26) , en az önem verilen faktör olarak da satış sonrası hizmetler ve servis faaliyeti (%7) belirlenmiştir. Diğer faaliyetler ise sırasıyla; yönetsel altyapı (%14), teknoloji geliştirme (%13), insan kaynakları yönetimi (%12), lojistik faaliyetler (%10), pazarlama ve satış faaliyetleri (%9) ve altyapı tedarik faaliyetleri (%9) şeklinde sıralanmıştır (Şekil 5).

Bileşik puanlama sonucunda faaliyetlerin önceliklendirmesinin birbirine yakın olduğu, bunun yanında üretim kriterinin diğerlerine oranla daha fazla üzerinde durulan bir faktör olduğu görülmüştür. Bu bağlamda değer zinciri içerisinde temel ve destek faaliyetlerin birbirleri ile etkileşim içinde olduğu ve tüm halkaların önem derecesinin birbirine yakın olduğunun algılandığı ortaya çıkmıştır.



Şekil 5: Temel ve Destek Faaliyetleri Alt Kriterlerinin Bileşik Puanlamaları

### 3. Tartışma ve Sonuç

Rekabet, bazı işletmeler için var olmanın aracı iken bazı işletmeler için de küçülmenin veya yok olmanın sebebine dönüşebilir. Rekabet avantajı oluşturmak için kaldıraç noktaları (leveraging ) tespit edilmeli ve yetenekler kaldıraç noktalarına göre yapılandırılmalıdır (Hitt, 2005). Stratejinin en önemli boyutlarından biri olan strateji sürecinde önce analiz yapılmalı daha sonra da bu analizlerin ışığında strateji şekillendirilmeli ve uygulanmalıdır (Price ve Newson,2003).

Her işletmenin kendine özgü ve kritik faktörlerinden oluşan bir yapısı vardır. İşletmenin başarılı olabilmesi ise sahip olduğu kritik faktörleri ne derecede algıladığına ve bu faktörlerin ağırlıklarını doğru tartıp tartmadığına bağlıdır. Bu kapsamda işletmenin performans göstergeleri ile işletmenin hiyerarşik yapısı ve bu yapıların ağırlıklarının tespit edilmesi gerekmektedir (Paquin ve Kopyay, 2007). Yetenek geliştirme, oldukça dinamik bir süreç olduğundan sonucu belirsiz ve karışıktır. Firmalar kendilerine özgü evrim geçirerek yeteneklerini geliştirmelidirler (Pandza vd. , 2005).

Yetenek geliştirmek üzere firmaların kendi yapıları ile çevresel şartları tanımlamaları gerekmektedir. Bunun için kullanılmak üzere geliştirilen değer zinciri analizi çeşitli tip ve büyüklükteki işletmelerde faydalı olabilir. Konuyla ilgili yazında yapılan çalışmalara bakıldığında (Gwynne, 2008; Chen vd., 2009; Kuyucak ve Şengür, 2009) bu analizin genellikle kar amaçlı işletmeler için yapıldığı görülmüştür. Bununla birlikte benzer çalışmalarda (Stabell ve Fjeldstad, 1998; Atlıgan, 2006; Akbaş, 2009) konu kavramsal olarak ele alınmasına karşın değer zincirinin halkalarını oluşturan faaliyetlerin önem derecesiyle ilgili incelemelerin az sayıda olduğu görülmüştür. Bu çalışmada da konuya farklı bir açıdan bakılarak operasyonların omurgasını oluşturan faaliyetler tartışılmaya çalışılmıştır.

İşletmelerin operasyonlarını sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi için destek faaliyetlerini göz ardı etmemeleri gerektiği düşünülmektedir. Nitekim elde edilen veriler analiz edildiğinde; değer zinciri içinde destek faaliyetlerinin de temel faaliyetler kadar önemli olduğu ve bu ağırlığın algılandığını göstermektedir. Sadece temel faaliyetler içinde değerlendirme yapıldığında ise üretimin öne çıktığı, satış sonrası hizmetlerin diğer temel faaliyetlerin gerisinde kaldığı gözlenmiştir. Üretim ile satış sonrası hizmetlerin önceliklendirilmesinde belirlenen bu fark beklenenden fazladır. Nitekim satış sonrası hizmetler ve servis faaliyetleri değer yaratmada kullanılan önemli bir faktördür. Dolayısıyla yöneticilerin bu faaliyetin önemini algılamaları gerektiği düşünülmektedir.

Destek faaliyetleri içerisinde yapılan önceliklendirmede ise dağılımın birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında yöneticilerin, yönetsel altyapı faaliyetlerinin en az teknoloji geliştirme faaliyetleri kadar önemli olduğunu fark ettikleri gözlenmiştir. Temel ve destek faaliyetlerin bileşik analizinde ise her iki faaliyet alanının alt kriterlerinin birbirine yakın ağırlıkta olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda üretime verilen değer en yüksek seviyededir. Sonuç olarak yöneticilerin değer zinciri içindeki bütün halkaların önemini algıladıkları belirlenmiştir.

Çalışmada veri kaynağı olarak sadece yöneticilerin algılarından faydalanılmıştır. Faaliyetlerin değerlendirilmesi için daha kapsamlı bir örneklemin kullanılarak yöneticilerin yanında çalışanların da görüşünün alınması, konu ile ilgili genelleme yapma imkânını arttıracaktır. Ayrıca katılımcıların büyük bir çoğunluğunun erkeklerden oluşması araştırmanın genellenmesini sınırlamaktadır. Ancak kadın katılımcıların sayısının düşük gözükmesi,

savunma sektöründeki yönetici kademesinde çalışan kadınların az olmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın Ankara ili kapsamında sınırlı sayıda işletmede yapılmış olması çalışmanın diğer bir kısıtıdır. Ancak çalışmada kullanılan Analitik Hiyerarşi Yönteminde önemli olan husus, örneklemin büyüklüğü değil, verilerin tutarlılığıdır. Bu çalışmada da tutarsızlık oranı %10' un altında olduğundan veriler, tutarsızlık eşik değerinin altında hesaplanmış ve güvenilirliğin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın çerçevesi, değer zinciri analizindeki faaliyetler hakkındaki bireysel algıları belirleme üzerine oluşturulmuştur. Belirli bir firmanın değer zincir analizi yapılmayıp sektördeki firmalar örneklem kabul edilmiş; konu ile ilgili genel bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Faaliyetlerin önceliklendirilmesi ile ilgili görüşler belirli bir sektör içindeki bireylerden elde edildiğinden, her zaman ve her yerde aynı ilişki kurulmayabilir. Dolayısıyla değer zinciri ile ilgili bulguların her işletmeye uymayabileceği düşünülebilir.

Konu ile ilgili farklı sektör ve kitleleri hedef alarak yapılacak çalışmalara her zaman ihtiyaç olacağı düşünülmektedir. Nitekim değer zincir analizi ile ilgili farklı bir çerçeve de oluşturulabilir. Örneğin belirli bir firma örneklem olarak seçilerek Analitik Hiyerarşi Yöntemi yerine Faaliyet Tabanlı Maliyetleme metodu kullanılarak analiz yapılabilir ve yazına bu açıdan da katkıda bulunulabilir.

Değer zinciri analizi üzerine yapılan bu araştırmada; yönetici ve çalışanların, değer yaratmak üzere icra edecekleri faaliyetleri göz önünde bulundurmaları gerektiği ve zincirin en zayıf halka kadar güçlü olabileceği gerçeğine dikkat etmeleri gerektiği vurgulanmak istenmiştir. Yöneticilerin bu konuyla ilgili önceliklerini ve algılarını ölçmeye çalışan bu araştırmanın, değer zinciri analizi ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.



**Kaynakça**

- Akbaş, H.E. (2009). Endüstri İşletmelerinde Maliyet Yönetiminde Dışsal Bir Bakış Açısı: Değer Zinciri Analizi. *MÖDAV* (2009)/1, 85–122.
- Atılğan, T. (2006). Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Değer Zinciri ve Ekonomik Etkileri. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*,1, 260–270.
- Barney, J. , (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17( 1 ), 99–120.
- Buhalis, D. (2003) . eTourism. Financial Times Prentice Hall, 376 s. , Harlow, İngiltere.
- Carroll, C. , Lewis P. M. ve Thomas H. (1992). Developing Competitive Strategies in Retailing. *Long Range Planning*, , 25 (2), 81–88.
- Chen, C., Fan, Y. ve Farn, C. (2009). Cultivating focal firm’s supply chain process integration capabilities: the investigation of critical determinants and consequences. *Proc World Acad Sci Eng Technol*, 41(May), 191-199.
- Çalışkan A., Turunç Ö. ve Akkoç İ. (2014). How does organisational culture affect the innovative behaviours? The mediating role of perceived insider status. *International Journal of Innovation and Learning*, 16(2), 151-172., doi: 10.1504/IJIL.2014.064364
- David, F. R. (2009). Strategic management. Pearson / Prentice Hall,326 s. , Upper Saddle River, N. J.
- Dekker, H. C. (2003). Value Chain Analysis in Interfirm Relationships: A Field Study. *Management Accounting Research* 14, 1–23.
- Dyers, J.S. (1990). Remarks on The Analytic Hierarchy Process. *Management Science*, 36 (3), 249–258.
- Eraslan, İ.H. , Kuyucu, A.D.H. ve Bakan, İ. (2008). Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi İle Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 307–332.
- Ercil, Y. ve Sığı, Ü. (2008). Stratejik Düşünmenin Sırları ve Sistem Yaklaşımı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Girvan, N. (1987). Transnational Corporations and Non-fuel Primary Commodities in Developing Countries. *World Development*, 15(3), 713–740.
- Gwynne, R. N. (2008). UK retail concentration, Chilean wine producers and value chains. *Geographical Journal*, 174(2), 97-108.
- Hitt, A.M.(2005). Spotlight On Strategic Management. *Business Horizons* 48, 371–377.
- Hung, J. H. , Yau, T. C. ve Tien, C. C. (2009). GRA Decision Making Model for the Integrated Strategies of Life Cycle with Industrial Value Chain The Journal of Grey System 2, 209–224.
- Johanson, J. ve Mattson L.G. (1992). Network Positions and Strategic Action — An Analytical Framework. In: Axelsson B, Easton G, Editors . *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge. 205– 217.
- Kabak, M. Ve Turunç, Ö. (2008). Günümüzde Çalışanları Motive Eden Faktörler: Özel Sektör Motivasyon Faktör Önceliklerinin Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle (AHY) Belirlenmesi. *KHO Bilim Dergisi*, 18 (2), 168–191.
- Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and Unequalisation: What Can be Learned From Value Chain Analysis. 117–146.
- Kuyucak, F. ve Şengür, Y. (2009) Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve. *KMU İİBF Dergisi*,16, 132–147.

- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Newman, P. , Rowlands, H. ve Williams, J. (2008). A UK Company Case Study in the Use of Value Chain Analysis and Process Mapping for Organisational Change. *Newport Business School*, 1–4.
- Nordberg, M. , Campbell, A. ve Verbeke, A. (2003). Using Customer Relationships to Acquire Technological Innovation A Value-Chain Analysis of Supplier Contracts with Scientific Research Institutions. *Journal of Business Research* , 56, 711 – 719.
- Pandza, K. , Polajnar A. ve Buchmeister B. (2005). Strategic Management of Advanced Manufacturing Technology. *International Journal Advanced Manufacturing Technology*, 25, 402-408.
- Paquin J. P. ve Kopyay T. (2007). Force Field Analysis and Strategic Management: A Dynamic Approach. *Engineering Management Journal*. 19 (1), 28–37.
- Price A.D.F. ve Newson E. (2003). Strategic Management: Consideration of Paradoxes, Processes, and Associated Concepts as Applied to Construction. *Journal of Management in Engineering*, 19 (4) , 183–192.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Palgrave.
- Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 1–14.
- Rabelo, L., Eskandari, H. , Shaalan, T. Ve Magdy, H. (2006). Value Chain Analysisi Using Hybrid Simulation and AHP. *International Journal of Production Economics*, 105, 536–547.
- Rainbird, M. (2004). A Framework for Operations Management: The Value Chain. *International Journal of Physical Distributaion & Logistics Management*, 34 (3/4), 337–345.
- Sanchez, R. (1997). Strategic Management at the Point of Inflection: Systems, Complexity and Competence Theory. *Long Range Planning*, 30 (6), 939–946.
- Saaty, T. L. (1977). *A scaling method for priorities in hierarchical structures*. *Journal of Mathematical Psychology*, 15(3), 234–281. doi:10.1016/0022-2496(77)90033-5
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *European journal of operational research*, 48(1), 9-26.
- Shank, J.K. ve Govindarajan, V.(1992). Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective. *Manage. Acc. Res.* 4, 177–197.
- Shafer, S. M. ve Meredith, J. R. (1997). *Operations Management: A Process Approach With Spreadsheets*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stabell, C.B. ve Fjeldstad Ø. D. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal*, Vol.19, 413–437.
- Şengür, Y. ve Kuyucak, F. (2009). Değer Zinciri Analizi. *KMU\_BF Dergisi*, 16: 132–147.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. , *İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yay. İstanbul*(2004).
- Womack, J. P. ve Jones, D. T. , (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, New York: Simon & Schuster.
- Yao-qing, D. ve Qian, F. (2008). Value Chain Analysis of Government Information Disclosure . *National Social Science Fund*, 1–4.
- Zahedi, F.(1986). The Analytic Hierarchy Process- A Survey of The Method and Its Applications. *Interfaces* 16 (4), 96–108.



### ÖRGÜTSEL DIŞLANMA: BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI<sup>1</sup>

Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN \*

Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN \*\*

**ÖZ:** Bu çalışmanın amacı, Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen Örgütsel Dışlanma Ölçeği'nin, Türkçe'ye geçerlilik ve güvenilirliğinin yapılmasıdır. Çalışma örneklemi iki farklı gruptan oluşmaktadır (n=669, n=427). Yapılan analizler neticesinde, orijinal ölçek ile uyumlu bir şekilde tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ölçek güvenilirlikleri sonucunda ise Cronbach Alpha katsayısı, birinci örneklem grubu için ,942; ikinci örneklem grubu için ,937 olarak bulgulanmıştır. Çalışma sonucunda, ölçeğin, örgütsel dışlanma algısının ölçülmesinde geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu ve Türk toplumunda farklı sektörler için uygulanabilir olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Dışlanma Ölçeği, Geçerlilik, Güvenirlik,

**Jel Sınıflandırması:** M10

**DOI:** 10.29131/uiibd.736413

**Geliş tarihi:** 12.05.2020/ **Kabul Tarihi:** 31.05.2020/ **Yayın Tarihi:** 20.06.2020

Research Article

### ORGANIZATIONAL OSTRACISM: A STUDY OF SCALE ADAPTATION

**ABSTRACT:** The purpose of this study is the validity and reliability of the Organizational Ostracism Scale developed by Ferris et al. (2008) in Turkish adaptation. The study sample consists of two different groups (n = 669, n = 427). As a result of the analyzes, it was found that the scale had a single factor structure in accordance with the original factor structure. As a result of the reliability of the scale, Cronbach Alpha coefficient for the whole scale was ,942 for the first sample group and ,937 for the second sample group. The results obtained showed that the scale can be used as a valid and reliable scale to measure the perception of organizational ostracism in different sectors in Turkey.

**Key Words:** Organizational Ostracism Scale, Validity, Reliability,

**Jel Classification:** M10

**Received:** 12.05.2020/ **Accepted:** 31.05.2020/ **Published:** 20.06.2020

\* Toros Üniversitesi, SBYO, Sağlık Yönetimi Bölümü, [abdullah.caliskan@toros.edu.tr](mailto:abdullah.caliskan@toros.edu.tr), **ORCID:0000-0001-5746-8550**.

\*\* Tarsus Üniversitesi, MYO, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, [nazmiyepekkan@tarsus.edu.tr](mailto:nazmiyepekkan@tarsus.edu.tr), **ORCID: 0000-0001-7298-0552**.

**Kaynak gösterimi için:**

ÇALIŞKAN, A. ve PEKKAN, N. Ü. (2020), ÖRGÜTSEL DIŞLANMA: BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1), 51-60. DOI: 10.29131/uiibd.736413

<sup>1</sup>Bu çalışma 01-02 Kasım 2019 tarihleri arasında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi tarafından Burdur'da düzenlenen 7. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan tam metin bildiriden genişletilerek revize edilmiştir.

## 1. Giriş

21. yüzyılın en değerli varlığı olan bilgi çalışanları, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirerek onları başarıya ulaştırmada kilit bir rol üstlenmektedir. Bu sebeple dayanağını insandan alan her sistem, bu kaynağı etkili bir biçimde yönetecek stratejiler geliştirmeli ve bu yönde planlar uygulamak durumundadır. Sanılanın aksine tüm bu süreçleri yönetmek zorlu bir görevi üstlenmekle eşdeğerdir. Bunun sebebi ise; giderek karmaşıklaşan değişim dünyasının beraberinde örgüt ve çalışan ilişkilerine yönelik getirdiği zorlukları da çeşitlendirmiş olmasıdır (Halis ve Demirel, 2016: 319). Geçmişten günümüze kadar yapılan araştırmalar, örgüt içerisindeki çalışanları ilgilendiren olumlu ve olumsuz pek çok faktör üzerine odaklanmıştır. Son yıllarda bu faktörlere örgütsel dışlanmanın da eklendiği görülmektedir. Olumsuz bir olgu olan örgütsel dışlanma, örgütsel anlamda farklı değişkenlerden hem etkilenen hem de onları etkileyen rahatsız edici bir durum olarak anılmaktadır. Bir örgütün başarılı bir performans gösterebilmesi örgüt içerisindeki ortamın pozitif davranışlara zemin hazırlayacak ölçüde etkin olabilmesi ile mümkündür. Bu bağlamda, zamanının büyük bir bölümünü işbaşında geçiren birey için önemli bir sosyal çevre olan örgüt, birbiri ile kaliteli ilişkiler ve ideal bağlantılar kurmuş çalışanların varlığı ile etkinleşecektir (Chung, 2015: 368). Dolayısıyla, görmezden gelme, yok sayma, izole etme ve kabul vermeme gibi kavramlarla ifade edilen örgütsel dışlanma davranışları örgütsel etkinliğe zarar veren bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

İlgili literatürde örgütsel dışlanma konusuna yönelik pek çok farklı çalışma olduğu belirlenmiş ve bu çalışmaların büyük çoğunluğunun aynı ölçekten faydalandığı gözlenmiştir. Bu çalışmada Türk kültüründe kullanılmak üzere araştırmalarda çokça tercih edilmiş olan “Örgütsel Dışlanma Ölçeği’nin” geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve: Örgütsel Dışlanma

Dışlanma, son yıllarda farklı disiplinler tarafından araştırılan konulardan biri haline gelmiştir. Bu sebeple kavram ile ilgili pek çok farklı tanıma ulaşmak mümkündür. Bu tanımlar incelendiğinde dışlanma kavramının, izole etme (Williams, Cheung ve Choi, 2000: 750), sosyal kabul vermeme (Twenge, Catanese ve Baumeister, 2002: 608), reddetme ve vazgeçme (Prinstein ve Aikins, 2004: 149) gibi farklı kavramlarla açıklandığı görülmektedir. Bahsi geçen bu kavramlar dışlanmanın bireyler üzerinde olumsuz etkileri olabilecek bir durum olduğunu gözler önüne sermektedir. Bugüne kadar yapılmış pek çok çalışma dışlanmanın farklı yaş grupları, farklı kültürler ve farklı demografik yapılar arasında sıklıkla gerçekleşmiş olduğunu göstermektedir (Ferris, Brown, Berry ve Lian, 2008: 1351; Fox ve Stallworth, 2005: 434; Williams, 2007: 427). Doğası gereği sosyal bir varlık olan birey, sevme, sevilme ve kabul görülme gibi ihtiyaçlara sahiptir. Bu tür ihtiyaçları karşılanmayan birey kızgınlık, yalnızlık, mutsuzluk, depresiflik ve yetersizlik gibi olumsuz duygular ile karşı karşıya kalmaktadır (Hawkey, Williams ve Cacioppo, 2011: 238). Dışlanma, bireyin varoluşundan itibaren içsel olarak sahip olduğu ait olma hissine zarar veren bir olgu olması sebebiyle rahatsızlık veren bir durumdur.

Dışlanmanın örgüt ortamında yaşanması örgütsel dışlanma kavramını tanımlamaktadır. Örgütlerde dışlanma davranışı hem hiyerarşik hem de hiyerarşik olmayan ilişkilerde ortaya çıkabilmektedir (Mlika, Khelil ve Salem, 2017: 341). Örgütsel dışlanma, örgüt içerisindeki kimi bireylerin diğerleri tarafından görmezden gelinmesi ve

önemsenmemesine dayalı bireysel bir algıyı ifade etmektedir (Leung vd., 2011: 838). Örgüt içerisinde bireyler arasında görmezden gelme, yokmuş gibi davranma, göz ardı edilme gibi davranışlar örgütsel dışlanma davranışlarıdır (Williams vd., 2000: 750; Zhao, Peng ve Sheard, 2013: 222). Örgütsel dışlanma bireylerin psikolojik olarak acı verici olabilen bir stres yaşamalarına neden olabilmekte (Fiset, Al Hajj ve Vongas, 2017: 3) ve öfke, hayal kırıklığı ve yabancılaşma gibi duyguları ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, dışlanmaya maruz kalan çalışanların iş performanslarına olumsuz olarak yansımaktadır (Hitlan ve Noel, 2009: 480). Üstelik, yalnızca dışlanmaya maruz kalan bireyler değil aynı zamanda bu davranışı gözlemleyen kişiler bile dışlanmanın yarattığı olumsuz sonuçları yaşayabilmektedir. Bu sebeple dışlanma olgusunun yarattığı duygular düşünüldüğünden daha hızlı bir biçimde örgüt içerisine yayılabilmektedir (Gorsalkorale ve Williams, 2007: 1177).

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Sorunsalı

Örgütsel dışlanma, bir örgüt içerisinde bulunan ve birbirleriyle sosyal ilişkiler içerisinde bulunan tüm canlılar arasında gözlemlenebilmektedir. Bireyler üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiler nedeniyle, tüm örgütler için sunulan hizmetin kalitesinde düşme, bağlılığın azalması, tatmin ve motivasyon kaybı ve nihayetinde bireysel performans düşüşüne sebep olduğu için örgütler açısından öncelikli olarak ele alınması gereken bir konu haline gelmektedir (Yang, 2012; Robinson vd., 2013: 220; Ramsey ve Jones, 2016: 26). Bu nedenle, örgüt içerisindeki bireylerin dışlanma durumuna karşı tutum ve davranışlarının belirlenmesi son derece önemlidir. Ancak, koşullar göz önüne alındığında söz konusu davranış az ifadeyle yüksek geçerlilik ve güvenilirlik ile ölçülecek bir ölçeğe ihtiyaç duyulmaktadır. Alan yazın incelendiğinde, örgütsel dışlanma olgusunun ölçümüne yönelik kısa ve anlaşılır bir formda oluşturulmuş ölçeğe rastlanamamıştır. Bu çalışmada, örgüt içerisindeki bireylerin diğer bireyler tarafından dışlanma davranışına maruz kalıp kalmadıklarına ilişkin algılarının ölçülmesine farklı bir alternatif sunmak üzere, Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilmiş ve kullanılmış olan ölçeğin Türkçe'ye geçerlilik ve güvenilirlik uyarlaması yapılmıştır. Bu ölçeğin seçilmesinin bir kaç sebebi bulunmaktadır. Bunlar; örgütsel dışlanma kavramını tek boyutlu bir yaklaşım olarak ele almış olması ve basitçe kullanılabilir, makul sayıda az ifade sayısına sahip olması, ifadelerin daha anlaşılır olması ve cevaplama süresinin kısa olması şeklinde ifade edilebilir.

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

##### 3.2.1. Çeviri ve Dilsel Geçerlilik

Örgütsel Dışlanma Ölçeği'nin Türkçe'ye çeviri süreci, Brislin ve arkadaşlarının (1973) önerdiği 5 aşamalı yöntemle gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar, birinci çeviri, birinci çevirinin değerlendirilmesi, tekrar çeviri, tekrar çevirinin değerlendirilmesi ve alanında uzman kişi görüşlerini kapsamaktadır. Bu çerçevede Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen tek boyutlu Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin İngilizce orijinali, öncelikle iyi derecede İngilizce bilgisine sahip iki İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim elemanlarınca, birbirinden bağımsız olarak dilimize çevrilmiştir. Çeviriler yedi farklı alan uzmanı tarafından irdelenerek her bir ifade anlaşılabilirlik ve kültürel uygunluk kriterlerinde değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda ortaya konan Türkçe ölçek, yönetim ve organizasyon alanında araştırma yapan iki öğretim üyesince tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Müteakiben, tekrar çevirisi yapılan söz konusu ölçek Ferris ve arkadaşlarının geliştirdiği orijinal ölçek ile kıyaslanmış ve en son aşamada 2 alan uzmanının

görüşüne başvurulmuştur. Uzman değerlendirmeleri neticesinde ölçeğe Tablo 1'deki son şekli verilmiş ve bu haliyle çalışmada kullanılması kararlaştırılmıştır. Ölçek özgün formundaki şekli ile uyumlu olacak şekilde, 5'li Likert tipi (1-Hiç katılmıyorum, 5-Tamamen katılıyorum) olarak ele alınmıştır.

**Tablo 1:** Örgütsel Dışlanma Ölçeği

1	Diğer çalışanlar beni dışlar.
2	İçeri girdiğimde diğerleri ortamı terk eder.
3	Diğer çalışanlar selamlarımı almazlar.
4	Yemekhanede yalnız yemek zorunda kalırım.
5	Diğer çalışanlar benden uzak dururlar.
6	Diğer çalışanlar yüzüme bile bakmazlar.
7	Diğer çalışanlarla iletişimim kısıtlıdır.
8	Diğerleri beni sohbetlerine almazlar.
9	Diğerleri beni umursamazlar ve yokmuşum gibi davranırlar.
10	Çay/kahve molası verildiğinde beni davet etmezler ya da "bir şey ister misin" diye sormazlar.

### 3.2.2. Verilerin Toplanması ve İstatistiksel Analiz

Çalışmada verilerin toplanması için kullanılan anket formunda çalışmanın kapsamı ile ilgili bir bilgilendirme notu, ankete katılanların demografik özelliklerini ortaya koymaya yönelik tanımlayıcı istatistiklere ilişkin sorular ve orijinal ölçeğin Türkçe çevirisini içeren ve 10 ifadeden oluşan bölümler yer almaktadır. Toplanan verilerin analizinde paket programlardan istifade edilmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

### 3.2.3. Örneklem

Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışmasında iki ayrı örneklem grubundan istifade edilmiştir. Çalışmada iki farklı örneklem grubu kullanılmasındaki amaç, elde edilen bulguların genellenebilirliğinin artırılmasıdır. Örneklem gruplarının seçiminde bireylerin dışlanma algısının çok fazla olduğu ve olumlu/olumsuz etkilerinin büyük oranda hissedilebileceğinin değerlendirildiği sektörler olan savunma sanayi sektörü ve sağlık sektörleri ele alınmıştır.

#### 3.2.3.1. Birinci Örneklem Grubu

Birinci örneklem için katılımcılar, Ankara ili ve çevresinde faaliyet gösteren savunma sanayi sektörü çalışanlarıdır. Bu sektörde yaklaşık olarak 10000 kişi bulunmaktadır. Söz konusu evrenden %95 güven aralığı kapsamında %5'lik bir hata payı göz önünde bulundurularak örneklem büyüklüğü 370 kişi olarak bulunmuştur (Sekaran, 1992). Tesadüfi örnekleme yöntemiyle 800 kişiye anket uygulanması kararlaştırılmıştır. Gönderilen anketlerden 683'ü geri dönmüş ve 669 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Birinci örneklem grubunu, Ankara ili ve çevresinde görev yapan 483 erkek (% 72.2) ve 186 bayan (% 27.8) toplam 669 savunma sanayi sektörü çalışanı oluşturmuştur. Birinci grubun 335' i evli (% 50), 334' ü bekar (% 50) olup, 4' ü (% 0.6) ilkökul, 238' i (% 35.6) lise, 123' ü (% 18.4) yüksekokul, 242' si (% 36.2) lisans, 58' i (% 8.7) lisansüstü mezundur. Örneklem yaş ortalaması 30.47; çalışma süresi ortalaması 9.55 yıl olarak tespit edilmiştir.

### 3.2.3.2. İkinci Örneklem Grubu

İkinci örneklem için katılımcılar, Mersin ili ve çevresinde faaliyet gösteren kamu ve özel sağlık kurumları çalışanlarından oluşmaktadır. Söz konusu kurumlarda yaklaşık olarak 6000 personel çalışmaktadır. Evrenden %95 güven aralığı içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak evren temsil büyüklüğü 361 kişi olarak belirlenmiştir (Sekaran, 1992). Tesadüfi örnekleme yöntemiyle toplam 500 kişiye anket yapılması kararlaştırılmıştır. Gönderilen anketlerden 441'i geri dönmüş ve hatalı anket formları çıkarıldıktan sonra 427 anket analize dahil edilmiştir.

İkinci örneklem grubunu, Mersin ili ve çevresinde görev yapan 189 erkek (% 44.1) ve 238 kadın (% 55.9) toplam 427 kamu ve özel sağlık sektörü çalışanı oluşturmuştur. İkinci grubun 269' u evli (% 63), 158' i bekar (% 37) olup, 79' u (% 18.5) önlisans, 163' ü (% 38.2) lisans, 45' si (% 10.5) yüksek lisans ve 140' ı (% 32.8) doktora mezunudur. Örneklemin yaş ortalaması 36.38; çalışma süresi ortalaması 19.34 yıl olarak tespit edilmiştir.

### 3.2.4. İç Tutarlılığa İlişkin Bulgular

İç tutarlılık güvenilirliği, ölçme aracında bulunan ifadelerin, kendi aralarında tutarlı olup olmadığını gösterir. Ölçeklerin güvenilirliğinin (iç tutarlılığının) tespit edilmesinde en yaygın baş vurulan yöntemlerden biri Cronbach Alfa testidir (DeVellis, 2003). Cronbach Alfa katsayısının 0.70'in üzerinde olması beklenir (Nunnally, 1978). Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla, iki örneklem grubu için ölçeğin bütünü için iç tutarlılıkları hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir. Bunun yanı sıra ölçeklere ait maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarının tamamının varsayılan eşik değerinden (0,20) yüksek olduğu tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2007). Bu sonuçlara göre, önerilen ölçeklerin iç tutarlılık kriterini sağladıklarını ve söz konusu ölçeklerin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2:** İç Tutarlılık Analizi Sonuçları

Savunma Sanayi Sektörü ( $\alpha$ ) (1. Örneklem)	Sağlık Sektörü ( $\alpha$ ) (2. Örneklem)
,942	,937

### 3.2.5. Geçerliliğe İlişkin Bulgular

#### 3.2.5.1. Keşfedici Faktör Analizi

Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla her iki örneklem verisine de Keşfedici Faktör Analizi(KFA) yapılmıştır. İlk olarak, verilerin söz konusu analiz için uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla KMO ve Barlett Küresellik Testleri yapılmıştır. Birinci örneklem Kaiser Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk katsayısı 0.939 ve Barlett-Sphericity testi ki kare değeri 4988.868 ( $p < .001$ ) olarak, ikinci örneklem Kaiser Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk katsayısı 0.926 ve Barlett-Sphericity testi ki kare değeri 3004.985 ( $p < .001$ ) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre veriler faktör analizi için uygunluk göstermektedir (Kalaycı, 2006, Hair vd., 2010: 95-96). Araştırmaya dahil edilen iki örneklem için elde edilen verilerin faktör yükleri Tablo 3'te gösterilmiştir.



**Tablo 3:** Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

	Gruplar	
	Örneklem 1	Örneklem 2
KMO	0.939	0.926
Barlett Sphericity	4988.868 (p<.001)	3004.985 (p<.001)
Açıklanan Varyans	% 65.76	% 63.79
Madde Kodu	Faktör Yükleri	
ÖD1	,760	,749
ÖD2	,799	,805
ÖD3	,827	,814
ÖD4	,847	,825
ÖD5	,843	,841
ÖD6	,821	,808
ÖD7	,838	,822
ÖD8	,778	,733
ÖD9	,818	,817
ÖD10	,773	,766

Her iki örnekleme ait keşfedici faktör analizine ait bulgular incelendiğinde, özdeğeri 1'den büyük olan tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu yapı, Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından tespit edilen yapıyla uygunluk göstermektedir. Birinci örnekleme, ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı % 65.76, ikinci örnekleme ise, % 63.79 olarak birbirine yakın seviyede gerçekleşmiştir. Ayrıca, tüm maddelere ilişkin faktör yüklerinin 0.6' değerinin üzerinde olması sebebiyle sonuçların kabul edilebilir seviyede olduğunu göstermektedir (Meyers vd., 2005).

### 3.2.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

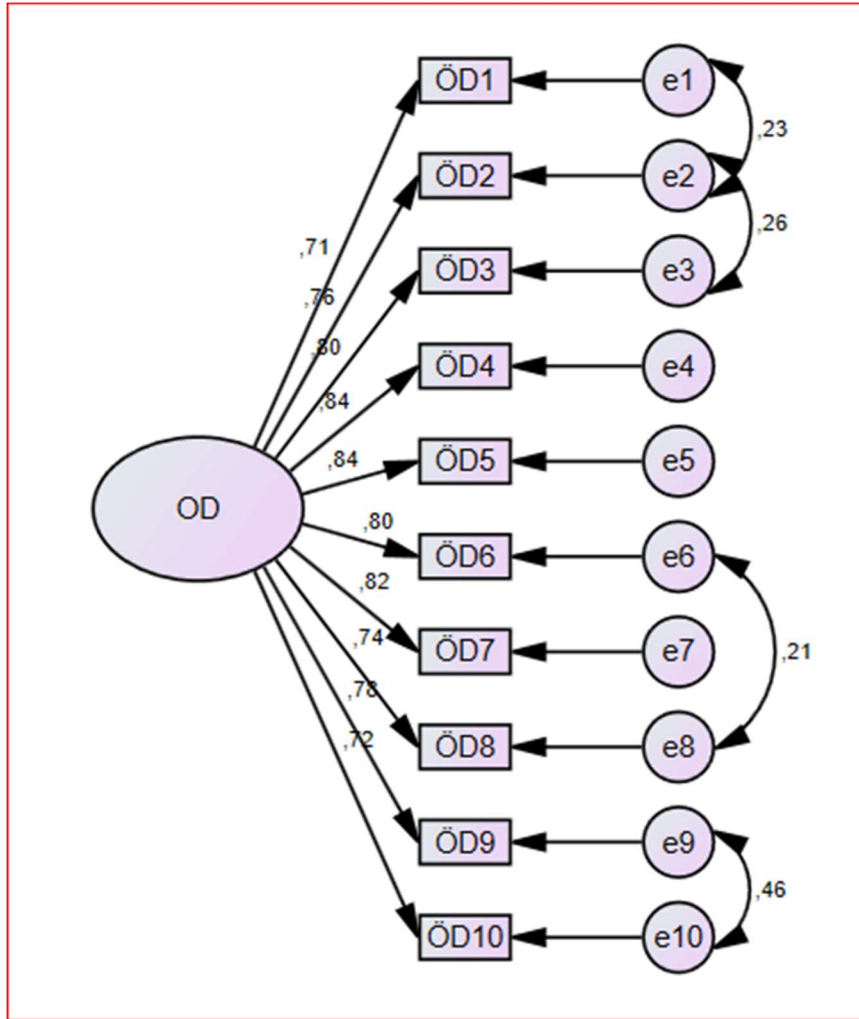
Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin, keşfedici faktör analizi neticesinde ortaya çıkan tek faktörlü yapısının Türk toplumunda farklı iki sektörde doğruluğunun ortaya konulması bakımından Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır.

Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin geçerliliği, istatistiki paket program kullanılarak test edilmiş, tespit edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 4'de verilmiştir. Literatürde NFI, GFI, AGFI ve CFI değerlerinin 0.90 ve üzerinde, RMSEA değerinin ise 0.10'dan düşük olmasının modelin orijinal verilerle uyumu için önemli bir belirleyici olarak tespit edilmiştir (Steiger, 1990; Byrne, 1994; Hu ve Bentler, 1999; Schumacker ve Lomax, 2004). Böylelikle söz konusu uyum iyiliği değerlerinin (NFI, GFI, AGFI ve CFI) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir (Ocak, 2020). Sonuçlar Tablo 4'te gösterilmektedir.

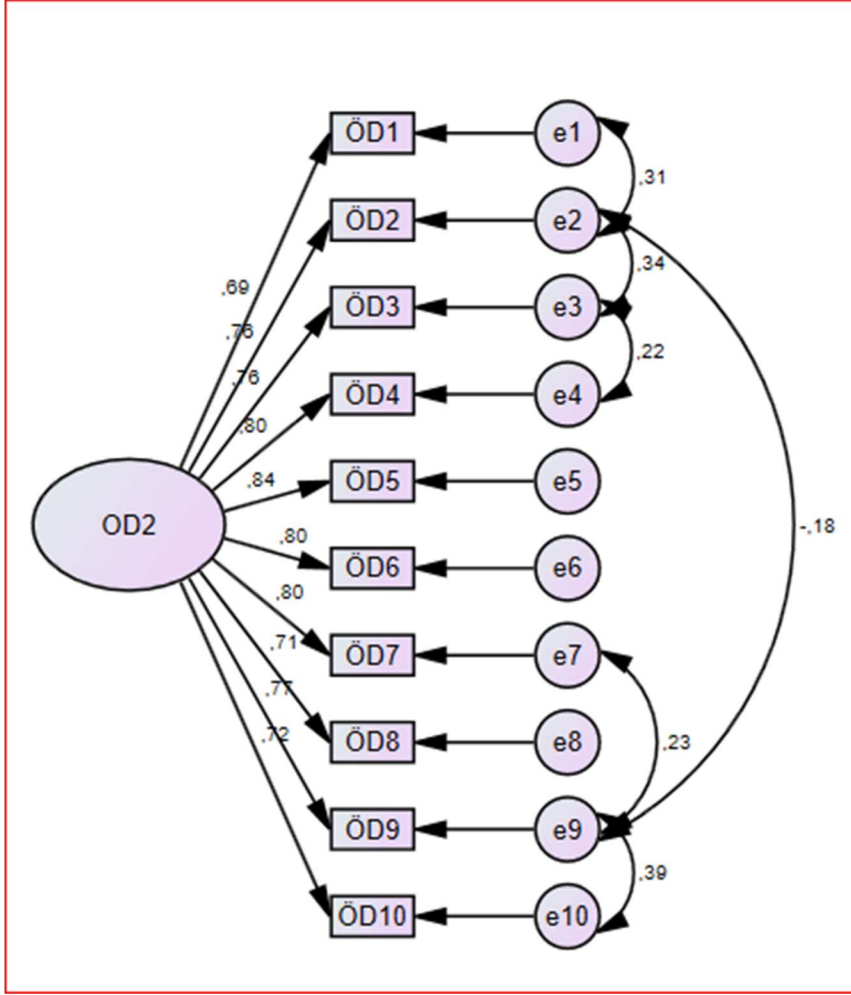
**Tablo 4:** Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Dışlanma Ölçeği	$\Delta X^2$	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	CFI
Referans Değerler				$\leq 0,10$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	$\geq 0,95$
Örneklem 1	112,82	29	3,891	.06	.98	.97	.94	.98
Örneklem 2	78,06	29	2.69	.06	.97	.97	.93	.98

**Not:**  $\Delta X^2$  =Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square, df = Degrees of Freedom, RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation, NFI= Normed Fit Index, GFI= Goodness of Fit Index, AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index, CFI = Comparative Fit Index. \*p<0,001.



**Şekil 1:** Birinci Örneklem DFA Yapısı



Şekil 2: İkinci Örneklemin DFA Yapısı

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, örgüt etkinliği ve başarısında büyük bir öneme sahip olan çalışanların örgüt içerisindeki ilişkilerine zarar veren ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olan dışlanma algısını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmış bir ölçek uyarlaması yapılmıştır. Uyarlaması yapılan ölçeğin hem kavramsal hem de yapısal açıdan görece üstün nitelikler içerdiği, kısalık ve anlaşılabilirlik özellikleriyle farklı dışlanma ölçekleri arasından öne çıktığı düşünülmektedir. Söz konusu ölçek Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek uyarlama kapsamında, öncelikle orijinal ölçeğin ilk çevirisi, ilk çevirinin değerlendirilmesi, yeniden çeviri ve yeni çevirinin değerlendirilmesi ile alan uzman görüşlerinden oluşan aşamalar takip edilmiştir (Brislin vd., 1973). Ardından elde edilen bulguların, evrene genellenebilir olma durumunun artırılması bakımından iki farklı örneklemden veri toplanmıştır. Örneklem grubu tercih edilirken sürekli değişimin ve çalışan popülasyonun fazla olduğu ve bu sebeple çalışan davranışlarına yansıyan etkilerin de daha sağlıklı değerlendirilebileceği düşünülen iki sektör tercih edilmiştir. Bu sektörler savunma sanayi ve sağlık sektörüdür.

Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alfa testi ile hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla, söz konusu iki örneklem grubu için ölçeğin iç tutarlılığı hesaplanmış ve elde edilen sonuçlara göre ölçeklerin kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğu ortaya konulmuştur. Ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır.

Her iki örnekleme ait keşfedici faktör analizi bulguları incelendiğinde, özdeğeri 1'den büyük olan tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu yapının, Ferris vd. (2008) tarafından ortaya koyulan ölçeğin orijinal tek boyutlu yapısı ile uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçları takiben, Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen tek faktörlü yapısının Türk toplumunda farklı iki sektörde doğruluğunu tespit etmek üzere Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi ile sonucu ile söz konusu ölçeğin tek faktörlü yapısının her iki örneklem için de doğrulandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, çalışmanın gerek Türkçeye uyarlanması esnasında uzman bilim insanları ile, gerekse savunma sanayi sektörü ve sağlık sektörü çalışanları arasından rastgele seçilen kişiler ile yapılan yüz yüze görüşmelerde, örgütsel dışlanma ölçeğinin açık, kolay anlaşılabilir bir ölçek olduğu, katılımcıların örgütsel dışlanma ile ilgili görüşlerini doğru ve net olarak ifade edebildikleri öğrenilmiştir.

Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin basit ve anlaşılır tek boyutlu yapısı ile yapılacak olan araştırmalarda dışlanma davranışını ölçmeye yönelik önemli bir ihtiyacı karşılayarak alandaki bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir. Konu ile ilgili gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin farklı sektörlerde ve farklı örneklemelerde uygulanmasının, ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin bu çalışmada elde edilen bulguları daha da güçlendireceği söylenebilir.

Ulaşılan tüm sonuçlar, Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Türk toplumu için güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olarak kullanılabileceğini ortaya koymaktadır.

### Kaynakça

- Brislin, R. W., Lonnerwalter J., ve Thorndike R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*, New York, John Wiley-SonsPub.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Chung, Y. W. (2015). The mediating effects of organizational conflict on the relationships between workplace ostracism with in-role behavior and organizational citizenship behavior. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 366-385.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., ve Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J., ve Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1348–1366.
- Fiset, J., Al Hajj, R., ve Vongas, J. G. (2017). Workplace ostracism seen through the lens of power. *Frontiers in Psychology*, 8(1528), 1-19.
- Fox, S., ve Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438–456.
- Gorsalkorale, K., ve Williams, K. D. (2007). The KKK won't let me play: Ostracism even by a despised outgroup hurts. *European Journal of Social Psychology*, 37, 1176-1186.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2010). *multivariate data analysis*. Seventh Edition, Prentice Hall.

- Halis, M. ve Demirel, Y. (2016). Sosyal desteğin örgütsel soyutlama (dışlanma) üzerine etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 318-335.
- Hawkley, L. C., Williams, K. D., ve Cacioppo, J. T. (2011). Responses to ostracism across childhood. *Social, Cognitive and Affective Neuroscience*, 6, 234-243.
- Hitlan, R. T. ve Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım.
- Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y. ve Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
- Meyers, L.S., Gamst, G. C. ve Guarino, C. (2005). *Applied multivariate research: Design and interpretation*, SAGE Publications. ISBN-13: 978-1412904124.
- Mlika, M., Khelil, M. B., ve Salem, N. H. (2017). Organizational Ostracism: A potential framework in order to deal with it. *Safety and Health at Work*, 8, 398- 401.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ocak, M. (2020). *Amos İle Adım Adım Yapısal Eşitlik Uygulamaları*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Prinstein, M. J., ve Aikins, J. W. (2004). Cognitive moderators of the longitudinal association between peer rejection and adolescent depressive symptoms. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 32(2), 147-158.
- Ramsey, A. T. ve Jones, E. E. (2016). Minding the Interpersonal Gap: Mindfulness-based Interventions in the Prevention of Ostracism. *National Institutes Healthy Public Access*, 31, 24-34.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J. ve Wang, W. (2013). Invisible At Work An Integrated Model Of Workplace Ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business*. Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Twenge, J. M., Catanese, K. R., ve Baumeister, R. F. (2002). Social exclusion causes self-defeating behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 606-615.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425–452.
- Williams, K. D., Cheung, C.K.T., ve Choi, W. (2000). Cyber ostracism: Effects of being ignored over the internet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 748-762.
- Yang, J. (2012). *Workplace Ostracism And Performance Related Outcomes: A Process Model Incorporating Social Influence And Social Identity Theories*. Unpublishen Doktoral"s Thesis, State Universtiy of New York, USA.
- Zhao, H., Peng, Z., ve Sheard, G.(2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.

### ENFLASYON VE DÖVİZ KURLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ (2005 – 2018)

Dr. Öğr. Üyesi Serdar ERDOĞAN\*

**ÖZ:** Döviz kurlarının ülke ekonomisinde satın alma gücü ve fiyatlar üzerindeki etkisi yadsınamaz. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda döviz kuru ve enflasyon arasındaki ilişki büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada 2005.1 – 2018.12 dönemi arasında Türkiye’de Dolar ve Euro döviz kurlarının enflasyonla ilişkisi Vektör Otoregresyon (VAR) yöntemi ile incelenmiştir. Ayrıca çalışmada Etki-Tepki Fonksiyonu, Varyans Ayrıştırması ve Granger Nedensellik analizine de yer verilerek söz konusu bulguların daha ayrıntılı şekilde gösterilmesi sağlanmıştır. Çalışmadaki bulgulara göre, enflasyonu etkileyen her iki döviz kurunun da kısa ve uzun dönemde pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Enflasyon döviz kurlarını ise kısa dönemde pozitif yönde etkilerken, uzun dönemde bu etkilemenin negatif yönde ve sifıra yakın düzeyde olduğu görülmüştür. Değişkenlerdeki değişimlerin kaynağının belirlenmesinde en güçlü açıklayıcının Dolar değişkeni olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca nedensellik analizi açısından Dolar döviz kurundan enflasyona doğru tek yönlü bir nedensellik tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Enflasyon, Döviz Kuru, VAR Analizi, Nedensellik

**Jel Sınıflandırması:** F31, E31, C3,

**DOI:** 10.29131/uiibd.670427

**Geliş tarihi:** 05.01.2020/ **Kabul Tarihi:** 27.05.2020/ **Yayın Tarihi:** 20.06.2020

Research Article

### THE RELATIONSHIP BETWEEN INFLATION AND EXCHANGE RATES: THE CASE OF TURKEY (2005 – 2018)

**ABSTRACT:** The influence of exchange rates on purchasing power and prices in a country's economy cannot be denied. When this situation is taken into account, the relationship between exchange rate and inflation is of great importance. In this study, 2005.1 -2018.12 term relationship between inflation and exchange rates of the Dollar and Euro in Turkey was examined by the vector autoregression method (VAR). In addition, the effect-response function, variance decomposition and Granger causality analysis were also included in the study and it was tried to show these findings in more detail. According to the findings of the study, it was observed that both exchange rates affecting inflation were positively affected in the short and long term. It was observed inflation affected the exchange rates positively in the short term, while the long-term effect was negative and close to zero. It was determined that the strongest variable was the Dollar variable in determining the source of the changes in the variables. Moreover, in terms of causality analysis, a one-way causality from Dollar exchange rate to inflation was determined.

**Keywords:** Inflation, Exchange Rate, VAR Analysis, Causality,

**Jel Classification:** F31, E31, C3,

**Received:** 05.01.2020/ **Accepted:** 27.05.2020/ **Published:** 20.06.2020

\*Trakya Üniversitesi, Uzunköprü U.B.Y.O, [serdarderogan@trakya.edu.tr](mailto:serdarderogan@trakya.edu.tr), ORCID: 0000-0001-8594-3929

**Kaynak gösterimi için:**

ERDOĞAN, S. (2020), ENFLASYON VE DÖVİZ KURLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ(2005-2018). Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1), 61-78. DOI: 10.29131/uiibd.670427

## GİRİŞ

Ülke ekonomilerinin makroekonomik istikrarının en önemli göstergelerinden birisi enflasyon büyüklüğüdür. Enflasyonun çok sayıda belirleyicisi olmakla birlikte günümüz küreselleşen dünya ekonomisinde döviz kurlarının enflasyon ile olan ilişkisi tartışmaya açık bir konu haline gelmiştir. Enflasyon ve döviz kuru ilişkisinde hangi makroekonomik büyüklüğün diğer makroekonomik değişken üzerindeki etkisinin daha büyük olduğu özellikle literatürde tartışma konusu haline gelmiştir. Bu noktada döviz kurundaki artış, o ülkede yurt içi üretim maliyetlerini arttırması nedeniyle enflasyona sebep olabilmektedir. Aynı şekilde enflasyon artışının ekonomide yaratmış olduğu ekonomik istikrarsızlık ve yerli paranın iç değerinin düşmesi gibi nedenlerle ekonomik birimlerin dövize olan baskısını arttırır ve böylece o ekonomide döviz kuru artışı beraberinde gerçekleşir.

Enflasyon genel olarak ülkede toplam arzın sabit olduğu durumdaki toplam talep artışı yani talep şoklarından veya toplam talebin sabit olduğu durumda ise toplam arzın azalması yani arz şoklarından kaynaklanmaktadır (Bocutoğlu, 2016). Burada enflasyonu etkileyen diğer bir deyişle, talep ve arz şoklarının toplam talebi ve toplam arzı belirleyici çok sayıda faktör bulunmaktadır. Ancak ithalat yönünden hammaddede dışa bağımlı olan ve gıda tüketiminde ülke kaynaklarının talebi karşılamada yetersiz kalması durumunda ithalat yapan ülke ekonomilerinde, enflasyonun sebebi ithal mallardaki fiyat artışı olarak ortaya çıkmaktadır (Şenses, 2018).

Özellikle bazı ülke ekonomilerinde enflasyondaki artışı kontrol altında tutabilmek için uzun dönemde döviz kurlarına belli ölçülerde müdahalelerde bulunmaktadır (Paya, 2007). Bir başka deyişle, ülke ekonomilerinde enflasyonu önlemede belli dönemlerde döviz önemli bir para politikası aracı olarak kullanılabilir hale gelmiştir.

Bu çalışmada, Türkiye’de enflasyon ve döviz kuru arasındaki ilişki incelenmiştir. Burada döviz kuru değişkeni olarak TL karşısındaki Dolar ve Euro döviz kurları ayrı ayrı çalışmaya dâhil edilmiş ve söz konusu döviz kurlarının enflasyon üzerindeki ya da enflasyonun söz konusu döviz kurları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bunun yanında söz konusu döviz kurlarının enflasyonla olan ilişkisinin tespiti ile birlikte bu paralardan hangisinin değerindeki değişimin enflasyon üzerinde daha etkili olduğunu ortaya koymak çalışmanın temel noktasıdır.

Çalışmada analizin 2005-2018 aylık dönemi arası için yapılmış olmasının temelde iki nedeni bulunmaktadır. İlk olarak analizde istatistiksel açıdan verilerin uyumlu olması düşüncesiyle, Türkiye ekonomisinde 2005 yılı itibariyle TL’den altı sıfır atılma döneminin başlangıç yılı olarak belirlenmesi bu durum üzerinde etkili olmuştur. Diğer neden ise, 2002 yılı sonrasında enflasyonun tek haneli rakamlara düşmesinde etkili olan 2002-2005 döneminde uygulanan örtük enflasyon hedeflemesi politikası sonrasında 2006 yılıyla birlikte Türkiye ekonomisinde açık enflasyon hedeflemesine geçilmiş olmasıdır (TCMB, 2006).

Çalışmada söz konusu on dört yıllık dönemde aylık veriler kullanılmış olup yöntem olarak da VAR ve Granger nedensellik analizi yapılacaktır. Analizde öncelikli olarak serilerin tanıtımı yapıp söz konusu değişkenlerin durağanlık analizi yapılacaktır. Çalışmada kullanılan VAR modelinde de etki-tepki fonksiyonu ve varyans ayrıştırması testleri yapılarak söz konusu model yorumlanarak açıklığa kavuşturulacaktır.

Çalışmada öncelikli olarak literatüre yer verilecektir. Ardından ekonometrik analize geçilerek ilk olarak veri seti tanıtımı yapıp daha sonra VAR, Granger nedensellik analizi ve son olarak da genel değerlendirme ile sonlandırılacaktır.

## 1. Literatür Özeti

Uluslararası ve ulusal literatürde bu alanda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ancak burada genel olarak yapılmış olan diğer çalışmalardan farklı olarak Türkiye ekonomisinin dış ticaretinde önem arz eden konvertibilite düzeyi yüksek iki ayrı paranın TL karşısındaki değerindeki değişimin enflasyon üzerindeki etkisi çeşitli ekonometrik yöntemlerle incelenmiştir. Türkiye'ye yönelik bu alanda yapılmış bazı çalışmalar hakkında aşağıda bilgi verilmektedir.

Berument (2002)'e göre, yapmış olduğu çalışmada, 1983-2001 arası dönemde aylık veriler kullanılarak reel döviz kuru ile TÜFE ve TEFE arasındaki ilişki VAR modeli etki-tepki fonksiyonu ile incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, reel döviz kurunun TEFE üzerindeki etkisi TÜFE'ye göre daha büyüktür. Ayrıca reel kurların sanayi sektörünü tarım sektörüne göre daha çok etkilediği de tespit edilmiştir.

Işık vd. (2004)'e göre, yapmış oldukları çalışmada, 1982-2003 arası dönemde aylık verilerin kullanıldığı ve Johansen Koentegrasyon yöntemi kullanılarak döviz kuru ve enflasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, enflasyon ile döviz kuru arasında uzun dönemli anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Döviz kurlarındaki %1'lik bir artışın enflasyonu %0.9 arttıracığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gül ve Ekinci (2006), 1984-2003 arası dönem verileriyle döviz kuru ve enflasyon arasındaki nedensellik ve Eşbütünleşme ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, enflasyon ve nominal döviz kurları arasında uzun dönemli anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca nominal döviz kurundan enflasyona doğru tek yönlü bir nedensellik ilişkisinin bulunduğu görülmüştür.

Sever ve Mızrak (2007)'a göre, yapmış oldukları çalışmada, 1987-2006 arası dönemde aylık veriler kullanılmış olup, döviz kuru, enflasyon ve faiz oranı arasındaki ilişki VAR yöntemiyle incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, döviz kurlarının enflasyon ve faiz oranları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aksu ve Emsen (2019)'e göre, yapmış oldukları çalışmada, 2003-2017 arası dönemde aylık verilerle enflasyon, faiz ve döviz kuru arasındaki ilişki ARDL hata düzeltme ve Eş bütünleşme yöntemiyle analiz edilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, enflasyon üzerinde faize göre döviz kurları kısa dönemde daha etkilidir. Ayrıca faizle döviz kurları arasında ise karşılıklı olarak kuvvetli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Dilbaz Alacahan (2011), 1980-2009 arasında enflasyon-döviz kuru ilişkisi grafiksel olarak incelenmiştir. Söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin 2002 Enflasyon Hedeflemesi rejimine geçildiği dönem öncesinde ve sonrasında güçlü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu ilişkinin zayıflamama nedeni olarak da Türkiye ekonomisinin ithal mal bileşiminin sermaye ve ara malı olmasından kaynakladığı açıklanmıştır.

Kara ve Öğünç (2012)'e göre, yapmış oldukları çalışmada, 2002-2011 arası dönemde döviz kuru ve ithal fiyatların yurtiçi fiyatlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada bulunan sonuçlara göre, döviz kuru ve ithal fiyatların yurtiçi fiyatlar üzerinde yaklaşık olarak %15 düzeyinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca uygulanan VAR modelinde döviz kurlarının enflasyon üzerinde etkinliğinin uzun dönemde giderek azaldığı bulunmuştur.

Güneş (2013), 2008-2012 arası dönemde aylık verilerle enflasyon ile dolar ve euro döviz kurları arasındaki ilişki Eşbütünleşme ve ARDL hata düzeltme modeli kullanılmıştır.



Çalışmanın sonuçlarına göre, Türkiye’de döviz kurlarından enflasyona doğru uzun dönemli pozitif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Ayvaz Güven ve Uysal (2013)’a göre, yapmış oldukları çalışmada, 1983-2012 arası yıllık veriler kullanılarak reel efektif döviz kuru ve TÜFE arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada Koentegresyon ve Granger nedensellik analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda TÜFE ve reel efektif döviz kuru arasında karşılıklı nedensellik ilişkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Selim ve Ayvaz Güven (2014), 1990-2012 arası veriler kullanılarak enflasyon, reel döviz kuru ve işsizlik arasındaki ilişki VAR ve Granger nedensellik testleriyle analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda reel döviz kurundan enflasyona doğru bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Ayrıca incelemede uygulanan VAR modelinin de anlamlı ve istikrarlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Petek ve Çelik (2017)’e göre, yapmış oldukları çalışmada, 1990-2015 arası dönemde aylık verilerle enflasyon, döviz kuru, ihracat ve ithalat arasındaki ilişki Eşbütünleşme, VAR ve nedensellik analizleri kullanılmıştır. Çalışmada bulunan sonuçlara göre, değişkenler arasında uzun dönemli eş bütünleşme testi anlamlı bulunmuştur. Ayrıca VAR analizinde istikrarlı bir sonuç elde edilmiştir. Fakat enflasyon ve döviz kuru arasında herhangi bir nedensellik ilişkisi bulunamamıştır.

Öner (2018), 2007-2017 arası aylık veriler kullanılmış ve döviz kuru ve enflasyon endeksleri arasındaki ilişki nedensellik testi yöntemiyle analiz edilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, ÜFE ve TÜFE arasında tek yönlü bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Ancak döviz kuru ve fiyat endeksleri arasında herhangi bir nedensellik ilişkisi tespit edilememiştir.

Bayraktutan ve Arslan (2003), 1980-2000 arası dönemde yıllık veriler kullanılarak enflasyon, ithalat ve döviz kuru arasındaki ilişki Granger nedensellik testiyle incelenmiştir. Döviz kuru ve enflasyon arasında herhangi bir anlamlı nedensellik ilişkisi tespit edilememiştir. Döviz kuru, ithalat ve ithalat, enflasyon arasında ise nedensellik ilişkilerinin karşılıklı anlamlı oldukları görülmüştür.

Bu alanda yabancı ülkelere yönelik uluslararası literatüre bakıldığında kısmen birbirini destekler nitelikte sonuçlar veren çalışmalar da mevcuttur.

Mc Carthy (2007), 1976-1998 arası dönemde çeyrek yıllık veriler kullanılarak 9 gelişmiş ülke için yapılan çalışmada döviz kuru, ithalat fiyatları ve yurtiçi fiyatlar ilişkisine yönelik VAR modeli kullanılmıştır. Çalışmada döviz kurlarındaki değişmelerin ithal fiyatlar ve dolayısıyla yurtiçi enflasyon üzerinde yaklaşık olarak 8 çeyreklik gecikmeyle kısmen etkili olabileceği savı ortaya koyulmuştur. Bu noktada sanayileşmiş ülkelerin enflasyonu kontrol etmede uygulayacakları iç ekonomik politikaların önem arz ettiğini ortaya koymuşlardır.

Ito ve Sato (2008)’e göre, yapmış oldukları çalışmada, 1994-2006 arası dönemde aylık verilerle 5 Güney Doğu Asya Ülkesi için döviz kurları ve enflasyon ilişkisini 1997-98 Asya krizi sonrası bağlamında VAR yöntemiyle incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, Endonezya haricinde Kore, Filipinler, Tayvan ve Malezya’da döviz kurunun enflasyonu etkileme düzeyi anlamlı ve güçlü çıkmıştır. Ancak Endonezya’da bu etkileşimin karşılıklı olarak anlamlı ve güçlü olduğunu ortaya koymuşlardır.

Jiang ve Kim (2013)’e göre, yapmış oldukları çalışmada, Çin ekonomisine yönelik 1999-2009 arası dönem için döviz kuru-enflasyon ilişkisi SVAR modeliyle incelenmiştir.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, döviz kurlarındaki değişimin üretici ve perakende fiyat endeksleriyle aralarındaki ilişkinin güçlü olduğu bulunmuştur. Ayrıca döviz kurlarının üretici fiyatları üzerindeki etkisinin perakende fiyatları üzerindeki etkisine göre daha büyük olduğu bulunmuştur.

Mirdala (2014), Avrupa’da yer alan 10 geçiş ekonomisine yönelik 2000-2007 ve 2000-2012 dönemleri için döviz kurlarının tüketici fiyatları üzerindeki geçiş etkisi VAR analiziyle incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, söz konusu ülkelerde döviz kurlarının ithal fiyatlar ve enflasyon üzerinde her iki dönemde de pozitif yönlü bir geçiş etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

He vd. (2015)’e göre, yapmış oldukları çalışmada, Çin ekonomisine yönelik 1999-2014 arası dönem için döviz kurunun farklı endüstri fiyatları arasındaki ilişki Bayes modeliyle incelenmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, emek yoğun sektörlerde döviz kurlarındaki değişimin enflasyon üzerinde beklendiği şekilde anlamlı sonuçlar verdiği tespit edilirken, diğer ağır sanayi sektörlerinde ise bu ilişki sonucunun anlamsız olduğu bulunmuştur.

Syzdykova (2016)’ya göre, yapmış olduğu çalışmada, BRIC ülkelerinde enflasyon ve döviz kuru arasındaki ilişkinin analizi eş-bütünleşme ve Granger nedensellik testleriyle yapılmıştır. Söz konusu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, Çin hariç diğer ülkelerde nominal döviz kurlarıyla enflasyon arasında uzun dönemli anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak sadece Rusya için iki yönlü nedensellik tespit edilmiştir. Fakat Hindistan’da döviz kurundan enflasyona doğru tek yönlü nedensellik bulunurken, Brezilya’da ise enflasyondan döviz kuruna doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi bulunmuştur.

Baharumshah vd., (2017), Meksika ekonomisi için 1990-2015 arası dönem için yapılan çalışma, döviz kurlarındaki değişimin enflasyon üzerindeki geçiş etkisi ARDL yöntemiyle incelenmiştir. Çalışmada elde edilen sonuca göre, döviz kurlarındaki değişimin yurtdışı tüketici fiyatları üzerinde düşük bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak ithal ve petrol fiyatlarında ise bu etkinin daha güçlü olduğu bulunmuştur.

De Mendonca ve Tilberto (2017)’ya göre, yapmış oldukları çalışmada, 114 gelişmekte olan ülkeye yönelik 1990-2013 arası dönem için kredibilite ve döviz kurlarındaki değişimin enflasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada elde edilen temel sonuca göre, merkez bankalarının uygulayacağı etkin para ve kredi politikaları, döviz kurlarındaki değişimin enflasyon üzerindeki yaratacağı baskıyı azaltacağı ön görülmüştür.

Kurtovic vd. (2018)’e göre, yapmış oldukları çalışmada, 7 Güneydoğu Avrupa ülkesine yönelik döviz kurlarının ithal fiyat ve enflasyon üzerindeki geçiş etkisi 2000-2014 dönemi için ARDL hata düzeltme modeli yöntemiyle incelenmiştir. Çalışmada elde edilen sonuca göre, Bulgaristan ve Hırvatistan’da uzun dönemde döviz kurunun artmasının enflasyon üzerindeki geçiş etkisi anlamlı bulunmuştur. Romanya ve Slovenya’da ise döviz kurundaki değerlenmenin enflasyon üzerine olan geçiş etkisinin uzun dönemde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Ağayev (2011), Azerbaycan ekonomisi için 1995-2010 arası döneme yönelik aylık verilerle döviz kuru ve yurtdışı fiyatlar arasındaki ilişkinin incelenmesinde eş bütünleşme ve Granger nedensellik analizi yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, söz konusu değişkenler arasında herhangi bir uzun dönemli ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca çalışmada döviz kuru ve fiyatlar arasında herhangi bir nedensellik ilişkisi de bulunamamıştır.

Yapılan literatür incelemesinde bu alanda yapılmış çalışmaların 4 tanesi hariç diğerlerinde anlamlı sonuçlar tespit edilmiştir.

## 2. Ampirik Analiz

Bu çalışmada öncelikle kullanılan değişkenlerin seri grafikleri verilir, ardından söz konusu değişkenlerin Dickey-Fuller testi ile durağanlık analizi yapılacaktır. Daha sonra çalışmada yer alan durağan ve durağan hale getirilen değişkenler ile VAR analizi yapılacaktır. Son olarak da VAR Granger ve Pairwise Granger nedensellik testleri ile analiz sonlandırılacaktır.

Çalışmada kullanılan değişkenlere yönelik açıklayıcı bilgiler Tablo.1’de gösterilmiştir.

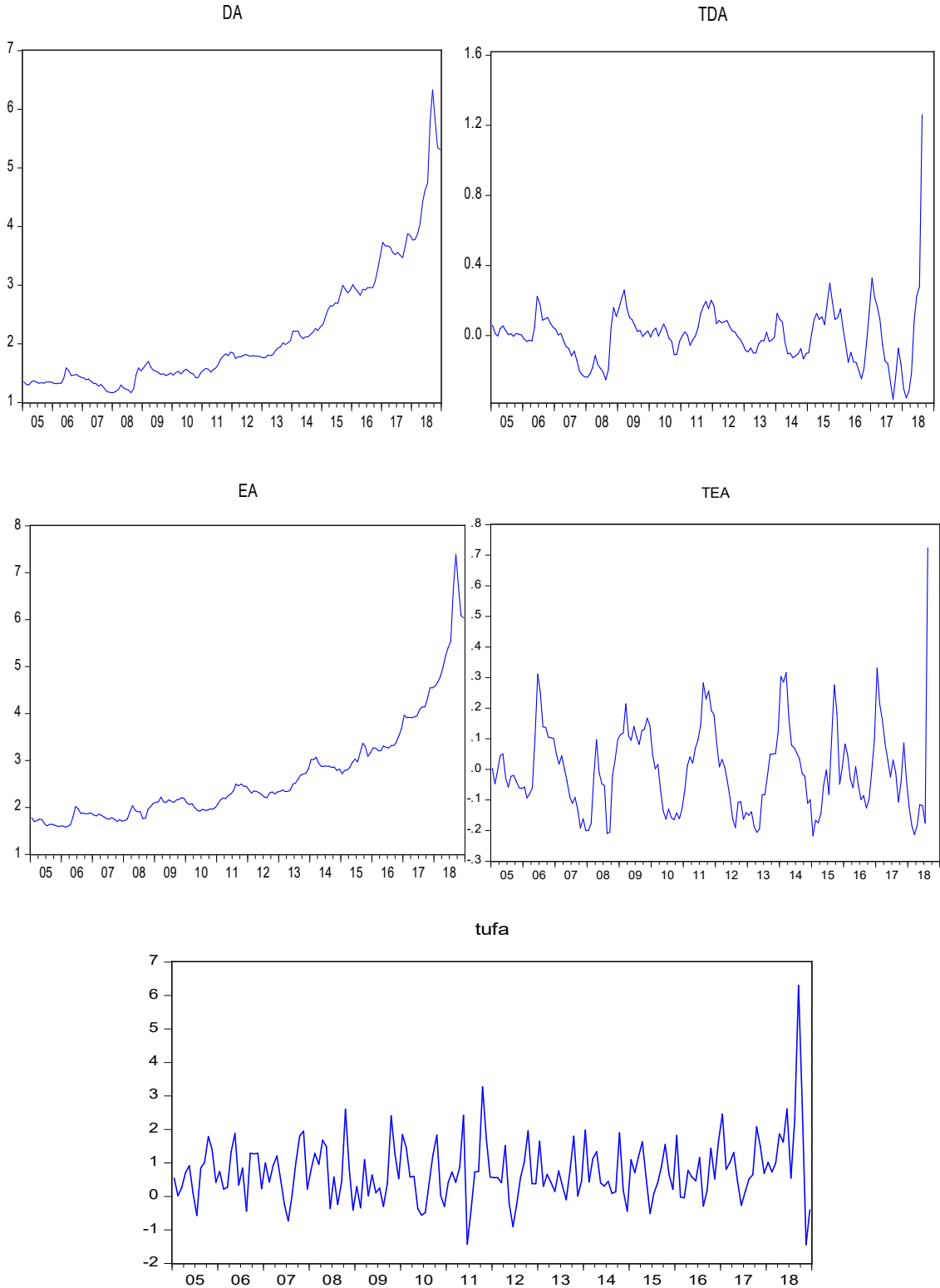
**Tablo 1: Değişkenlerin Açıklanması**

DÖNEM:	2005.1 – 2018.12		Aylık Veriler
Değişkenler	Açıklama		Kaynak
	$TUFA_t$	Tüketici Fiyatları Endeksi	TCMB
	$DA_t$	Dolar Alış Kuru	BUMKO
	$TDA_t$	Trendden Arındırılmış Dolar Alış Kuru	BUMKO
	$EA_t$	Euro Alış Kuru	BUMKO
	$TEA_t$	Trendden Arındırılmış Euro Alış Kuru	BUMKO

Kaynak: TCMB, 2019; BUMKO, 2019

Grafik 1’de çalışmada yer alan değişkenlerin söz konusu döneme yönelik zaman serilerinin görünümü gösterilmiştir.

Grafik 1: Kur ve Enflasyon Verilerine Ait Zaman Serileri



Grafik 1'e göre,  $TUFA_t$  değişkeninin  $DA_t$  ve  $EA_t$  değişkenlerine göre grafiksel olarak daha istikrarlı bir seyir izlediği görülmektedir. Bu seride trend ve sabit etkinin yer almadığı görülmektedir. Ancak  $DA_t$  ve  $EA_t$  değişkenlerinin grafiklerinde ise seriler üzerinde sabit ve trend etkilerinin bulunduğu göze çarpmaktadır.

Zaman serilerinde birçok ekonomik değişkende zamanla artış yönünde bir eğilim bulunmaktadır. Ekonometrik analizler öncesinde söz konusu trend etkisi bulunan değişkenlerin trendden arındırılarak analize dahil edilmesi, ampirik sonuçları daha net ortaya koyabilecektir (Wooldridge, 2009). Bu açıklamalar ışığında, çalışmadaki değişkenlerin durağanlık testi model tipinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulacaktır. Yukarıdaki  $TDA_t$  ve  $TEA_t$  değişken serileri ise  $DA_t$  ve  $EA_t$  değişkenlerinin serilerinde görülen trend etkilerinin ortadan kaldırılmasıyla elde edilen yeni serilerdir. Elde edilen yeni seriler üzerindeki sabit ve trend etkisinin ortadan kalktığı görülmüştür.

Zaman serileri analizlerinde makroekonomik verilerdeki değişimin rassal bir süreçle gerçekleşiyor olması durağanlık analizini temel koşul haline getirmiştir (Maddala ve Lahiri, 2009). Serilerin durağanlığının belirlenmesinde temelde kullanılan iki yöntem bulunmaktadır. Bunlardan korelogram yöntemi grafiksel bir yöntem iken; istatistiksel yöntem olarak da birim kök testleridir (Johnston ve Dinardo, 1997).

Bu çalışmada kullanılmış olan birim kök testi tahminlerinde  $\delta=0$  hipotezi kurulup,  $\delta$  test istatistiği değeri mutlak değer olarak, McKinnon kritik değeri (%1,%5 ve %10)'nden büyükse,  $H_1$  hipotezi kabul edilirse birim kök yoktur ve seri durağandır. Aksi durumda  $H_0$  hipotezi kabul edilirse seride birim kök vardır ve serinin durağan olmadığına karar verilir (Gujarati, 2003).

Tablo.2'de çalışmada yer alan değişkenlerin durağanlık analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 2: Durağanlık Analizi ADF Birim Kök Sonuçları**

Test	ADF 79			
	Sabitsiz ve Trendsiz		Sabitli ve Trend	
Düzye	Test	Prob.	Test	Prob.
Değişkenler				
$TUFA_t^*$	-5.95*	0.00		
$DA_t$			0.74	0.99
$TDA_t^*$	-2.90*	0.00		
$EA_t$			1.13	0.99
$TEA_t^*$	-3.51*	0.00		

**Not:** ADF 79 Birim kök testi tablo değerleri; Sabitsiz – Trendsiz Model: %1'de -2.61, %5'te -1,95 ve %10'da -1,61'dir. Sabitli ve Trendli Model: %1'de -4.14, %5'te -3.50 ve %10'da -3.18'dir.

Tablo.2'ye göre, Dickey-Fuller (1979), tarafından ortaya koyulan ADF 79 birim kök testine göre çalışmada kullanılan  $TUFA_t$ ,  $TDA_t$  ve  $TEA_t$  değişkenleri serilerinin,  $I(0)$  düzeyde durağan oldukları görülmektedir. Tabloda yer alan  $DA_t$  ve  $EA_t$  değişkenleri durağan olmadıkları için analize dahil edilmemiştir. Bu değişkenlerin yerine trend etkisinden arındırılmış halleri olan  $TDA_t$  ve  $TEA_t$  değişkenleri analize dahil edilmiştir. Çalışmada yer alan değişkenlerdeki birim kök probleminin ortadan kaldırılması, analizlerdeki değişkenler arasında uyumlu ve doğrusal kombinasyonlu bir model kurulmasını sağlayacaktır (Bierens, 1994).

### 3. Ampirik Sonuçlar

Çalışmada kullanılan döviz kuru ve enflasyon değişkenlerinin durağanlıklarının tespit edilmesi sonrasında öncelikle VAR analizi sonuçları yorumlanacaktır. Daha sonra ise söz konusu değişkenler arasındaki Granger nedensellik analizi sonuçları değerlendirilecektir.

#### 3.1. VAR Analizi

VAR analizini geliştiren Sims'e (1980) göre çeşitli makroekonomik büyüklüklerin ekonometrik analizlere konu olduğu içsel ve dışsal değişkenler arası ilişkilerin ileriye dönük zaman serisi ekonometrisi analiz yöntemlerinden birisidir (Baltagi, 2008). VAR analizinin temel amacı modeldeki parametre tahminleri yerine değişkenler arasındaki karşılıklı etkileşimi ortaya koyabilmektir (Enders, 2004). Çalışmada yer alan üç değişken baz alındığında, aşağıda üç değişkenli VAR modeli denklemlerle temsili olarak gösterilmiştir (Gujarati, 2003).

$$M_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^k \beta_{1i} M_{t-i} + \sum_{i=1}^k \gamma_{2i} R_{t-i} + \sum_{i=1}^k \epsilon_{3i} P_{t-i} + u_t \quad (1)$$

$$R_t = \alpha_1 + \sum_{i=1}^k \theta_{1i} M_{t-i} + \sum_{i=1}^k \gamma_{2i} R_{t-i} + \sum_{i=1}^k \epsilon_{3i} P_{t-i} + u_{2t} \quad (2)$$

$$P_t = \alpha_1 + \sum_{i=1}^k \theta_{1i} M_{t-i} + \sum_{i=1}^k \gamma_{2i} R_{t-i} + \sum_{i=1}^k \epsilon_{3i} P_{t-i} + u_{3t} \quad (3)$$

Tablo.3'te çalışmada kullanılan VAR modelinin gecikme uzunluk değeri gösterilmiştir.

**Tablo 3: Gecikme Uzunluklarının Belirlenmesi**

Gecikme	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	7.342592	NA	0.000190	-0.054624	0.003280	-0.031110
1	218.1337	410.9763	1.50e-05	-2.592876	-2.361261	-2.498820
2	241.3042	44.30079	1.26e-05	-2.771121	-2.365795*	-2.606523*
3	244.0543	5.154427	1.36e-05	-2.692507	-2.113469	-2.457366
4	261.5703	32.16759*	1.22e-05*	-2.799626*	-2.046876	-2.493942
5	268.9567	13.28633	1.25e-05	-2.779330	-1.852868	-2.403104

**Not:** \*Çeşitli kriterlere göre gecikme değerleri, LR: Değiştirilmiş sıralı test istatistiği (%5 anlamlılık düzeyinde), FPE: Son hata tahmini kriteri, AIC: Akaike bilgi kriteri, SC: Schwarz bilgi kriteri, HQ: Hannan-Quinn bilgi kriteri

Tablo.3'e göre çalışmada kullanılan VAR modelinin gecikme değerinin AIC, FPE ve LR kriterlerine göre 4 olması gerektiği belirlenmiştir.

Tablo.4'te VAR modeli karakteristik kökler ile tabloyla ve sonrasında Grafik.2'de birim çember ile de grafik yoluyla VAR modelinin durağanlık ve istikrar koşulu incelenmiştir.

**Tablo 4: VAR Modeli Durağanlık ve İstikrar (Karakteristik Kökler)**

İçsel Değişkenler: TUFA, TDA, TEA	
Dışsal Değişken: C Sabit Katsayı	Gecikme:1 – 4
Kök Değerleri	Modül Değerleri
0.925016 - 0.317918i	0.978124
0.925016 + 0.317918i	0.978124
0.503162 - 0.581467i	0.768944
0.503162 + 0.581467i	0.768944
-0.465113 - 0.610424i	0.767429
-0.465113 + 0.610424i	0.767429
-0.174109 - 0.706103i	0.727252
-0.174109 + 0.706103i	0.727252
0.693233 - 0.151438i	0.709581
0.693233 + 0.151438i	0.709581
-0.163156 - 0.402005i	0.433852
-0.163156 + 0.402005i	0.433852

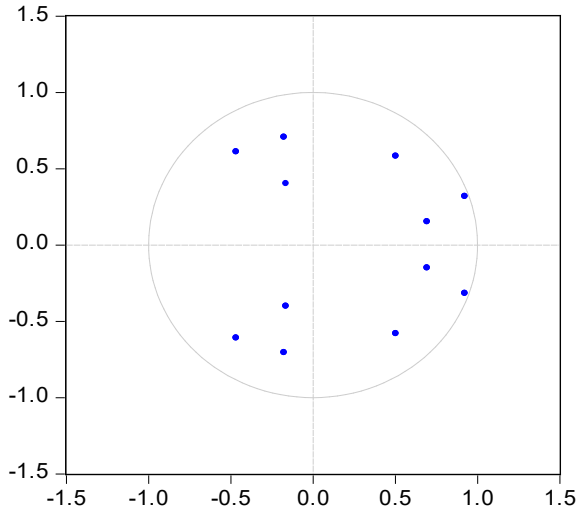
Karakteristik Kökler Birim Çemberdedir.

VAR Modelinde İstikrar Koşulu Bulunmaktadır.

Tablo.4'te VAR modelinin karakteristik kökleri gösterilmiştir. Buna göre VAR modelinde istikrar koşulunun sağlandığı tespit edilmiştir.

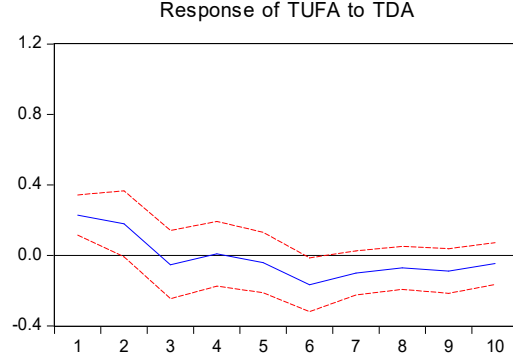
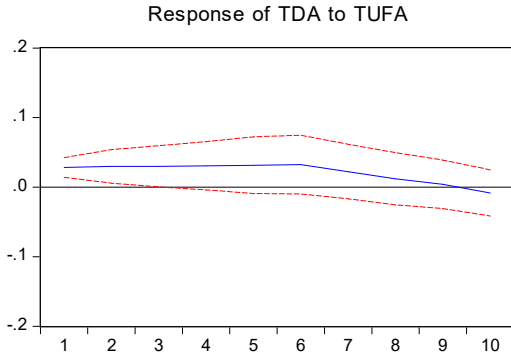
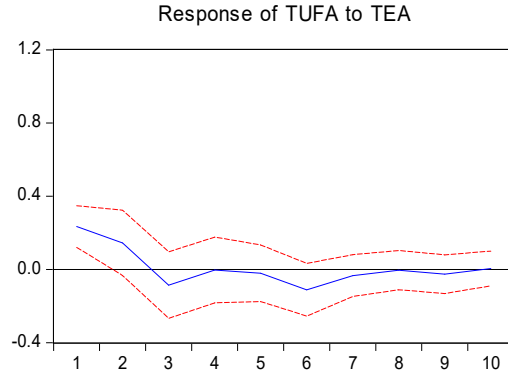
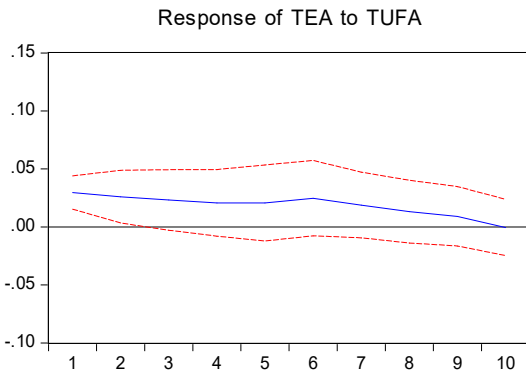
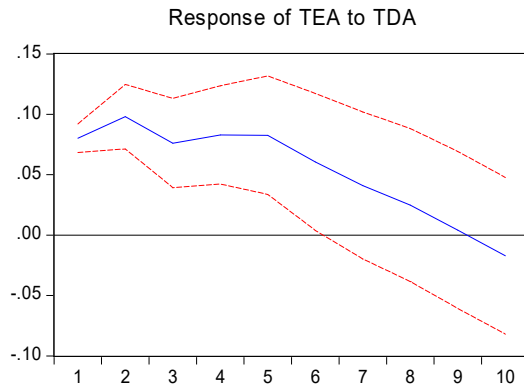
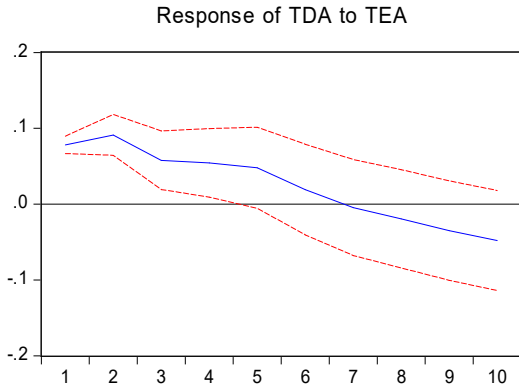
**Grafik 2: VAR Modeli Durağanlık ve İstikrar (Birim Çember)**

Inverse Roots of AR Characteristic Polynomial



Grafik.2'ye göre söz konusu çalışmada kullanılan VAR modelinin istikrarlı ve durağanlık şartını sağladığı görülmüştür. VAR yöntemi analizinde model tahmini yapılırken katsayıların yorumlanmasında tahmin edicilerin yaygın şekilde kullandıkları yöntemlerden birisi etki-tepki fonksiyonudur (Verbeek, 2012).

Grafik 3'te çalışmadaki değişkenler arasındaki VAR modelinin açıklayıcı özelliğini sağlayan etki-tepki fonksiyonu gösterilmiştir.

**Grafik 3: VAR Etki ve Tepki Fonksiyonu**Response to Generalized One S.D. Innovations  $\pm 2$  S.E. Response to Generalized One S.D. Innovations  $\pm 2$  S.E.Response to Generalized One S.D. Innovations  $\pm 2$  S.E. Response to Generalized One S.D. Innovations  $\pm 2$  S.E.Response to Generalized One S.D. Innovations  $\pm 2$  S.E. Response to Generalized One S.D. Innovations  $\pm 2$  S.E.

Grafik.3'te ilk iki grafiğe göre, dolar kurunun genel anlamda enflasyon üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Enflasyonun ise dolar kuru üzerinde yaklaşık 2 aylık dönem pozitif etkide olduğu ancak uzun dönemde bu etkinin negatif yöne dönüştüğü görülmüştür. Orta kısımdaki grafiklere göre, Euro kurunun enflasyon üzerinde gene olarak pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Enflasyonun ise ilk 2 aylık dönem Euro kuru üzerinde pozitif etkisi görülürken, daha sonra uzun dönemde bu etkinin kısmen negatif olduğu görülürken, belli dönemlerde ise bu etkinin sıfır düzeyine yakın olduğu görülmektedir. Alt kısımdaki grafiklere göre ise Dolar kurunun Euro kuru üzerinde yaklaşık 6 aylık dönem pozitif etkisi görülürken, daha sonra bu etkinin negatif yöne dönüştüğü görülmektedir. Son



olarak Euro kurunun ilk 8 aylık dönem Dolar kuru üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüşken sorasında bu etkinin negatif yönde olduğu görülmüştür.

VAR modeli yönteminin yorumlanabilir özelliğini ortaya koyan analiz tekniklerinden diğeri ise Varyans Ayırıştırmasıdır. Bu analiz, bir değişkenin kendi şoklarının belirleyiciliğinin yanında diğer değişkenlerdeki değişimlerinde etkili olabileceğini test etmektedir (Sevüktekin ve Çınar, 2014). Aşağıdaki varyans ayırıştırması denklemi (Greene, 2000),

$$Var[y] = Var_x[E(y|x)] + E_x[Var(y|x)] \quad (4)$$

İki değişkenli bir analizde X değişkenindeki değişmelerin, kendi üzerinde ve Y değişkeni üzerindeki değişmeleri belirlemede ortalamaya yakın düzeyde ne ölçüde ayırttığını açıklamaktadır. Tablo.5'te VAR modelinin çalışmadaki değişkenler arasındaki varyans ayırıştırması sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 5: Varyans Ayırıştırması Sonuçları**

Gecikme	Enflasyon			Dolar Kuru			Euro Kuru		
	TUFA <sub>t</sub>	TDA <sub>t</sub>	TEA <sub>t</sub>	TUFA <sub>t</sub>	TDA <sub>t</sub>	TEA <sub>t</sub>	TUFA <sub>t</sub>	TDA <sub>t</sub>	TEA <sub>t</sub>
1	100.00	0.00	0.00	10.02	63.62	26.34	9.57	90.42	0.00
2	96.63	3.23	0.13	7.76	72.60	19.62	7.43	91.07	1.48
3	96.11	3.09	0.79	8.05	76.18	15.75	7.59	85.10	7.29
4	96.03	3.11	0.85	7.66	79.87	12.45	7.31	79.40	13.28
5	95.86	2.98	1.15	7.36	81.76	10.86	7.18	74.67	18.13
6	92.33	5.94	1.71	7.98	80.30	11.71	7.59	68.96	23.44
7	89.33	7.82	2.83	8.22	78.12	13.64	7.58	64.47	27.94
8	87.28	8.31	4.39	8.27	76.23	15.48	7.43	61.81	30.74
9	85.17	9.36	5.45	8.29	74.93	16.76	7.29	60.94	31.76
10	84.10	9.53	6.36	8.19	74.65	17.15	7.16	61.71	31.11
Ortalama	<b>92.28</b>	<b>5.33</b>	<b>2.36</b>	<b>8.18</b>	<b>75.82</b>	<b>15.97</b>	<b>7.61</b>	<b>73.85</b>	<b>18.51</b>

Tablo.5'e göre, enflasyondaki değişmelerin kaynağının kısa dönemde kendi dinamiklerinden oluştuğu görülürken uzun dönemde bu değişmelerin kaynağının döviz kuru olduğu özellikle de dolar kurunun uzun dönemde enflasyondaki değişmeler üzerinde yaklaşık %10'a varan bir etkisinin olduğu görülmektedir. Enflasyondaki değişmelerin üzerinde Euro kurunun Dolar'a göre daha az açıklayıcı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolar kurundaki değişmelerin kaynağının yaklaşık %75,82'si kendi dinamiklerinden kaynaklanırken, %15,97'si Euro kurundan kaynaklanmakta olup Enflasyondaki değişmelerin dolar kuru üzerindeki açıklayıcı etkisi %8,18 düzeyindedir. Euro kurundaki değişmelerin kaynağının %73,85'i Dolar kurundan kaynaklanmakta iken, %18,51'i kendi değişmelerinden kaynaklanmıştır. Enflasyonun Euro kurundaki değişmeleri açıklama etkisi ise %7,61 düzeyindedir. Ayrıca kısa dönemde enflasyonun bu değişimdeki etkisi Euro kurunun kendi değişmelerinden daha etkili olduğu görülmüştür.

### 3.2. Nedensellik Analizi

İktisatta makroekonomik değişkenler arasında yer alan sebep sonuç ilişkileri nedensellik testleri ile incelenmektedir. Bu test VAR'daki bir değişkenin gecikmeli değerlerinin başka bir değişkenin nedeni olup olmadığını tahmin etmeye yardımcı bir testtir (Verbeek, 2012). Granger'a (1969) göre nedensellik testleri özellikle uzun dönemli zaman serileri için yaygın olarak kullanılmaktadır. Ekonometri literatüründe nedensellik testleri klasik ve Granger nedensellik diye ikiye ayrılmaktadır. Klasik nedensellikte analizdeki

değişkenlerin gecikme sayıları farklı olurken, Granger nedensellikte ise gecikme sayılarının aynı oldukları kabul edilmektedir (Tarı, 2005). Nedensellik analizi temsilen denklemler ile açıklanmaktadır.

$$X_t = \sum_{i=1}^n \alpha_i X_{t-i} + \sum_{i=1}^n \partial_i ZX_{t-i} + e_{1t} \quad (5)$$

$$ZX_t = \sum_{i=1}^n \alpha_i ZX_{t-i} + \sum_{i=1}^n \partial_i X_{t-i} + e_{2t} \quad (6)$$

Denklemlere göre, tek yönlü nedensellik ilişkisinin tespitinde parametrelerden sadece denklemdaki  $\partial_i$  Parametresi anlamlıdır. Çift yönlü nedensellik ilişkisinin tespit edilmesinde ise denklemlerdeki  $\alpha_i$  ve  $\partial_i$  parametrelerinin her ikisi de anlamlıdır (Kutlar, 2009). Tablo.6'da çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisi iki ayrı test ile gösterilmiştir.

**Tablo 6: Nedensellik Analizi Test Sonuçları**

	Değişkenler	Nedensellik Yönü	Hesap Değeri	Olasılık
VAR GRANGER WALD TESTİ	$TDA_t$ $TUFA_t$	$\Rightarrow$	11.706	0.019*
	$TUFA_t$ $TDA_t$		4.018	0.403
	$TEA_t$ $TUFA_t$		4.584	0.332
	$TUFA_t$ $TEA_t$		4.528	0.339
	$TDA_t$ $TEA_t$	$\Rightarrow$	12.998	0.011*
	$TEA_t$ $TDA_t$	$\Rightarrow$	17.896	0.001*
PAIRWISE GRANGER	$TDA_t$ $TUFA_t$	$\Rightarrow$	3.464	0.033*
	$TUFA_t$ $TDA_t$		1.622	0.200
	$TEA_t$ $TUFA_t$		0.778	0.460
	$TUFA_t$ $TEA_t$		1.098	0.336
	$TDA_t$ $TEA_t$	$\Rightarrow$	10.069	0.000*
	$TEA_t$ $TDA_t$	$\Rightarrow$	5.042	0.007*

Tablo.6'da bu çalışmadaki değişkenler arası nedensellik ilişkisi sonuçlarına göre, Dolar kurundan Enflasyona doğru her iki nedensellik testinde de tek yönlü bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Yani enflasyon dolar kuru artışının bir sebebi değildir. Aksine sonucu olarak karşımıza çıkmıştır. Dolar ve Euro kurları arasında ise her iki nedensellik testine göre karşılıklı iki yönlü bir nedensellik ilişkisinin bulunduğu görülmüştür. Bunun yanında Euro kuru ve enflasyon arasında her hangi bir nedensellik ilişkisi tespit edilememiştir. Ayrıca enflasyondan Dolar kuruna doğru ise söz konusu nedensellik ilişkisinin anlamsız olduğu bulunmuştur.

### Sonuç ve Tartışma

Döviz kurları özellikle hammadde ithalatına bağımlı olan ülkelerde enflasyon üzerinde ciddi şekilde etkilidir. Ancak diğer mal gruplarına yönelik ithalat artışı her ne kadar yurt dışına döviz çıkışına sebep olsa bile, ithal malların doğrudan yurtiçi piyasaya girişiyle birlikte mal arzında oluşan bolluk iç fiyatlar üzerinde antienflasyonist etkilere yol açabilmektedir. Burada ithal mal bileşiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Türkiye'nin ithalat yapmış olduğu ülke grupları söz konusu ticaretin ağırlıklı olarak hangi para birimiyle söz konusu ticaretin yapıldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca ithal malların bileşimi de söz konusu dış ticaretin büyüklüğünü göstermektedir. Bu iki duruma bağlı olarak söz konusu çalışmada Dolar ve Euro kurlarındaki artışın enflasyon üzerindeki etkisinin büyüklüğü istatistiksel olarak

ve ampirik açıdan anlamlılığı test edilmiştir. Ayrıca burada hangi para birimi tarafından enflasyon üzerindeki etkinin daha büyük olduğu ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın analiz kısmında VAR ve Granger nedensellik testleri kullanılmıştır. Söz konusu testler öncesinde verilerin durağanlık analizi yapılmıştır. Modelde kullanılacak söz konusu değişkenlerin tümünün I(0) düzeyde durağan olması nedeniyle değişkenler arasında ko-entegrasyon koşulunun geçerliliğine bakılmasına gerek duyulmamıştır. Daha sonrasında ise direkt olarak VAR ve Granger nedensellik analiziyle çalışma sonuçlandırılmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre, VAR modelinin teorik, istatistiksel ve grafiksel açıdan anlamlı, istikrarlı ve durağan olduğu tespit edilmiştir. Dolar ve Euro döviz kurlarının enflasyon üzerinde pozitif yönde etkili olduğu etki-tepki fonksiyonu ile bulunmuştur. Ancak enflasyon söz konusu döviz kurları üzerinde kısa dönemde pozitif yönde etkili olurken; uzun dönemde ise negatif yönde fakat sıfıra yakın düzeyde etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca enflasyondaki değişmelerin kaynağının döviz kurlarıyla açıklanma büyüklüğü ile döviz kurlarındaki değişmelerin kaynağının enflasyonla açıklanma büyüklüğünün birbirlerine yakın düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca burada Dolar döviz kurunun enflasyon ve Euro döviz kurunu açıklamada piyasada önemli bir makroekonomik değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak, Granger nedensellik testi sonucuna göre ise, Dolar döviz kurundan enflasyon değişkenine doğru tek yönlü bir nedensellik ilişkisine sahip olduğu istatistiksel açıdan tespit edilmiştir. Euro döviz kuruyla enflasyon arasında herhangi bir nedensellik ilişkisi tespit edilememiştir. Bu sonuç Dolar kurunun enflasyon üzerinde Euro'ya göre daha etkili olduğunu göstermiştir.

Bu inceleme, çalışmada yer alan literatürle büyük çoğunlukla yakın sonuçlar verdiği tespit edilmiştir. Literatür sonuçlarına bakıldığında genel olarak döviz kurunun enflasyonun önemli belirleyicisi olduğu görülmüştür. Çalışmada elde edilen sonuçlar bu durumu doğrular nitelikte olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada döviz kuru değişkeni olarak Dolar ve Euro'nun birlikte ayrı ayrı çalışmada bulunması, literatürdeki diğer çalışmalardan ayrıldığı önemli bir nokta olarak göze çarpmıştır.

Bu sonuçlar bağlamında döviz kurlarındaki istikrarın bir ülke ekonomisinin önemli makroekonomik istikrarlılığı göstergesi olan enflasyon üzerinde ne derece etkili bir rol oynadığı ortaya koyulmuştur. Burada TCMB başta olmak üzere bankacılık sektörünün döviz rezervinin sağlam düzeyde olması, olası dış şoklara karşı o ölçüde ülke ekonomisinin kırılganlığını ortadan kaldıracaktır. Aynı zamanda halkın yerli parasına olan güvensizliği ile birlikte oluşabilecek olumsuz ekonomik ortamlarda döviz kurlarında meydana gelebilecek baskılar yerli paranın döviz karşısındaki değerini olumsuz etkilemenin yanında ülkede kronik bir enflasyon ortamına da sebebiyet verebilecektir. Bu durumda ekonomi karar vericileri, kamuoyuna şeffaf, güven verici ve ekonomik istikrarı sağlayıcı tedbirlerle birlikte hareket etmeye özen gösterilmelidirler. Buna ilaveten devletin dövizle yönelik tasarruf tedbirleri uyguladığı dönemlerde, kamuoyu da söz konusu politikalara karşı duyarlı davranmayı göz ardı etmemeye özen göstermelidirler.

Ayrıca günümüz globalleşen dünya ekonomisinde sadece iç piyasadaki dolaşımda bulunan dövizle yetinilmeyip ülke ekonomisine kalıcı ve istikrarlı bir döviz girişi sağlayacak politikaların ön plana çıkarılmasına çalışılmalıdır. Çünkü dışa açık ülke ekonomilerinde belli kriz dönemlerinde döviz tasarrufunun önemli olduğu kadar, söz konusu dönemlerde ülkeye istikrarlı şekilde giriş yapması beklenen yabancı sermayeli portföy ve reel yatırımlar da bir o kadar önem kazanmıştır.

### Kaynakça

- Ağayev, S. (2011). Azerbaycan'da Fiyatlar Genel Düzeyi ve Döviz Kuru İlişkisi. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29(1), 1-19.
- Aksu, H. & Emsen, Ö. S. (2019). Enflasyon, Faiz ve Döviz Kuru İlişkileri: Türkiye için ARDL Analizleri ile Asimetrik Eş-Bütünleşme Araştırması (2003.1-2017.12). Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Ocak, 33(1), 69-90.
- Ayvaz Güven, E. T. & Uysal, D. (2013). Türkiye'de Döviz Kurlarındaki Değişme ile Enflasyon Arasındaki İlişki (1983-2012). Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Kasım, 5(9), 141-156.
- Baharumshah, A. Z., Sirag, A. & Soon S. V. (2017). Asymmetric Exchange Rate Pass-Through in an Emerging Market Economy: The Case of Mexico. Research in International Business and Finance, 41, 247-259.
- Baltagi, Badi H. (2008). Econometrics. Fourth Edition, Heidelberg: Springer.
- Bayraktutan, Y. & Aslan İ. (2003). Türkiye'de Döviz Kuru, İthalat ve Enflasyon İlişkisi: Ekonometrik Analiz (1980-2000). Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 5(2), 89-104.
- Berument, M. H. (2002). Döviz Kuru Hareketleri ve Enflasyon Dinamiği: Türkiye Örneği. RePEc Research Gate, Bilkent Üniversitesi Yayınları, <https://www.researchgate.net/publication/4727671>, Şubat, 1-15.
- Bierens, H. J. (1994). Topics In Advanced Econometrics Estimation, Testing and Specification of Cross-Section and Time Series Models, First Edition, New York: Cambridge University Press.
- Bocutoğlu, E. (2016). Makro İktisat Teoriler ve Politikalar. 13.Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- BUMKO. (2019), Ortalama Döviz Kurları, <https://www.bumko.gov.tr/Eklenti/10322,ortalama-donem-sonu-dovizkurlarixls.xls?0>
- De Mendonca, H. F. & Tiberto B. P. (2017). Effect of credibility and exchange rate pass-through on inflation: An assessment for developing countries. International Review of Economics and Finance. 50, 196-244.
- Dickey, D. A. & Fuller W. A. (1979). Distributions of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root. Journal of American Statistical Association, 74(366), 427-481.
- Dilbaz A. N. (2011). Enflasyon Döviz Kuru İlişkisi ve Yansıma: Türkiye. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 49-56.
- Enders, W. (2004). Applied Econometric Time Series. Second Edition, New York: John Wiley and Sons.
- Granger, C. W. J. (1969). Investigating causal relations by econometric models and cross-spectral methods". Econometrica, 37, 424-438.
- Greene, W. H. (2000). Econometric Analysis. Fourth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Gujarati, D. N. (2003). Basic Econometrics. Fourth Edition, , New York: The McGraw – Hill/Irwin Companies.

- Gül, E. & Ekinci, A. (2006). Türkiye’de Enflasyon ve Döviz Kuru Arasındaki Nedensellik İlişkisi: 1984-2003. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 91-106.
- Güneş, Ş. (2013). Türkiye’de Kur Rejimi Uygulaması ve Enflasyon İlişkisi Üzerine Bir Analiz. *Abant İzzet Baysal İ.İ.B.F. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Güz, 9(9/2), 65-77.
- He, B., Zhu, H., Chen, D. & Shi, Y. (2015). On Pass Through of RMB Exchange Rate to Prices of Different Industries. *Information Technology and Quantitative Management, Procedia Computer Science*, 55, 886-895.
- Işık, N., Acar, M. & Işık, H. B. (2004). Enflasyon ve Döviz Kuru İlişkisi: Bir Eşbütünleşme Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(2), 325-340.
- Ito, T. & Sato K. (2008). Exchange Rate Changes and Inflation in Post-Crisis Asian Economies: Vector Autoregression Analysis of the Exchange Rate Pass-Through. *Journal of Money, Credit and Banking*, October, 40(7), 1407-1438.
- Jiang, J. & Kim D. (2013). Exchange Rate Pass-Through to Inflation in China. *Economic Modelling*, 33, 900-912.
- Johnston, J. & Dinardo, J. (1997). *Econometric Methods*. Fourth Edition, New York: The Mc Graw Hill Companies.
- Kara, H. & Öğünç, F. (2012). Döviz Kuru ve İthalat Fiyatlarının Yurtiçi Fiyatlara Etkisi. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 27(317), 1-20.
- Kurtovic, S., Siljkovic, B., Denic N., Petkovic D., Mladenovic, S. S., Mladenovic, I. & Milovancevic M. (2018), Exchange Rate Pass-Through and Southeast European Economies. *Physica A*, 503, 400-409.
- Kutlar, A. (2009). *Uygulamalı Ekonometri*. 3.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Maddala, G. S. & Lahiri K. (2009). *Introduction To Econometrics*. Fourth Edition, West Sussex: John Willey and Sons Ltd Published.
- Mccarthy, J. (2007). Pass-Through Of Exchange Rates And Import Prices To Domestic Inflation In Some Industrialized Economies. *Federal Reserve Bank of New York*, 511-537.
- Mirdala, R. (2014). Exchange Rate Pass-Through to Consumer Prices in the European Transition Economies. *Enterprise and the Competitive Environment 2014 Conference 6-7 March, , Procedia Economics and Finance*, Brno Czech Republic, 12, 428-436.
- Öner, H. (2018). Döviz Kuru Ve Enflasyon Arasındaki Nedensellik İlişkisi: Türkiye Uygulaması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 343-358.
- Paya, M. (2007). *Makro İktisat*. 3. Baskı, İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Petek, A. & Çelik, A. (2017). Türkiye’de Enflasyon, Döviz Kuru, İhracat ve İthalat Arasındaki İlişkinin Ekonometrik Analizi (1990-2015). *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 54(626), 69-87.
- Selim, S. & Ayvaz Güven, E. T. (2014). Türkiye’de Enflasyon, Döviz Kuru ve İşsizlik Arasındaki İlişkinin Ekonometrik Analizi. *Abant İzzet Baysal İ.İ.B.F. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(10-1), 127-145.

- Sever, E. & Mızrak Z. (2007). Döviz Kuru, Enflasyon ve Faiz Oranı Arasındaki İlişkiler: Türkiye Uygulaması. Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 7(13), 265-283.
- Şenses, F. (2018). İktisada (Farklı Bir) Giriş. 2.Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sevüktekin, M. & Çınar, M. (2014). Ekonometrik Zaman Serileri Analizi Eviews Uygulamalı. 4.Baskı, Bursa: Dora Yayınları
- Sims, C. A. (1980). Macroeconomics and Reality. Econometrica, 48(1), 1-48.
- Syzdykova, A. (2016). Döviz Kuru ve Enflasyon Arasındaki İlişki: BRIC Ülkeleri Örneği. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(6), 1-14.
- Tarı, R. (2005). Ekonometri. 3.baskı, İzmit: Kocaeli Üniversitesi Yayınları.
- TCMB. (2006). Enflasyon Hedeflemesi Rejimi, <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/07d5ced0-3f5c-4fa8-bd23619f6b3c1d6b/EnflasyonHedeflemesiRejimi.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-07d5ced0-3f5c-4fa8-bd23-619f6b3c1d6b-m5lkSAW>
- TCMB. (2019). İstatistikler Enflasyon Verileri, <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Istatistikler/Enflasyon+Verileri>
- Verbeek, M. (2012). A Guide to Modern Econometrics. Fourth Edition, Chichester West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Wooldridge, J. M. (2009). Introductory Econometrics A Modern Approach. Fourth Edition, South Western: Mac Millan Publishing Solution.

**Ek Tablo: VAR Analizi Tahmin Sonuçları**

Vector Autoregression Estimates (VAR Tahmin Sonuçları)			
Dönem: 2005M.05 – 2018M.08			
Gözlem Sayısı: 160 / Gecikme Sayısı: 4			
	TUFA	TDA	TEA
TUFA(-1)	0.152711 (0.08221) [ 1.85757]	-0.007331 (0.01014) [-0.72331]	-0.012544 (0.01041) [-1.20519]
TUFA(-2)	-0.211097 (0.08387) [-2.51702]	0.015834 (0.01034) [ 1.53127]	0.012698 (0.01062) [ 1.19589]
TUFA(-3)	0.011426 (0.08451) [ 0.13520]	-0.013900 (0.01042) [-1.33405]	-0.018075 (0.01070) [-1.68935]
TUFA(-4)	-0.301544 (0.08191) [-3.68130]	0.011191 (0.01010) [ 1.10816]	0.009482 (0.01037) [ 0.91430]
TDA(-1)	2.096224 (1.43789) [ 1.45785]	1.647655 (0.17728) [ 9.29415]	0.370209 (0.18205) [ 2.03360]
TDA(-2)	-2.477363 (2.40702) [-1.02922]	-0.689393 (0.29676) [-2.32303]	-0.286078 (0.30474) [-0.93875]
TDA(-3)	1.269962 (2.41633) [ 0.52558]	0.495983 (0.29791) [ 1.66487]	0.344562 (0.30592) [ 1.12630]
TDA(-4)	-2.419242 (1.52831) [-1.58295]	-0.512891 (0.18843) [-2.72196]	-0.331638 (0.19349) [-1.71394]
TEA(-1)	-0.583556 (1.26799) [-0.46022]	-0.381098 (0.15633) [-2.43775]	0.837699 (0.16054) [ 5.21814]
TEA(-2)	0.043400 (1.95705) [ 0.02218]	-0.017211 (0.24129) [-0.07133]	-0.302543 (0.24778) [-1.22103]
TEA(-3)	0.866613 (1.95710) [ 0.44281]	0.136167 (0.24129) [ 0.56432]	0.214562 (0.24778) [ 0.86593]
TEA(-4)	0.847752 (1.33965) [ 0.63282]	0.078054 (0.16517) [ 0.47258]	-0.044460 (0.16961) [-0.26214]
C	0.952473 (0.12377) [ 7.69546]	0.000540 (0.01526) [ 0.03539]	0.009390 (0.01567) [ 0.59922]
R-squared	0.197215	0.726141	0.604784
Adj. R-squared	0.131682	0.703785	0.572521
Sum sq. resids	80.33291	1.221117	1.287676
S.E. equation	0.739244	0.091142	0.093593
F-statistic	3.009382	32.48109	18.74571
Akaike AIC	2.311383	-1.875031	-1.821958
Schwarz SC	2.561240	-1.625173	-1.572100
S.D. dependent	0.793320	0.167462	0.143149

Araştırma Makalesi

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ SORUN, ÇÖZÜM VE ETKİNLİĞİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT\*

**ÖZ:** Performans değerlendirme insan kaynakları faaliyetlerinde kritik ve önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirme sistemlerinin organizasyonlarda yürütülmesinden teknik olarak birinci derecede sorumlu olan insan kaynakları yöneticilerinin, performans değerlendirme sistemlerinin işleyişine ilişkin görüş ve değerlendirmelerinin bilinmesi bu sistemin etkinliğinin artırılması için bir gerekliliktir. Yapılan bu çalışma, 50 ayrı şirketteki insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme sistemi sorununa, çözümüne ve etkinliğine yönelik görüşleri alınarak, nitel araştırma yöntem ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulardan yararlanılarak, konuyla ilgili çalışan akademisyenlere ve insan kaynakları yöneticilerine tavsiyelerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Performans, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi.*

**Jel Sınıflandırması:** M12

**DOI:** 10.29131/uiibd.741314

**Geliş tarihi:** 22.05.2020/ **Kabul Tarihi:** 16.06.2020/ **Yayın Tarihi:** 20.06.2020

Research Article

### HUMAN RESOURCES MANAGERS' EVALUATION TOWARD THE PROBLEMS, SOLUTIONS, AND EFFECTIVENESS OF PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEMS

**ABSTRACT:** Performance evaluation plays a critical and important role in human resources activities. Detecting the thoughts and evaluations of the human resources managers -who are technically responsible for the execution of performance evaluation systems in organizations- about performance appraisal systems is a necessity to be able to increase the efficiency of performance appraisal systems. In this study, the evaluations of the human resources managers from different 50 companies, regarding the problem, solution and effectiveness of the performance appraisal system are analyzed by qualitative research method. Based on the findings, the suggestions for the academics and human resources managers are discussed.

**Key Words:** *Performance, Performance Management, Performance Evaluation, Human Resources Management,*

**Jel Classification:** M12

**Received:** 22.05.2020/ **Accepted:** 16.06.2020/ **Published:** 20.06.2020

\* Antalya Bilim Üniversitesi, İİSBF Dekanlığı, İşletme Bölümü, [ibrahim.mert@antalya.edu.tr](mailto:ibrahim.mert@antalya.edu.tr), ORCID: 0000-0002-2850-1865.

**Kaynak gösterimi için:**

MERT, İ. S. (2020), İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ SORUN, ÇÖZÜM VE ETKİNLİĞİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1), 79-96. DOI: 10.29131/uiibd.741314



## GİRİŞ

Günümüzün yoğun rekabet ortamında hangi sektör ve alanda faaliyet gösterirse gösterebilir, tüm organizasyonların, rakiplerine göre sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etme gayreti içinde olduğu ortadadır. Bu bağlamda ön plana çıkan en önemli hususlardan birisi, yoğun rekabet ortamında çalışanların performanslarının kendilerinden beklenen seviyede, hatta bunun üzerinde olmasıdır. Aksi takdirde, ne kadar iyi bir vizyon, misyon, strateji belirlenirse belirlensin, eğer çalışanlar yeterli gayret ve performansı göstermezler ise, organizasyonlar açısından istenen sonuçlar asla elde edilemeyecektir.

İnsan kaynağının en etkili şekilde yönetilmesi bir zorunluluktur (Bach, 2000). Etkili bir insan kaynakları yönetimi örgütsel performansı arttıracaktır (Gürbüz ve Mert, 2011). Bu kapsamda, gerek organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesinde, gerekse çalışanlarının iş yaşam dengesi başta olmak üzere iş yerinde bekledikleri tatmini sağlayabilmelerinde, etkili bir insan kaynakları yönetimine sahip olunmalıdır. Bireysel beklenti ve hedeflerin, örgütsel beklenti ve hedeflerle buluşturulması insan kaynakları yöneticileri de dahil olmak üzere tüm seviyedeki hat yöneticilerinin temel birer sorumluluğu durumundadır.

Her ne kadar performans yönetimi insan kaynaklarının sadece bir fonksiyonu ise de diğer fonksiyonlardan, işlevlerden ayrılan önemli bir özelliğe sahiptir (Boswell ve Boudreau, 2002; Judge ve Ferris, 1993; Keeping ve Levy, 2000). Performans değerlendirme, işe alımdan başlayarak, işten çıkış sürecine kadar, insan kaynaklarının tüm işlevlerinde etkin halde kullanılır (Şentürk, 2015). Performans değerlendirme uygun şekilde tasarlanması ve yönetilmesi halinde, diğer birçok stratejik amaç arasında tanıtım, geliştirme, eğitim, işten çıkarma ve ödüllendirme ile ilgili karar vermeyi kolaylaştırabilecek etkili bir araç olarak kullanılabilir (Grote 2000). Şöyle ki; insan kaynakları işlevleri olan işe alım, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, ücret sistemi, terfi ve kariyer yönetimi, işten ayrılma, emeklilik, iş sağlığı ve güvenliği vb. birçok insan kaynağı işlevinin doğru ve etkili yürütülebilmesi için performans değerlendirme sonuçlarına ihtiyaç duyulur. Doğru ve adil bir performans değerlendirme sistemi diğer tüm insan kaynakları fonksiyonlarını uygun ve doğru şekilde besleyen girdiler verir. Bu nedenle, performans değerlendirme sistemi bir anlamda insan kaynakları yönetiminin temel işlevi durumundadır. Performans değerlendirme, Longnecker ve Gioia (1991)'e göre, motivasyonu artırmayı, üretkenliği artırmayı, iletişimi geliştirmeyi, çalışanların büyümesini ve gelişmeyi teşvik etmeyi ve işle ilgili performans problemlerini çözmeye yardımcı olur.

Doğru bir performans ölçümü yapmak ve sonuçlarını kullanmak, yönetimde adaletin tecelli ettiği yerdir. Performans ölçümü doğru yapıldığı takdirde tüm kurumun etkili ve verimli yönetilmesine, aksi halde ise bireysel ve kurumsal anlamda verimsizlik ve mutsuzluğa yol açar.

Yukarıda da vurgulandığı üzere, performans değerlendirme sisteminin çıktıları diğer bir ifade ile performans ölçümü ile elde edilen tespit ve değerlendirmeler, insan kaynakları yönetiminin (İKY) diğer tüm fonksiyonları için birer girdi niteliğinde olup hepsinde kullanılabilir ve kullanılmalıdır. Sadece terfi ve atamada değil, diğer süreçlerde, fonksiyonlara ilişkin de performans değerlendirme sisteminin çıktıları kullanılmasına ihtiyaç vardır. Performans değerlendirmedeki tespit ve sonuçlar, İKY'nin "eğitim ve geliştirme" fonksiyonuna girdi sağlar. Personelin değerlendirilmesi, gerek okullarda verilecek eğitim ve öğretime, gerekse kurum içi eğitimlere ışık tutar. Hangi konularda eksiklik varsa, hangi yetkinlikler istenen seviye değilse, yeni kazandırılması gereken yetkinlikler nelerse, bunlar ancak sahada çalışan, işi gerçekleştiren personelin performansı ölçülerek gerçek anlamda tespit edilebilir. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminin "eğitim ve geliştirme" faaliyetleri ile sistemsel olarak ilişkilendirilmesi, performans değerlendirme sisteminin bilgi, beceri, yetenek, davranış

modelleri, yetkinlik ve departman bazındaki performansı ifade eden net ölçümleri veri olarak eğitim plan ve programlarına aktarılmalıdır. Kısaca, performans değerlendirme aynı zamanda bir “eğitim ihtiyaç analizi” dir (Boswell ve Boudreau, 2002).

Burada şunu da ifade etmek gerekir ki, “performans değerlendirme” tabiri eksik bir tabirdir. Olması gereken “performans ve potansiyel” değerlendirmedir. Dolayısıyla adına potansiyel denmese dahi, performans değerlendirmenin sistem olarak, potansiyeli de dikkate alması, ölçmesi gereklidir. Ancak bu şekilde personelin terfisine yönelik doğru kararlar verilebilir. Performans sadece geçmişini gösterir, elbette terfide dikkate alınmalıdır ama yetersizdir (Mert, 2013).

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı diğer bir İKY işlevi, “ücret ve maaş” yönetimidir. Her zaman organizasyonlarda, kamu sektörü dikkate alındığında, ücret konusunda çok fazla bir serbest alanı olmasa bile, az bir ölçüde olsa da, performans değerlendirme, unsurlarının ücrete yansması esas olmalıdır. Bu hem çalışanla çalışmayanı az da olsa ayırt edecek, hem de kesinlikle performansı yükseltecektir. Sadece ücret değil asıl önemli olan “ödül” sisteminin de bir nebze performans değerlendirmeye dayandırılması gereklidir.

Performans değerlendirme İKY işlevlerinden, “işe alım” da da önemlidir. Eğer biz sahadaki ve tüm görev yerlerindeki doğru ve üstün performansı gösteren personeli tespit edersek, buna yönelik yetkinlikleri işe alıma yansıtır ve istihdamı halinde yüksek performansı gösterecek en uygun adaylar tespit edebiliriz. Ayrıca, işe alımda kullanılan ölçüm/değerlendirme araçlarının neler olması gerektiği belirlenebilir. Kısa ve orta vadeli çalışmalarla işe alımda kullanılan ölçüm sonuçları ve değerlendirme sonuçları arasındaki ilişkiyi tespiti yönelik çalışmalar yapılabilir.

Performans değerlendirme ayrıca İKY işlevlerinden, “işten çıkarma”, “insan kaynakları planlaması”, “iş dizaynı/analizi” nde de etkili bir şekilde kullanılır. Kısacası, performans yönetim sistemi doğru düzenlenir ve işlerse, tüm İKY etkili işler dolayısıyla da kurumsal performans artar (Keeping ve Levy, 2000).

Performans yönetimi ve değerlendirmesi sorumluluk itibarıyla hem insan kaynakları yönetimi üreticilerinin hem de hat yöneticilerinin sorumluluğundadır. Ancak, teknik açıdan bakıldığında performans değerlendirme sisteminin en çok insan kaynakları yöneticilerince kullanıldığı ve bu sisteme ilişkin sorunların, en çok insan kaynakları yöneticileri gözüyle doğru tespit edileceği değerlendirilmektedir. Çünkü, bir hat yöneticisi her ne kadar yılda bir iki kez performans değerlendirmesi yapsa da, sadece kendi departmanında olan kısma odaklanır. Ancak, insan kaynakları yöneticileri sorumlulukları gereği, organizasyonun tüm departmanlarının, tüm bölümlerinin performans yönetim sistemlerini inceleme, değerlendirme ve uygun yerlerde kullanma durumunda oldukları için, organizasyonun bütününe yönelik olarak performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan sorunlar ve bu sistemin etkinliğine yönelik genel bir değerlendirme yapabilecek durumdadırlar .

Bu kapsamda, yapılan bu çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme sistemi sorun ve çözüm/etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri incelenmiştir. Temelde insan kaynakları yöneticilerine yönlendirilen iki soru aynı zamanda araştırmanın temel araştırma sorularıdır;

- Performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan başlıca sorunlar nelerdir?
- Şirketlerde/kurumlarda çalışanların performanslarının daha doğru ve etkili bir şekilde ölçülebilmesi için ne yapılmalıdır?

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde performans değerlendirme sistemine ilişkin kısa bir literatür incelemesi yapılarak, nitel araştırma deseninin ayrıntılarının yer aldığı metot

bölümüne müteakiben bulgular kısmına yer verilmiştir. Sonuç ve tartışma kısmında ise, elde edilen bulguların gerek bundan sonra yapılan ve yapılacak akademik çalışmalarda, gerekse insan kaynakları uygulayıcılarına yönelik tavsiyelere yer verilmiştir.

### **Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, bir değerlendiricinin başkalarının performansını gözlemlemesini ve kaydetmesini, bu performansın kalitesi hakkında değerlendirme yaparak bir yargıya varmasını, değerlendirilen kişilere geri bildirimde bulunmasını ve gelişim fırsatlarını ortaya koymasını gerektiren dinamik bir süreçtir (Murphy ve Cleveland 1995). Dolayısıyla, performans değerlendirmesi, çalışanların bir değerlendirici tarafından bir zaman dilimi boyunca performanslarının kaydedildiği bir süreçtir. Miller ve Rose (1990: 5)'a göre, performans değerlendirmesi ile çalışanlar daha bilinir, farkedilir, ölçülebilir ve yönetilebilir bir değer haline gelir.

Ancak, bu faydaların sağlanabilmesi için, performans değerlendirmenin somut ve sistemli bir yapıda işleyebilmesi gereklidir. Performans, çalışanın birim zamanda maksimum düzeyde sergilediği eylemdir. Bu eylemin ölçümlenebilir olması gereklidir, çünkü ölçümlenebilir olması performansın kanıtlanabilir olma özelliğinin bir sonucu ve ön şartıdır (Şentürk, 2015).

Performans değerlendirmesini bir dizi prosedürden çok bir felsefe olarak görülmelidir (Townley, 1994). Performans değerlendirme, mevcut ve gelecekte nasıl etkili bir yönetim sergilenebileceği hakkındaki kararlara ilişkin bilgilendirme amacıyla, bir nevi çalışanlardan bilgi toplama süreci olarak görülebilir.

İlk olarak, günümüz anlamındaki bilimsel ölçütlere dayalı değerlendirmeler, 19. yüzyılın başında ABD'de bazı askeri faaliyetlerin verimliliklerini ölçmek için kullanılmıştır. Bu anlamdaki ilk performans değerlendirmelerinin amacı; seçim, elde tutma ve terfi konusunda yönetim kademesine doğru karar vermede yardımcı olmaktır. Ancak, performans değerlendirmenin bunun ötesinde bir önem ve amaca sahip olduğu yönündeki değerlendirmeler ışığında, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, davranış bilimci ve psikologların yardımıyla çok sayıda yeni performans değerlendirme sistem ve tekniği tasarlanmıştır (Weise ve Buckley, 1998). Ancak, geliştirilen yeni performans teknikleri, bazı organizasyon ve kültürlerde, performans değerlendirmenin temel mantığı ve özü anlaşılmadan, bir anlamda bilinçsizce kullanılmaya başlanmış ve performans değerlendirmeden beklenen fayda elde edilememiştir. Örneğin, 360 derece performans değerlendirme tekniği adeta bir özenti ve özlem ile bazı organizasyonlarda kullanılmaya başlanmış, ancak arzu edilen sonuç alınamamıştır. Nitekim, 360 derece geri bildirim sisteminin bireyciliğin, yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir kültürde geliştirildiği dikkate alınır, farklı toplumsal kültürlerde uygulanmasının imkansız olmasa da, 360 derece geri bildirim sisteminin uygulanmasında kültürel farklılıkların, adaptasyon ve uyum açısından dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Gürbüz ve Mert, 2008).

Latham vd. (2008: 365) performans değerlendirmesine yönelik dört ana adımdan söz etmektedir. İlk olarak, iş performansı tanımlanmalıdır. İkinci olarak, işteki bireysel performans gözlemlere tabi tutulur. Üçüncü olarak, çalışanlara geri bildirim verilir ve bir kişinin ne yapması ya da yapmaması gerektiği konusunda belirli hedefler belirlenir. Son olarak, hedeflere karşı performansın genel olarak gözden geçirilmesinin ardından bir karar verilir. Performans

değerlendirmesi, bu hedeflere karşı performansın genel olarak gözden geçirilmesinin ardından yapılır. Ancak, süreç bu kadar sistematik görünse de, her zaman etkili olmaktan çok uzaktır (Grint, 1995). Çünkü, performans değerlendirmesi uygulamaya başlandığında, iddia edildiği gibi, bir çok fayda elde etmenin de gerisinde, ciddi sorunlarla karşılaşıldığı, adalet eksikliği, kullanım zorluğu ve sistemin karmaşıklığı, maliyet ve önyargı vb. sorunlarla karşılaşmıştır (Fletcher 2001; Townley, 1993; Redman, 1991: 161).

Performans değerlendirme sistemi kolay bir süreç değildir. Bu süreç ile girilen zorlu çabadan istenen faydanın elde edilebilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirmektedir (İlgar, 2014).

Performans değerlendirme sistemleri kuruluşlar için kritik bir insan kaynakları yönetimi sürecini temsil ederken, bu sistemlerin temel bir bileşeni olan performans değerlendirme görevleri, genellikle çalışanlar tarafından büyük bir dirençle karşılanmaktadır (Smith, Harrington ve Houghton 2000; Banks ve Murphy 1985; Bernardin ve Villanova 2005). Bu direncin altında yatan neden, çoğu değerlendiricinin başkalarının iş performansını değerlendirmekle hissettikleri rahatsızlık ile ilgilidir. Birçok araştırma, değerlendirici rahatsızlığının performans yönetiminin başarısı için olumsuz bir etki oluşturduğunu vurgulamıştır (Tziner ve Murphy 1999; Villanova vd., 1993).

Performans değerlendirme, daha önce de vurgulandığı gibi insan kaynaklarının en kritik bir işlevi ve darboğazı niteliğindedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, performans değerlendirme bir çok örgütsel davranışın sonuçsal değişkeni üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Örneğin, Norveç'te 64 bankada yapılan kapsamlı bir araştırma, performans değerlendirme memnuniyetinin doğrudan duygusal bağlılık ve işte kalma niyetinin olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, performans değerlendirme memnuniyeti ile iş performansı arasındaki ilişki de, çalışanların içsel motivasyonunun aracı ve düzenleyici şekilde bir etki yaratmıştır (Kuvass, 2006). Başka bir değerlendirmede ise, çalışma hayatındaki olumsuz değişimler sırasında, adalet algısının bozulmasının önlenmesinde, performans görüşmelerinin önemli ve faydalı olduğu vurgulanmıştır (Linna vd., 2012).

Kuşkusuz performans değerlendirme denildiğinde ilk akla gelen aktörlerden birisi değerlendirici konumundaki yöneticilerdir. Yöneticiler, performans değerlendirme sürecinde, sosyal bir sistem içerisinde birer sosyal aktör olarak rol oynarlar. Bu perspektiften bakıldığında, performans değerlendirme süreci, çalışanların en yakın amiri tarafından gerçekleştirilecek bir görevden ziyade, sosyal bir müzakere süreci olarak görülebilir. Bunun bir sonucu, ilk kademe yöneticilerinin sadece bu süreçte performansa yönelik eylemlerden değil, aynı zamanda karşılıklı etkileşime dayanan daha geniş bir sosyal süreçten üretilen sonuçlardan etkilendiği söylenebilir (Morén, 2013: 869).

Türk toplumunun dışil bir kültüre sahip olması nedeniyle yöneticiler, personel yönetiminde genel geçerliği ispatlanmış kalıpların dışına çıkarak, çalışanları ile formel olmayan ilişkiler kurabilmekte ve kararlar alabilmektedir. Bu nedenle, değerlendiricilere insan kaynakları yönetiminde uzmanlaşmış yöneticiler tarafından, bu yönde bilinçlendirme eğitimlerinin verilmesi de uygun olacaktır (Mert vd., 2010: 67).

İnsan kaynaklarının performans değerlendirme sürecinde ve özellikle de performans değerlendirme sonuçlarına yapılan itirazlarda, bazen yöneticiler ile çalışanlar arasında bir nevi arabuluculuk rolü üstlendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu çerçevede, toplumumuzda temel arabuluculuk yetkinlikleri olarak karşımıza çıkan empati ve iletişimin (Mert ve Abubakar, 2020), gerek yöneticiler gerekse insan kaynakları çalışanlarının sahip olması gereken

yetkinlikler arasında olması gerektiği vurgulanabilir. Sahip olunan bu yetkinlikler, performans değerlendirme sisteminin güvenilirliğini ve etkinliğini arttırabilecektir.

Ülkemizde yapılan bir araştırmada, yönetsel iş ahlakı yetkinlikleri olarak; eşit işe eşit ücret verilmesi, adaletli davranmak, dürüst ve erdemli olmak, insan odaklı olmak, disiplin ve güvenilir bir ortam oluşturmak tespit edilmiştir (İbrahimoglu ve Mert, 2015). İş yerinde bu yetkinliklerin somutlaştırılması ise, ancak doğru ve etkili bir performans değerlendirmenin yapılabilmesine bağlıdır. Diğer bir ifade ile, performans değerlendirmenin uygun bir şekilde yapılamadığı bir organizasyonda, bahse konu yetkinliklere gerçek manada sahip olunamayacağı ortadadır. İş ahlakının en somut göstergelerinden birisi olarak, doğru ve haklı bir performans değerlendirme yapılması gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Örgüt içi iletişim, örgütsel öğrenme ve inovasyon için iş birliği, inovatif performansı olumlu yönde etkilemektedir (Kaya vd., 2020). Etkili bir performans değerlendirme sistemi, iletişimi ve öğrenmeyi ve dolayısıyla işbirliğini, örgütse hedeflerle ilişkilendirebilecek ve istenen sinerjiye ulaşılabilmesine katkı sağlayabilecektir. Ancak, performans değerlendirme sisteminin kendisinden beklenene bu faydayı sağlayabilmesi için, bu sistemin en önemli aşaması olan performans geri bildirimini doğru ve etkili bir şekilde işletebilmesi, uygulayabilmesi gereklidir. Mert (2020) tarafından, performans geribildirimini üzerine yapılan bir araştırma bulgularına göre, gerek yöneticilerin gerekse çalışanların performans geri bildirimine ilişkin olumsuz önyargılara sahip olduğu ve performans geri bildirimini önemini ve faydasının yeterince anlaşılmadığı tespit edilmiştir. Performans geri bildirimde özellikle duygusal faktörlerin ön plana çıktığı ve bu nedenle performans geri bildirimini etkinliğinin azaldığı tespit edilmiştir. Ancak, bu durumda etkili olan bir başka husus ise, gerek çalışanların gerekse yöneticilerin işteki yetersizliklerinin olduğu, bu yetersizliğin performans geri bildirimini etkili yapılmasını engellediği belirtilmiştir (Mert, 2020).

Performans görüşmesini daha etkili yapmak, iyileştirmek için yapılması gerekenlere ilişkin hususlar; performans ölçülerini netleştirilmesi, ölçüm kriterlerinin spesifik olması, performans hedeflerinin netleştirilmesi ve ulaşılır olması, yöneticilerin çalışanı daha iyi gözlemlemesi, sadece işe yönelik değerlendirme yapılması, şeffaf olunması ve duygusal değerlendirmeden uzaklaşılması şeklinde tespit edilmiştir (Mert, 2020).

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisi hatta en önemli fonksiyonu olmasına rağmen, halen organizasyonlarda performans değerlendirme sisteminden beklenen fayda tam olarak sağlanamamaktadır. Elbette istenen faydanın elde edilememesinde bir çok faktör etkilidir. Ancak, buna neden olan faktörler arasında, çalışanların performans değerlendirme sisteminin etkinliğine yönelik algılarının yeterince araştırılmamasını gösteren bir çalışmada, çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları, kendi performanslarının değerlendirilmesine yönelik düşünceleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bahse konu araştırmada ayrıca, kadınların erkeklere göre performans değerlendirme sistemini daha etkili gördükleri tespit edilirken, yöneticilerin yönetici statüsünde olmayan çalışanlara göre performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik daha hassas bir algılama içerisinde oldukları belirlenmiştir (Mert, 2011).

Performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenler incelendiğinde;

- Üst yönetimin, performans değerlendirme sistemini desteklememesi ve doğruluğuna inanmamasının (Kamble, 2005:3),

- Performans değerlendirmenin kısa süreli başarıya odaklanarak uzun süreli başarıyı gözden kaçırmamasının (Kenet, Waldman ve Graves, 1994:269),
- Aşırı hoşgörölü veya aşırı katı bir değerlendirme yapılması (Helvacı, 2002:161).
- Yöneticilerin organizasyonun geneline yönelik olumsuz düşünce ve inançlarının yansımalarının (Tziner, Murphy ve Cleveland, 2001:228)
- Performans değerlendirmenin yönetici ve çalışan arasında bir gerginlik yaratabilmesinin (Schraeder, Becton ve Portis, 2007:21; Kondrasuck, 2002:17; Tziner, Murphy ve Cleveland, 2001:229).
- Bazı yöneticilerin performans değerlendirmesini bir kontrol mekanizması olarak görmesinin (McAdams ve Barilla; 2003:20).
- Geri bildirim esnasındaki görüşmenin daha çok olumsuzluklara odaklanması ve yöneticinin kendini hüküm veren bir yargıç olarak görmesinin (Kenet, Waldman ve Graves, 1994:269)
- Bazı çalışanların performanslarının düşük değerlendirilmesini bir ceza olarak algılayabilmesinin (Heathfield, 2007:8).
- Değerlendiricilerin çalışanların performanslarını değerlendirirken objektif davranmamalarının (Kenet, Waldman ve Graves, 1994:269; Kondrasuck, 2002:17)
- Performans değerlendirmede kullanılan ölçme aracının düşük bir geçerlilik ve güvenilirlik düzeyine sahip olması (Helvacı, 2002:160) ön plana çıktığı görülmektedir.

Performans değerlendirme konusunda iki önemli konuya daha dikkat çekmekte fayda vardır. Bunlardan ilki performans değerlendirmenin potansiyeli de içine alması gerekliliği, diğeri ise performans değerlendirmenin etkinliğini önemli ölçüde azaltabilecek, performans değerlendirme üzerinde olumsuz bir etkiye sahip değerlendirici hatalarıdır. Aşağıda sırasıyla bu iki konuya ilişkin ülkemizde yapılan iki araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Performans değerlendirme sisteminde, daha önce de vurgulandığı gibi, genellikle performans boyutuna odaklanılarak potansiyel boyut ihmal edilmektedir. Ülkemizde performans ve potansiyel arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada, orta kademe yöneticilerden oluşan 163 katılımcı tarafından Performans ve Potansiyel Matrisi kullanılarak üst, orta ve alt kademe yöneticilerin performans ve potansiyelleri değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre genel olarak yöneticilerin potansiyellerinin performanslarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Mert, 2013).

Performans değerlendirme yöntemleri üzerine yapılan bir araştırmada, değerlendirici hatalarını en aza indirme açısından en iyi alternatif olarak grafik derecelendirme ölçekleri yöntemi, en olumsuz olarak ise karşılaştırma yöntemi olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, kullanılan değerlendirme yöntemi yapılandırılmışsa ve değerlendiriciyi kesin olarak belirlenmiş bir şekilde adım adım değerlendirmeye yönlendiriyorsa, değerlendirme hatalarının önlenmesi için daha uygun olduğu kabul edilmektedir. Öte yandan, eğer yöntem daha fazla bir esneklik sağlıyorsa ve nispeten daha az yapılandırılmışsa, değerlendirme hatalarının önlenmesi için daha az uygun olması muhtemeldir. Ayrıca, eğer değerlendirme yöntemi çalışanın diğeri çalışanlarla karşılaştırılmadan bireysel olarak değerlendirilmesine dayanıyorsa, daha uygun kabul edilirken, aksi halde yani, değerlendirme yöntemi çalışanın diğeri çalışanlarla karşılaştırılarak değerlendirmesini gerektiriyorsa, daha fazla değerlendirme hatalarına yol açacağı düşünülerek, daha az uygun olarak görülmektedir (Turgut ve Mert, 2014).

## Yöntem

Yapılan bu çalışmanın amacı; insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme sistemi sorun ve çözümlerine ilişkin değerlendirmelerini tespit etmektir. Bu kapsamda, insan kaynakları yöneticilerine yönlendirilen iki soru aşağıdaki gibidir;

- Performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan başlıca sorunlar nelerdir?
- Şirketlerde/kurumlarda çalışanların performanslarının daha doğru ve etkili bir şekilde ölçülebilmesi için ne yapılmalıdır?

Araştırma kapsamında, kolayda örneklem yöntemiyle seçilen Gaziantep, Kahramanmaraş, Ankara, İstanbul, Malatya, İzmir ve Bursa ilinde konuşlu toplam 50 şirketten veri toplanmıştır. Şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörler; sağlık, gıda, otomotiv, ticaret, inşaat, endüstriyel, finans, petrol, genel hizmetler, hizmet, arge, tarım, kamu, bilgisayar yazılım, eğitim, tekstil, vakıf, otel, danışmanlık gibi sektörlerden oluşmaktadır. Şirketlerdeki çalışan sayıları 6 ile 17.851 aralığında değişmektedir.

Araştırma verileri, yukarıda bahsi geçen 50 şirketin insan kaynakları yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Katılımcıların % 28 (14 kişi) kadın, % 72 ise (36 kişi) erkek olup yaş ortalamaları 34,5 dur. Katılımcılarla yapılan görüşmeler, ortalama 30-40 dk. süren bir aralıkta tek bir oturum şeklinde yapılmıştır.

İnsan kaynakları yöneticileri tarafından sorulara verilen cevapların incelenmesinde kodlamalar/temalar/kategoriler oluşturularak (Yıldırım ve Şimşek, 2003) içerik analizi yöntemi kullanılmıştır (Holsti, 1969). Silverman (2001)'in belirttiği aşamalar izlenerek, öncelikle araştırma sorularına ilişkin kategoriler belirlenmiştir. Müteakiben, katılımcıların söylevlerinden, bu kategoriler içerisine giren cümle ve ifadeleri belirlemişlerdir. Belirlenen ifade ve cümleler frekans analizi yapılarak her iki soru için ayrı ayrı frekans tabloları oluşturulmuştur.

Bu kapsamda, ilk olarak insan kaynakları yöneticilerinin değerlendirmeleri kodlara/ifadelere ayrılmıştır. Kodlamalar/ifadeler, iki ayrı değerlendirici tarafından, ilk önce birbirinden bağımsız şekilde yapılmıştır. Kodların/ifadelerin isimlendirilmesinde, performans değerlendirme literatüründe geçen, performans ve performans değerlendirmeyi açıklayan kavram ve terimlerden yararlanılmıştır.

İlk aşama sonunda, birinci değerlendirici tarafından performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan sorunlara ilişkin 27 ve performans değerlendirmenin daha etkili olmasını için yapılması gerekenlere ilişkin ise 20 kod/ifade belirlenmiştir. İkinci değerlendirici tarafından ise aynı değerlendirmelere ilişkin sırasıyla 29 ve 19 kod/ifade tespit edilmiştir. Daha sonra, iki değerlendirici bir araya gelerek bu kodlamaları/ifadeleri, kendilerine göre ne anlama geldiğini karşılıklı tartışarak birlikte tekrar incelemiş ve sırasıyla performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan sorunlara ilişkin 25 ve performans değerlendirmenin daha etkili olmasını için yapılması gerekenlere ilişkin ise 20 kod/ifade 17 ortak kod/ifade belirlemişlerdir. Bu aşamada, katılımcı ifadeleri değerlendiricilerin kodlamaları ile tekrar düzenleme, ekleme ve eksiltme yapılarak, değerlendiriciler tarafından karşılıklı olarak, kavramsal benzerlik ve farklılıklar üzerinde tartışılarak, ortak kodlar/ifadeler belirlenmiştir (Strauss ve Corbin, 1998). Müteakiben iki değerlendirici, ayrı ayrı katılımcıların tüm söylevlerini ortak belirledikleri kodlara, diğer bir ifade ile ortak kod başlıkları altında yeniden kodlamışlardır.

Müteakiben bu kodlardaki/ifadelerdeki tutarlılık hesaplaması (güvenilirlik) kapsamında, Miles ve Huberman (1984) tarafından belirtilen, Görüş Birliği / (Görüş Ayrılığı +

Görüş Birliği) X 100 formülü kullanılmıştır. Araştırmada değerlendirilen toplam 366 ifadeden 356'sı her iki değerlendirici tarafından aynı şekilde kodlandığı için görüş birliğinde, geriye kalan 10'u ise farklı kodlandığı için görüş ayrılığı kapsamındadır. Bu kapsamda, değerlendiriciler arasındaki güvenilirlik katsayısı (inter-rater reliability) % 97,3 olarak uygun seviyede bulunmuştur (Miles & Huberman, 1984). Son olarak, değerlendiriciler arasındaki on kodlama farklılığı karşılıklı tartışılarak giderilmiştir.

## Bulgular

Araştırma kapsamında mülakat yapılan insan kaynakları yöneticilerinin “Performans değerlendirme sisteminde karşılaştığınız başlıca sorunlar nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin frekans değerleri Tablo 1’de verilmiştir. Tabloda en az iki kere tekrar edilen sorunlar yer almaktadır. Tablo 1’de görüldüğü üzere 50 şirketin çoğunluk olarak sistemsel sıkıntıdan ve bireysel sıkıntıdan bahsettiği görülmektedir.

Sistemsel sıkıntı olarak; sistemin yetersizliği, objektif olmaması, yoğun iş saatleri, maaliyetin yüksek olması, değerlendirme kriterlerinin çok genel olması, değerlendirme sisteminin bilinmemesi, şirket kimliğinin net bilinmemesi, sistemin adaletsiz olması, ölçütlerin tam karşılanamaması, zamanın yetersizliği, birimler arası yetki karmaşası gibi sorunlardan bahsedilmektedir.

Bireysel sıkıntı olarak ise; değerlendiricinin performansın altında ya da üstünde değerlendirme yapması, personelin eğitim seviyesinin düşük olması, geri bildirimlerin taraflı olması, negatif yönde aşırı rekabet, personel arası çekememezlik, personelin işi tam anlamaması ve yanlış yapması, aşırı veya yetersiz tolerans gösterilmesi, değerlendiricilerin adaletsiz tutumları, performans değerlendirmede personelin kariyerini olumsuz etkileyeceğini düşünmesi, kişisel ön yargılar, gizlilik ihlali, art niyetli çalışanlar, insan kaynakları biriminin yaptığı işi önemsememesi gibi sorunlardan bahsetmektedirler.

Dokuz şirkette ise, hem bireysel hem de sistemsel sıkıntının olduğunu belirtilmiştir. Ayrıca, Tablo 1’de yer almamakla birlikte (sadece bir kez söylendiği için) katılımcılar tarafından belirtilen diğer sorunlar şöyledir; adaletli puan vermeme, terfi ettirmeme, değerlendirmede verimsizlik, düşük eğitim, iş yoğunluğu, zaman ayıramama, kontrolün zorluğu, kontrolün maliyeti, sınırlılıklar, geri bildirim olmaması, değerlendirmenin gizliliği, ayrıntıya inmemesi, puanlamanın olmaması, eğitimin yanlış anlaşılması ve uygulanması, değerlendirme sisteminin bilinmemesi, değerlendirmenin karmaşıklığı, detayın çok olması, işten çıkarılma korkusu, değerlendirmenin olumsuzluğu, personelin ön yargısı, işin duraksaması, gizlilik ihlali, art niyet, motivasyon düşüklüğü, değerlendiricinin işi önemsememesi, hep aynı değerlendirmenin olması, her birimde değerlendirmenin aynı olması, bireysel farklılıkların göz ardı edilmesi, değerlendirmenin dijital ortamda olmaması, değerlendiricinin değerlendirmedeki dengesizliği, kültür farklılıkları, zamanı iyi kullanamamak, yılda bir kez yapılması, ne zaman yapılacağına belirsiz olması, yalan söyleme, ölçülebilirliğin karmaşıklığı, sürecin karmaşıklığı, değerlendirmenin düzensizliği, ortalamayı yükselten personel, sayısal verilerin olmaması, ölçümün hassas olmaması, personelin eğitim durumundaki farklılıklar, cinsiyet ayrımı yer almaktadır.



**Tablo 1: Performans Değerlendirme Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar**

S. No	Katagoriler	Frekans	%
1	Sistemsiz sıkıntı	38	20,11
2	Bireysel sıkıntı	29	15,34
3	Yönetimin adaletsiz olması	10	5,29
4	Değerlendiricilerin motivasyon eksikliği	9	4,76
5	Personel arası rekabet yaratması	8	4,23
6	Objektif olamama	8	4,23
7	Değerlendiricilerin kendi yakınlarına karşı taraflı olması	8	4,23
8	Değerlendirmenin maliyetli olması	7	3,70
9	Ölçülebilirliğin yetersizliği	7	3,70
10	Personel arası çekememezlik	7	3,70
11	Değerlendirmenin olumsuz algılanması	6	3,17
12	Geri bildirim doğru olmaması	6	3,17
13	Geri bildirimlerin olumsuzluğu	6	3,17
14	Hedeflerin yetersizliği	6	3,17
15	Değerlendiricilere aşırı tolerans gösterme	6	3,17
16	Değerlendiricilere yetersiz tolerans gösterme	4	2,12
17	Düzensizlik	4	2,12
18	Değerlendirmenin genelliği	3	1,59
19	Aşırı hoşgörülü davranmak	3	1,59
20	Aşırı katı davranmak	3	1,59
21	Değerlendirmeyi kimin yapacağını belirsizliği	3	1,59
22	Değerlendirme sonuçlarının olumsuz etki yaratması	2	1,06
23	Personel sayısının yetersiz olması	2	1,06
24	Personelin psikolojik sorunları	2	1,06
25	Personelin ailevi sorunları	2	1,06
<b>Toplam</b>		<b>189</b>	<b>100</b>

Katılımcıların araştırmanın ikinci sorusu olan “Şirketinizde/kurumunuzda çalışanların performanslarının daha doğru ve etkili bir şekilde ölçülebilmesi için ne yapılmalıdır?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin frekans değerleri Tablo 2’de verilmiştir. Tablo 2’de görüldüğü gibi şirketlerin büyük çoğunluğu objektif olmaktan bahsetmektedir. Objektif olduğu zaman personelin daha verimli çalışacağını ve adil bir sistem olduğunu savunmaktadırlar. Bunları sırasıyla hedef belirleme izlemektedir. Hedefler ne kadar net ve anlaşılır belirlenirse, performansa olumlu katkısı da o denli olacaktır. Müteakiben belirtilen husus ödüllendirmedi. Performansı iyi olanları belirledikten sonra ödül sisteminin bu doğrultuda işletilmesi kişileri daha çok motive edecektir. Hizmet içi eğitimlerin artırılması gerektiği performans ölçümünün doğru işlemesi için önerilen bir diğer maddedir. Katılımcılara göre, hizmet içi eğitim ne kadar sık verilirse o kadar etkili olacaktır. Ayrıca, insan kaynakları yöneticilerinin ön plana çıkarttığı hususlar kapsamında; zamanın iyi kullanılmasının hem şirket için hem personel için verimlilik açısından önemli olacağını, ekip ruhu ne kadar iyi olursa performans değerlendirmenin de o denli etkili olacağını, her birime özel bir değerlendirme yapılmasını, 360 derece sistem uygulanmasını, saygı çerçevesi içinde ast-üst arasında güven oluşturulmasını, daha profesyonel bir değerlendirme sistemine sahip olunmasını, personeli geliştirmeye yönelik

çalışmalara ağırlık verilemesini, performans ve ücret yönetiminin ilişkilendirilmesini, genel anlamda disiplinin sağlanmasını, sistemden memnuniyetin arttırılmasını, çalışanlara karşı verilecek performans geribildiriminde açık ve net olunmasını ve dışardan hizmet alınmasını belirtmişlerdir.

**Tablo 2: Performans Değerlendirmenin Daha Etkili Olmasını İçin Yapılması Gerekenler**

S. No	Katagoriler	Frekans	%
1	Objektif değerlendirme yapılması yönünde tedbir alınması	18	10,17
2	Hedeflerin net belirlenmesi	17	9,60
3	Değerlendirmenin ödüllendirme ile ilişkilendirilmesi	15	8,47
4	Hizmet içi eğitimlerin arttırılması	14	7,91
5	Çalışanlara karşı verilecek performans geribildiriminde açık ve net olunması	14	7,91
6	Daha güvenilir bir değerlendirme sistemine sahip olunması	13	7,34
7	Ekip çalışmasına önem verilmesi	12	6,78
8	Performansı geliştirmeye yönelik motivasyonunun arttırılması	11	6,21
9	Her birime özgün farklı bir değerlendirme yapılması	10	5,65
10	Değerlendirme sisteminden memnuniyetin arttırılmasına yönelik tedbirler alınmasını	10	5,65
11	360 derecede değerlendirme sisteminin uygulanması	9	5,08
12	Ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesini	8	4,52
13	Personeli geliştirmeye yönelik çalışmalara ağırlık verilmesi	7	3,95
14	Performans ve ücretin ilişkilendirilmesi	7	3,95
15	Genel olarak disiplinin sağlanması	5	2,82
16	Zamanın iyi kullanılması	4	2,26
17	Dışardan hizmet alınması	3	1,69
<b>TOPLAM</b>		<b>177</b>	<b>100</b>

Tablo 3’de bazı şirketlerin performans değerlendirme sistemleri ve sistemle ilgili sorunlarına katılımcıların verdikleri bazı örnek ifadelere yer verilmiştir.

Tablo 3: Katılımcılara Ait Bazı Örnek İfadeler

	Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi	Sistemdeki Sorunlar
K1	<i>Çalışanlarımızın verilen görevleri zamanında ve eksiksiz yapıp bitirdikleri mühendisimiz tarafından kontrol edilerek, çalışanlarımızla ilgili iletişim halinde olduğumuz diğer firmalardan görüşler alınarak değerlendirmeler yapılır. Kurumlardaki davranışları olumlu veya olumsuz olarak tespit edilir iletişim becerileri ve davranışları, sorgulanır. Yaptıkları işlerde hata ve geri dönüşlere bakılır.</i>	<i>Kontrol etmenin zor olması ve kontrol maliyetinin yüksek olması. Kontrol için zaman bulma çabası ve verimli saatlerin kontrole ayrılması. Kurumsallaşma aşamasındaki kuruluşlarda performans değerlendirmesi çalışanlar açısından olumsuz olarak görülmesi.</i>
K12	<i>Kurumumuz da 360 derece performans yönetimi sistemi kullanılmaktadır. Çalışanlarımızın performanslarını hem kendi yöntemlerimizle değerlendiriyoruz hem de yolcu ve vatandaş şikayetlerine göre her yönüyle değerlendirmeye alıyoruz. Ayrıca kurum içi çalışanların birbirlerini de değerlendirmeleri sağlanmaktadır.</i>	<i>Art niyetli vatandaşların şikayetleri. Çalışanların art niyetli değerlendirmeleri. Merkezi eğilim etkisi. Çalışana fazla tolerans gösterilmesi.</i>
K15	<i>Kurumumuzda yetkinlik bazlı iki amir değerlendirilmeli performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır.</i>	<i>Çalışma alanlarında bazı pozisyonlarda yetkinliklerin ölçülmesinde soruların amirler tarafından değerlendirme ölçütleri üzerinde merkez de toplanma etkisi ile aynı değerlendirmelerin yapılması.</i>
K28	<i>Performans değerlendirme sistemi, çalışanların hedef ve yetkinleri doğrultusunda belirlenen standartlara göre değerlendirilmesi, geri bildirim verilmesi, raporların hazırlanması gibi kurumsal performans değerlendirme süreçlerinin yönetildiği sistemlerdir. Performans değerlendirme sistemi dört aşamada kurulur. 1)Hazırlık Aşaması, 2)Uygulama Aşaması, 3)Raporlama Aşaması, 4)Geri Bildirim Aşaması olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Personel değerlendirme sisteminin çalışanlara, insan kaynakları yönetimine, yöneticilere ve şirkete olmak üzere faydaları vardır.</i>	<i>Performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan sorunlar şunlardır; değerlendirmeyi kimin yapması gerektiği sorunu, değerlendirmeye personelin kendisinin mi yoksa,yaptığı iş miktarının mı ya da her ikisinin birden mi konu olacağı sorunu, değerlendirmenin nesnelliği sorunu, değerlendirmede gereksiz esneklik sorunu, değerlendirmenin personele olumsuz etkisinin olması sorunu, değerlendirmeye konu olanların karşılaştırmasının neye göre yapılacağı sorunu, değerlendirme yapacak amirlerin, başarılı bir değerlendirme yapabilecekleri ast sayısı sorunu,son olarak değerlendirmenin hizmetlerin hangi zamanda yapılmasının daha uygun olacağı sorunu.</i>
K35	<i>Hedef Bazlı Performans Personelin yıl içerisinde yönetim tarafından istenilen hedeflere (satış, zaman vs.) ulaşabilmesi, ulaşamadığı değerlendirilir. Bu çalışma sonucunda, eğer istenilen hedef birimlerde gerçekleştirilmiş ise maaşta pozitif değişiklik yapılmaktadır.</i>	<i>Personelin kişisel ve mesleki becerilerinin tam olarak ölçmede belirlenemeyebiliyor. Çok sıklıkla bu tarz performans değerlendirmesini yapma ve kurumsal bazda böyle bir çalışmanın yapılabilme sonucunda çalışanların, çalıştığı yerde huzurlu - rahat çalışması göz ardı edilebiliyor. Negatif yönde aşırı bir rekabet ve bireysel çekememezlik olabiliyor.</i>

## Tartışma ve Sonuç

Yapılan bu çalışmada, insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme sistemi sorunlarına ve bu sorunlara ilişkin önerdikleri çözümlere ilişkin değerlendirmeleri alınarak daha etkili bir performans değerlendirme sistemi kurulu kurulması ve işletilebilmesi için gerekli hususlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışmanın bulguları genel olarak incelendiğinde, performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan sorunlara yönelik insan kaynakları yöneticilerinden elde edilen toplam 189 ifade, 25 kategoride toplanmıştır. Buna göre, en çok karşılaşılan sorunlar, değerlendirme sisteminin kendisinden kaynaklanan sistemsel sorunlar olup, bunu değerlendirme sisteminin işletilmesinden sorumlu olan kişilerden kaynaklanan bireysel sıkıntılar şeklindeki sorun izlemiştir. Genel olarak bu iki ana soruna takiben, yönetimin adaletsiz olması ön plana çıkartılmıştır. Konu ile ilgili yapılan yabancı yazındaki çalışmalarda pek rastlanmayan bu sorun, genel olarak şirketlerdeki yönetim adaletsizliğinin performans değerlendirmede karşılaşılan bir sorun olarak algılanması hususunun önemine işaret etmektedir. Ülkemizde, iki ayrı kamu bankasının 18 subesinde gerçekleştirilen araştırmada, yöneticiler tarafından izlenen farklı stratejilere astlar tarafından verilen tepkiler karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda, astlarına karşı daha adaletli olmak için ayrımcı stratejiyi uygulayan şube müdürlerinin, ayrımcı stratejiye gitmeksizin herkese eşit davranmaya gayret gösteren şube müdürlerine oranla daha başarılı oldukları ve lider olarak kabullerinin daha kolay gerçekleştiği gözlenmiştir (Mert vd., 2011).

Dolayısıyla, performans değerlendirme sisteminin adaleti sağlayıcı bir araç olarak görülmesi gerekliliği, aynı zamanda da genel yönetim adaletinin bir gösterge olarak, performans değerlendirmeye yansıdığı düşünülebilir.

Bulgular kapsamında, motivasyon eksikliği performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan sorunlar arasında yer almıştır. Dolayısıyla gerek yöneticilerin gerekse çalışanların performans değerlendirmesinin etkinliği konusunda bilgilendirilmesi ve motive edilmesi, bu sistemin etkili olarak yürütülmesi ve performans değerlendirme sisteminden beklenen faydanın sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu hususta personelin motivasyonu aynı zamanda bir personel güçlendirme işlevi görecektir. Nitekim, personel güçlendirme iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Çalışkan vd., 2019).

Araştırma kapsamında insan kaynakları yöneticilerine yöneltilen diğer bir soru, performans değerlendirmenin daha etkili olabilmesi için gereken hususlar bir diğer ifade ile de performans değerlendirmede ifade ettikleri sorunların çözümüne ilişkin değerlendirmeler olmuştur. İnsan kaynakları yöneticilerinden elde edilen toplam 177 ifade, 17 kategoride toplanmıştır. Bu kapsamda, insan kaynakları yöneticileri tarafından objektif değerlendirme yapılması yönünde tedbir alınması, hedeflerin net belirlenmesi ve performans değerlendirmenin ücret ve ödül sistemi ile ilişkilendirilmesi vurgulanmıştır. Ayrıca, ekip çalışması, 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanılması ve ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi de vurgulanan hususlar arasındadır.

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim ve etkileşimin performans değerlendirme odaklı olması, hem iletişimi gereksiz ve aşındırıcı unsurlardan arındıracak hem de çalışanları bu yönde daha iyi motive edecektir. Yapılan bir çalışmadan elde edilen bulgulara göre; yöneticinin kullandığı motivasyonel dil, çalışanların kendi ve yöneticilerinin performanslarına yönelik algıları üzerinde olumlu yönde etkilidir (Mert, 2011).

Günümüzde yaşanan Covid-19 salgınının neticesinde, insan kaynakları işlevleri dolayısıyla da performans değerlendirme süreçleri de etkilenmiş ve etkilenecektir. Ölüm belirginliğini arttıran Covid-19 salgını ile çalışanların genel olarak endişeleri artmıştır. Artan

endişelerin kaçınılmaz olarak iş hayatına da yansımaları söz konusudur. Bu yönüyle insan kaynakları yöneticileri ve hat yöneticilerinin bu endişeyi gidererek, bu salgının ve etkilerinin, çalışanların performansının olumsuz etkilenmemesi yönünde tedbir almaları gerekir. Ancak şu husus unutulmamalıdır ki, ölüm belirginliğinin artması durumunda ülkemizin diğer ülkelerle kıyaslandığında, avantajlı bir durumda sahip olduğu söylenebilir. Yabancı literatürde yer alan bazı araştırmalarda artan ölüm belirginliğinin çalışanların, etik değer ve yaratıcılık potansiyelini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Ancak, Mert ve Turgut (2018) tarafından ülkemizde yapılan bir araştırmada ise, artan ölüm belirginliğinin çalışanların, etik değer ve yaratıcılık potansiyelini olumsuz etkilemediği belirlenmiştir. Dolayısıyla, bu durumun ilerleyen zamanlarda insan kaynaklarımızın yönetiminin etkinliği üzerinde olumlu bir etki oluşturabileceği düşünülmektedir.

### Kaynakça

Bach, S. (2000). From Performance Appraisal to Performance Management. İçerisinde; S. Bach & K. Sisson (Eds.). Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice (pp. 241–265). Oxford: Blackwell.

Banks, C. G. ve Murphy, K. R. (1985). Toward Narrowing the Research-Practice Gap in Performance Appraisal. *Personnel Psychology*, 38(2), 335–345.

Bernardin, J. H., ve Villanova, P. (2005). Research Streams in Rater Self-Efficacy. *Group & Organization Management*, 30(1), 61–88.

Boswell, W. R. ve Boudreau, J. W. (2002). Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses. *Journal of Business and Psychology*, 16, 391–412.

Çalışkan, A., Turunç, Ö. ve Mert, İ. S. (2019). Personel Güçlendirmenin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(10), 1-22.

Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: Developing the Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.

Grint, K. (1995). Whats Wrong with Performance Appraisals? A Critique and a Suggestion. *Human Resource Management Journal*, 3(3), 61-77.

Grote, D. (2000). Performance Appraisal Reappraised. *Harvard Business Review*. Jan-Feb.

Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2008). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Toplumsal Kültürün Önemi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5/2, 1–21.

Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2011). Impact of the Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: Evidence from Turkey. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803–1822.

Heathfield, S. (2007). Performance Appraisals Don't Work-What Does? *Journal for Quality & Participation*, 30(1), 6-9.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.

Holsti, O. R. (1969). Content Analysis for the Social Sciences and Humanities. Addison-Wesley. Menlo Park, C. A.

Ilgar, E. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Spor Genel Müdürlüğü Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.

İbrahimoğlu, N. ve Mert, İ. S. (2015). An Explanatory Research to Detect the Managerial Business Ethics Competencies and Unethical Managerial Behaviors. *Journal of Academic Research in Economics*, 8(1), 101-114.

Judge, T. A. ve Ferris, G. R. (1993). Social Context of Performance Evaluation Decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 80–105.

Kamble, S. S. (2005). An Assessment of effectiveness of Performance Appraisal System in Selected Large and Medium Size Manufacturing Organizations- An Empirical Study. *Abhigyan*, 12(4), 28-39.

Kaya, B., Abubakar M., Behraves E., Yıldız H. ve Mert İ. S. (2020). Antecedents of Innovative Performance: Findings from PLS-SEM and Fuzzy Sets (fsQCA). *Journal of Business Research*, 114, 278-289.

Keeping, L. M. ve Levy, P. E. (2000). Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 708–723.

Kenet R. S., Waldman D. A. ve Graves S. B. (1994). Process Performance Appraisal Systems: A working Substitute to Individual Performance Appraisal. *Total Quality Management*, 5(5), 267-280.

Kondrasuck J. N. (2002). An Elusive Panacea, The Ideal Performance Appraisal. *Journal of Managerial Psychology*, 64(2), 15-31.

Kuvaas, B. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.

Latham, G., Sulsky, L. ve Macdonald, H. (2008). Performance management. In Boxall, P. & Purcell, J. & Wright, P. (2008). *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Linna, A., Elovainio, M., Bos, K., Kivimäki M., Pentti J. ve Vahtera J. (2012). Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4-year longitudinal study among public sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1360-1375.

Longnecker, C. ve Gioia, D. (1991). Neglected at the top: Executives Talk about Executive Appraisals. *Sloan Management Review*, 29(2), 41-48

McAdams R. P. ve Barilla M. A. (2003). Theory and Practice in Performance Appraisal of School Administrators. *Research for Educational Reform*, 8(19), 19-35.

Mert, İ. S. (2011). Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 87–108.

Mert, İ. S. (2011). Yöneticinin Kullandığı Motivasyonel Dil Ve Performans Üzerindeki Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), 197-213.

Mert, İ. S. (2013). Kamudaki Yöneticilerin Değerlendirilmesinde Performans ve Potansiyel Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(2), 1-24.

Mert, İ. S. (2020). Performans Geribildirimi Üzerine Keşfedici Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 38(1), 133-148.

Mert, İ. S. ve Abubakar, A. M. (2020). Arabuluculuk Yetkinliği Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. İş Ve İnsan, 7(1), 49-57.

Mert, İ. S. ve Turgut H. (2018). Do We Have The Most Appropriate Human Resource In A highly Mortality Salienced World? Evidence from Turkey. International Journal of Economics, Commerce and Management, 6(8), 169-180.

Mert, İ. S., Nurzait, K. ve Baş, T. (2011). Adaletsizlik, Bir Yönetim Stratejisi Olabilir mi? Bankacılık Sektöründe Keşfedici Bir Araştırma. Amme İdaresi Dergisi, 44(29), 99-129.

Mert, İ. S., Uludağ, C. ve Güney, S. (2010). Performans değerlendirmede analitik hiyerarşi prosesi. T.C. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 18 (1), 53-68.

Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1984). Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Miller, P. ve Rose, N. (1990). Governing Economic Life. Economy and Society. 19(1), 1-31.

Morén, E. N. (2013). The negotiated character of performance appraisal: how interrelations between managers matters. The International Journal of Human Resource Management, 24(4), 853-870.

Murphy, K. R., ve Cleveland, J. N. (1995). Performance Appraisal: An Organizational Perspective. Boston, MA: Allyn and Bacon

Redman, T. (1991). Performance Appraisal. In Redman, T. & Wilkinson, A. (Eds.). Contemporary Human Resource Management, Prentice Hall.

Schraeder, M., Becton B. ve Portis R. (2007). A critical examination of performance appraisal: An organization's friend or foe? Journal for Quality & Participation, 30(1), 20-25.

Silverman, D. (2001). Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk. Text and Interaction. SAGE Publication, London.

Smith, W. J., Harrington, K. V. ve Houghton, J. D. (2000). Predictors of Performance Appraisal Discomfort. Public Personnel Management, 29(19), 21-32.

Strauss, A. ve Corbin, J. (1998). Basics of qualitative reserach: Grounded theory procedures and techniques. Thousands Oaks, CA: Sage.

Şentürk, B. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Townley, B. (1993). Performance Appraisal and the Emergence of Management. Journal of Management Studies, 30(2), 221-238.

Townley, B. (1994). Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work. London: Sage.

Turgut H. ve Mert İ. S. (2014). Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by Using Fuzzy VIKOR Method. International Business Research, 7(5), 170-178.

Tziner A., Murphy K. R. ve Cleveland J. N. (2001). Relationship Between Attitudes Toward Organizations and Performance Appraisal Systems and Rating Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(3), 226-239.

Tziner, A. ve Murphy, K. R. (1999). Additional Evidence of Attitudinal Influences in Performance Appraisal. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 407-419.

Villanova, P., Bernardin, H. J., Dahmus, S. A. ve Sims, R. L. (1993). Rater Leniency and Performance Appraisal Discomfort. *Educational and Psychological Measurement*, 53(3), 789-799.

Wiese, D. ve Buckley, R. (1998). The Evolution of Performance Appraisal Process. *Journal of Management History*, 4(3), 233-249.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Güncelleştirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.



### ERZURUM İLİNDE HANEHALKLARININ EV DIŞI GIDA TÜKETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Gürkan ÇALMAŞUR\* Hüseyin DAŞTAN\*\*

**ÖZ:** Bu çalışmanın amacı, hanehalklarının ev dışı gıda tüketimlerinin genel durumunun ve ev dışı gıda tüketimlerine etki eden faktörlerin tespit edilmesidir. Bu çalışma, 400 hanehalkına uygulanan anketlerden elde edilen yatay kesit verilerine dayanmaktadır. Bu amaçla yaş, eğitim düzeyi, aylık gelir, çocuk sayısı, meslek, eşin mesleği, hanehalkı büyüklüğü, medeni durum, cinsiyet, ikamet edilen ilçe ve oturlan evin mülkiyeti gibi faktörlerin hanehalkının ev dışı gıda tüketimleri üzerindeki olası etkileri Ki-Kare analizi ile araştırılmıştır. Ayrıca, ev dışı gıda tüketiminde etkili olabileceği düşünülen değişkenler dikkate alınarak logit model denemesi gerçekleştirilmiştir. Model tahmin sonuçlarına göre, ev dışı gıda tüketimini aylık gelir, okuyan birey sayısı çocuk sayısı, hanehalkı büyüklüğü, meslek ve eşin mesleği değişkenleri etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Ev dışı gıda tüketimi, Ki-Kare analizi, Logit model, Erzurum

**Jel Sınıflandırması:** D10, D12, D19

**DOI:** 10.29131/uiibd.681035

**Geliş tarihi:** 28.01.2020 / **Kabul Tarihi:** 16.06.2020 / **Yayın Tarihi:** 20.06.2020

Research Article

### FACTORS AFFECTING HOUSEHOLD FOOD CONSUMPTION AWAY FROM HOME IN ERZURUM

**ABSTRACT:** The aim of this study is to determine the general situation of households food consumption away from home and the factors affecting food consumption away from home of the households. This study is based on cross section data obtained from surveys applied to 400 households. For this purpose, possible effects of factors such as age, education level, monthly income, number of children, profession, household size, marital status, gender, district of residence and ownership of the house of residence, household's on food consumption away from home analysed by using Chi-Square analysis. In addition, logit model was applied to carried out considering the variables that may be affecting in the food consumption away from home. According to the model estimation results, variables such as monthly income, number of children studying, number of children, household size, occupation and wife's occupation affect the food consumption away from home.

**Key Words:** Food consumption away from home, Chi-Square Analysis, Logit model, Erzurum.

**Jel Classification:** D10, D12, D19

**Received:** 28.01.2020 / **Accepted:** 16.06.2020 / **Published:** 20.06.2020

\* Doçent Dr.,Erzurum Teknik Üniversitesi, Erzurum, gurkan.calmasur@erzurum.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8515-5719

\*\* Doçent Dr.,Erzurum Teknik Üniversitesi, Erzurum, , hdastan@erzurum.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8016-7145

**Kaynak gösterimi için:**

ÇALMAŞUR, G., ve DAŞTAN, H. (2020). ERZURUM İLİNDE HANEHALKLARININ EV DIŞI GIDA TÜKETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1), 97-111. DOI: 10.29131/uiibd.681035

## 1. GİRİŞ

Yiyecek ve içecek endüstrisi artan rekabet ortamıyla birlikte her geçen gün daha hızlı bir biçimde büyüme ve gelişmeye devam etmektedir. Teknolojik gelişmeler, gelir düzeyinde meydana gelen yükselişler, artan iş yoğunluğu, kadınların iş hayatına başlamaları, zaman sınırlılığı vb. faktörler bireyleri ev dışı gıda tüketimine yönlendirmektedir (Bekar ve Gümüş, 2016). Ev dışı gıda tüketimi, fertlerin kendi sahip oldukları evlerinin dışında yer alan yiyecek ve içecekleri tüketmeleri biçiminde tanımlanmaktadır (Jaafar vd., 2009).

Günümüzde toplumlar çok büyük boyutlara ulaşmış olan hizmet sektörünün üretmiş olduğu mal veya hizmetleri oldukça fazla bir biçimde talep etmektedir. Özellikle yiyecek-içecek üretimi gerçekleştiren firmaların büyük ilgi görmesi ev dışı gıda tüketme davranışını ortaya çıkarmıştır. Ev dışı gıda tüketme olgusu, temel olarak ev dışında bulunan yiyecek ve içeceklerin tüketilmesi ile yakından ilişkilidir. Söz konusu tüketim, fertlerin sahip oldukları evlerinin dışında herhangi bir firmanın üretim faaliyetini gerçekleştirdiği yiyecek, içecek vb. ürünleri belirli bir fiyat karşılığında satın almaları durumudur. Bu anlamda, ev dışı gıda tüketimi yiyecek ve içecek endüstrisine olan talebin çıkış noktasını oluşturmaktadır (Özdemir, 2010). Yani, ev dışı gıda tüketim olgusunu günümüz yiyecek ve içecek endüstrisinin varlık sebebi olarak görmek mümkündür (Doğdubay ve Saatçi, 2016). Dolayısıyla, ev dışı gıda tüketimi olgusunun araştırılması hem ilgili endüstride faaliyet gösteren firmalar ve hem de araştırmacılar açısından büyük önem arz etmektedir.

Daha önce de ifade edildiği gibi, ev dışı gıda tüketimine hizmet eden endüstride yaşanan gelişmenin önemli nedenlerini yaşanan gelir artışı, değişen yaşam koşulları, aile yapısındaki değişim, kadınların iş yaşamına katılması vb. etkenler etkilemektedir. Ayrıca, ev dışı gıda tüketimi yalnızca ekonomik faktörlere değil aynı zamanda sosyalleşmek, eğlence, vb. sosyal ve psikolojik faktörlere de bağlıdır (Akbay ve Boz, 2005; Özdemir, 2010).

Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, Erzurum ilinde ikamet eden hanhalklarının ev dışı gıda tüketimlerinin varlığını tespit etmek ve bu tüketimde hangi faktörlerin etkili olduğunu belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için, 400 hanhalkı ile yüz yüze görüşmek suretiyle temini sağlanan veriler Ki-Kare bağımsızlık testi ve logit model aracılığıyla analize tabi tutulmuştur.

### 1. Literatür Taraması

Literatürde, ev dışı gıda tüketimini ve bu tüketimi etkileyen faktörleri inceleyen yerli ve yabancı düzeyde çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Goddard (1983), Kanada'da, Lee ve Brown (1986), McCracken ve Brandt (1987) ile Hollingworth (1994) Amerika'da, Chan vd. (1990) Çin'de ev dışı gıda tüketimini analiz etmişlerdir. Nayga ve Capps (1992), 1987-1988 dönemi itibarıyla National Food Consumption Survey anketini kullanarak ev dışı gıda tüketimini etkileyen faktörleri logit model yardımıyla analiz etmişlerdir. Çalışmada, ırk, etnik köken, meslek, hanhalkı büyüklüğü, yaş ve gelir değişkenlerinin ev dışı gıda tüketiminde etkili olduğu tespit edilmiştir. Jensen ve Yen (1996), 1992-1993 dönemi için Amerika'da ev dışı gıda tüketimini Double Hurdle modeli kullanarak incelemiştir. Çalışmada, eşin çalışmasının öğle ve akşam yemeği harcamalarını olumlu yönde etkilediği ama kahvaltı harcamaları üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Söz konusu çalışmaların haricinde konu ile ilgili farklı yabancı çalışmalar da mevcuttur. Fakat, burada son 16 yıllık zaman diliminde yerli düzeyde yapılan çalışmalardan bazılarına ait genel bilgilere değinilmiştir.

Gül vd. (2003), Adana ilinde ailelerin ev dışı gıda tüketimlerini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada 377 hanehalkı ile yapılan anketler aracılığıyla elde edilen veriler yardımıyla ev dışı gıda tüketen hanelerin ev dışı gıda tüketme zamanları, tüketim sıklıkları, tüketim yerleri ile tüketmiş oldukları yiyecek türü tercihleri ortaya konulmuştur. Sonuç olarak, hanehalklarının yaklaşık olarak %55,4'ünün ev dışı gıda tüketim alışkanlığını sergiledikleri görülmüştür.

Akbay ve Boz (2005), hanehalklarının ev ile ev dışı gıda tüketim yapılarını uyguladıkları 240 adet anket yardımı Kahramanmaraş ilinde analiz etmişlerdir. Çalışmada, hanelerin aylık gelirlerinin %28,6'lık tutarını gıda harcamalarına ayırdıkları tespit edilmiştir.

Onurlubaş vd. (2015), Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinde 1282 bireye uyguladıkları anketlerden hareketle tüketicilerin ev dışı gıda tüketimini incelemişlerdir. Ki-kare analizinin kullanıldığı çalışmada, araştırmaya katılanların tümünün ev dışı gıda tüketim gerçekleştirdiği ve meslek değişkeni ile ev dışı gıda tüketme arasında istatistiki bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bekar ve Dönmez (2016), 392 bireye uyguladıkları anket yardımıyla tüketicilerin dışarıda yemek yeme nedenlerini araştırmışlardır. Çalışmada, bireylerin açlığı gidermek yerine psikolojik, sosyal ve ekonomik sebeplerden ve zorunluluk nedeniyle ev dışı gıda tüketimini gerçekleştirdikleri görülmüştür.

Kutluay Tutar ve Yazırlı (2016), Nazilli ilçesinde ev dışı gıda tüketimini etkileyen faktörleri incelemiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için 230 hane halkına anket uygulanmıştır. Sonuç olarak, ankete katılan hanehalklarının yaklaşık olarak %83,9'unun ev dışı gıda tüketme alışkanlıklarının olduğu tespit edilmiştir.

Traş ve Şengül (2017), Türkiye'de ikamet eden 52419 hanehalkının 2002 ve 2005 yılları arasında ev dışı gıda tüketmelerinde etkili olabileceği düşünülen yaş, yıl ve kuşak etkilerini Double Hurdle modeli yardımıyla analiz etmişlerdir. Çalışmada hanehalklarının ev dışı gıda tüketimlerinin ilgili değişkenlerle uyumlu bir biçimde farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bitrak ve Hatırlı (2019), hanehalklarının ev dışı gıda tüketmelerine sebep olan demografik, sosyal ve ekonomik faktörleri Isparta ilinde analiz etmişlerdir. Çalışmada toplam 342 hanehalkına uygulanan anketler, Logit modeli kullanılarak değerlendirilmiştir. İncelenen hanehalklarının %45,45'inin ev dışı gıda tüketiminde buldukları tespit edilmiştir.

Söz konusu bu çalışma literatürdeki diğer çalışmalardan hem Logit model ve Ki-Kare analizi gibi iki farklı yöntemi birlikte ele alması ve hem de ilgili bölgede konu ile ilgili yapılan ilk çalışma olması sebebiyle farklılık gösterdiği ve bir özgünlük taşıdığı düşünülmektedir.

## 2. Yöntem

Erzurum ilinde ikamet eden hanehalklarının ev dışı gıda tüketimlerinin varlığını ve bu tüketimi etkileyen faktörleri tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmanın veri setini elde etmek amacıyla 2019 yılı Kasım-Aralık aylarında anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket uygulamasının gerçekleştirildiği 2019 yılına ait veriler henüz yayımlanmadığı için 2018 yılı itibarıyla Erzurum ili ve merkez ilçelerinin nüfus rakamları dikkate alınarak merkez ilçelerde uygulanacak anket sayıları tespit edilmiştir. Buna göre, 2018 yılında Erzurum ilinin toplam nüfusu 767848'dir. Bu nüfusun %49,9'u erkeklerden ve geriye kalan %50,1'i ise kadınlardan oluşmaktadır. Erzurum ili merkez ilçe nüfusu ise toplam 422164'tür. Yine bu nüfusun %49,3'ü

erkeklerden ve geriye kalan %50,7'si ise kadınlardan oluşmaktadır. Erzurum ili merkez ilçeleri itibariyle 208157'si erkek ve 214007'si ise kadın bireylerden oluşan toplam 422164 kişi bu çalışmanın anakütlesini oluşturmaktadır. İlgili anakütleyi temsil etmek için kullanılacak minimum örnek büyüklüğü %5 önem düzeyi ve %5 hata payı göz önünde bulundurulduğunda yaklaşık olarak 384'tür (www.surveysystem.com). Hesap edilen 384 minimum örnek büyüklüğü, bazı anketlerin tutarsız veya eksik doldurulabileceği ve temsil gücünün daha yüksek olması sebebiyle 400'e çıkarılmış ve söz konusu rakam kadar haneye anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anketörler, belirlenen örnek kütleyle yüz yüze görüşme suretiyle anketlerin doldurulmasını gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu anketten temin edilen veriler Excel'e girilerek elektronik ortama transfer edilmiştir. Bu aşamadan sonra ise ilgili veriler, SPSS ve EvIEWS gibi paket programları aracılığıyla tasnif edilerek detaylı bir biçimde değerlendirilmiştir. Çalışmada öncelikle ankete katılan hanehalklarının sosyo-ekonomik ve demografik özellikleri frekans tabloları yardımıyla betimsel istatistikleri analiz edilmiştir. Diğer taraftan, Pearson Ki-Kare testinden hareketle hanehalklarının ev dışı gıda tüketimlerinde etkili olabileceği düşünülen değişkenler ile ev dışı gıda tüketimi arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Söz konusu test, ilk olarak 1900'lü yıllarda Karl Pearson tarafından gündeme getirilmiştir (Aytaç, 1999). Bu test, özellikle sosyal bilimler alanı başta olmak üzere diğer birçok alanda yaygın bir biçimde kullanılan bir yöntemdir (Akgül, 2003). Söz konusu test ile, iki ya da daha çok değişken arasında istatistiki açıdan önemli bir ilişkinin var olup olmadığını görmek mümkündür (Bryman ve Cramer, 1990). Son olarak, hanehalklarının ev dışı gıda tüketimlerini etkileyen faktörleri belirlemek için logit model kullanılmıştır. Herhangi bir regresyon modelinde açıklanan veya bağımlı değişken kolaylıkla sayısallaştırılabilen açıklayıcı ya da bağımsız değişkenlerden değil, bazen kolay bir şekilde sayısallaştıramadığımız değişken veya değişkenlerden de etkilenebilmektedir. İncelenen konuya göre değişiklik arz etmekle birlikte cinsiyet, yaş, bölge, meslek, eğitim durumu vb. gibi niceliksel faktörler de regresyon modelinde yer alabilmektedir. Kolay bir biçimde sayısallaştırılamayan böyle değişkenleri ifade etmek için onların temsilcileri olan gölge veya kukla değişkenler kullanılmaktadır. Gölge değişkenler 0 ve 1 değerleri aldığından nicel değişkenler gibi sürekli değil, bunun aksine kesikli değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmamızda kullanacağımız bağımlı değişkenimiz ev dışı gıda tüketiminin varlığı değişkeni iki değerli (1 ve 0) olduğundan, söz konusu bağımlı değişkeni etkileyebilecek bağımsız değişkenler arasındaki regresyon, iki değerli bağımlı değişkenlerin tahmininde kullanılan logit model yardımıyla tahmin edilmiştir. Logit model lojistik birikimli dağılım fonksiyonundan türetilmektedir (Gujarati, 2006; Özer, 2004).

$$P_i = P(Y_i = 1 | X_i) = F(I_i) = F(\beta_1 + \beta_2 X_i) = \frac{1}{1 + e^{-I_i}} = \frac{1}{1 + e^{-\beta_1 + \beta_2 X_i}} \quad (1)$$

1 no.lu denklemlerle ifade edilen logit modelde  $I_i$ ,  $-\infty$  ile  $+\infty$  arasında değerler almakta ve  $P_i$  ise 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Aynı zamanda  $P_i$  ile  $I_i$  arasında doğrusal olmayan bir ilişki söz konusudur.

Logit modelde kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin bilgiler Tablo 1'de ifade edilmektedir.

**Tablo 1: Logit modelde yer alan değişkenler**

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Açıklama</b>
Ev Dışı Gıda Tüketimi	Hanehalkı ev dışında gıda tüketiyor ise 1, değil ise 0
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Açıklama</b>
Hanehalkı Büyüklüğü	Hanehalkı büyüklüğü 1- 3 arası ise 1, değil ise 0
Medeni hal	Anket yapılan birey evli ise 1, değil ise 0
Yaş	Anket yapılan birey 18-29 yaş arası ise 1, değil ise 0
Aylık Gelir	Hane 2501-5000 TL arası aylık gelire sahip ise 1, değil ise 0
Cinsiyet	Anket yapılan birey erkek ise 1, değil ise 0
Okuyan Birey Sayısı	Hanede 0-2 kişi arasında okuyan birey var ise 1, değil ise 0
Çocuk Sayısı	Hanede 0-2 kişi arasında çocuk var ise 1, değil ise 0
Meslek	Anket yapılan birey ev hanımı ise 1, değil ise 0
Eşin mesleği	Anket yapılan bireyin eŐi çalışıyor ise 1, değil ise 0
Evin Mülkiyeti	Hanehalkı evin sahibi ise 1, değil ise 0

### 3. Bulgular

Bu bölümde ilk önce ankete katılan hanehalklarının sosyo-ekonomik ve demografik özellikleri ile ev dışı gıda tüketimi ile ilgili görüşlerine ilişkin frekans tabloları verilmiştir. Daha sonra ise ev dışı gıda tüketimini etkileyebileceği düşünölen değişkenler ile ev dışı gıda tüketimi arasındaki ilişkilere ait Ki-Kare analiz sonuçları yorumlanmıştır. Son olarak ise ev dışı gıda tüketimini hangi değişkenlerin ne yönde ve büyüklükte etkiledikleri logit model aracılığıyla analiz edilmiştir.

#### 3.1. Demografik bulgular

Ankete katılan 400 hanehalkının demografik ve sosyo-ekonomik değişkenlere ait özellikleri Tablo 2’de verilmektedir.

**Tablo 2: Demografik ve sosyo-ekonomik özellikler**

<b>Özellikler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Özellikler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>			<b>Eğitim Durumu</b>		

Erkek	199	49,7	Okur-yazar değil	13	3,3
Kadın	201	50,3	İlköğretim	84	21,0
<b>Yaş</b>			Ortaöğretim	123	30,8
18-29	131	32,8	Yükseköğretim	167	41,8
30-39	102	25,5	Lisansüstü	13	3,3
40-49	102	25,5	<b>Hanehalkı Büyüklüğü</b>		
50 ve üzeri	65	16,2	1-3	88	22,0
<b>Aylık Gelir</b>			4-6	272	68,0
0-2500	63	15,8	7 ve üzeri	40	10,0
2501-5000	233	58,3	<b>İkamet Edilen İlçe</b>		
5001-7500	70	17,5	Aziziye	146	36,5
7501 ve üzeri	34	8,5	Palandöken	92	23,0
<b>Çocuk Sayısı</b>			Yakutiye	162	40,5
0-2	220	55,0	<b>Okuyan Birey Sayısı</b>		
3-5	174	43,5	0-2	315	78,8
6 ve üzeri	6	1,5	3-5	82	20,5
<b>Meslek</b>			6 ve üzeri	3	0,7
Emekli	18	4,5	<b>Oturulan Evin Mülkiyeti</b>		
Memur	67	16,8	Ev sahibi	252	63,0
İşçi	69	17,3	Kiracı	148	37,0
Esnaf	28	7,0	<b>Aylık Gıda Harcaması</b>		
S. Meslek	18	4,5	0-500	44	11,0
Çiftçi	3	0,8	501-1000	200	50,0
Diğer	197	49,3	1001-1500	120	30,0
<b>Eşin Mesleği</b>			1501 ve üzeri	36	9,0
Emekli	14	3,5	<b>Medeni Hal</b>		
Memur	41	10,3	Evli	325	81,3
İşçi	47	11,8	Bekar	75	18,7
Esnaf	22	5,5	<b>Sağlık Problemi</b>		
S. Meslek	12	3,0	Evet	79	19,7
Çiftçi	1	0,3	Hayır	321	80,3
Diğer	188	47,0			

Tablo 2’de görüldüğü gibi, ankete katılan 400 hanehalkının %19,8’i (199 kişi) erkek ve geriye kalan %50,3’ü ise (201 kişi) kadın bireylerden oluşmaktadır. Dolayısıyla ankete cinsiyetler itibariyle neredeyse eşit bir katılım gerçekleşmiştir. Yine, anketimize katılan bireylerin %32,8’i 18-29, %25,5’i 30-39 ile 40-49 ve %16,2’si 50 ve üzeri yaşa sahiptir. Anketimize en fazla katılım yükseköğretim mezunu bireyler tarafından sağlanmıştır. Yine, ankete katılan bireylerin %68’inin ailedeki toplam fert sayısı 4-6 arasındadır. Aylık gelir itibariyle en fazla katılım 2501-5000 TL arasında gelire sahip olan bireylere aittir. Ayrıca, ankete katılan bireylerden 162 kişi Yakutiye, 146 kişi Aziziye ve 92 kişi ise Palandöken ilçesinde ikamet etmektedir. Hanehalklarının %78,8’inin hanesinde okuyan birey sayısı 0-2 kişi arasında ve hanelerin %55’inin çocuk sayısı ise 0-2 kişi arasındadır. Ankete en fazla katılım %49,3 orana sahip diğer meslek grubundan gerçekleşmiştir. Söz konusu meslek grubu ev hanımını ifade etmektedir. Benzer şekilde ankete katılan bireyin eşinin mesleği açısından en fazla katılım diğer meslek grubundan olmuştur. Hanehalklarının %63’ü ev sahibi ve geriye kalan %37’si ise kiracıdır. Anketimize katılan hanehalklarının yarısının aylık gıda harcamaları 501-1000 TL arasındadır. Hanehalklarının %81,3’ü evli iken %18,7’si ise bekarıdır. Son olarak ankete katılan bireylerin %80,3’ünün herhangi bir sağlık problem bulunmamaktadır.

**Tablo 3: Ev dışı gıda tüketimi ile ilgili ifadeler**

İfadeler	N	%	İfadeler	N	%
<b>Ev Dışı Gıda Tüketme</b>			<b>Günlük Yemek Öğünü</b>		
Evet	267	66,7	1	2	0,5
Hayır	133	33,3	2	41	10,3
<b>Tüketim Sıklığı</b>			3	357	89,2
Haftada en az 1	202	50,5	<b>Kararı Veren Kişi</b>		
15 günde 1	47	11,8	Anne	8	2,0
Ayda 1 defa	18	4,5	Baba	46	11,5
<b>Hangi Öğün Dışarıda</b>			Kendim	196	49,0
Sabah	13	3,3	Eşim	16	4,0
Öğle	204	51,0	Çocuklar	1	0,3
Akşam	50	12,5	<b>Tercih Nedeni</b>		
<b>Ev Dışı Gıda Harcaması</b>			Çaba sarf etmeme	67	16,8
1-300	47	11,8	Lezzetli oluşu	29	7,3
301-600	151	37,8	Alışkanlık	26	6,5
601-900	44	11,0	Zaman tasarrufu	43	10,8
901 ve üzeri	25	6,3	Ekonomik oluşu	20	5,0
<b>Tercih Etmeme Nedeni</b>			Eşin çalışması	19	4,8
Fiyat yüksekliği	48	12,0	Yapma sevmeme	16	4,0

Alışkanlık yok	17	4,3	Çocuk istemesi	4	1,0
Sağlıksız	17	4,3	Promosyon	18	4,5
Ortam kötü	11	2,8	Çevre tavsiyesi	12	3,0
Ürün çeşidi sınırlı	14	3,5	Diğer	13	3,3
Bireyler istemiyö	3	0,8	<b>Öncelikli Yer</b>		
Olumsuz reklam	5	1,3	Restoran	88	22,0
Diğer	18	4,5	Kebabçı	81	20,3
Fastfood-Pizzacı	43	10,8	Kafeterya	55	13,8

Tablo 3'te ankete katılan hanehalklarının ev dışı gıda tüketimi ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların frekans dağılımları ifade edilmektedir. Tablo 3'e bakıldığında ankete katılan 400 hanehalkının %66,7'sinin ev dışı gıda tüketimi yaptığı ve geriye kalan %33,3'ünün ise ev dışı gıda tüketimi gerçekleştirmediği görülmektedir. Ankete katılan bireylerin çok büyük bir bölümü (%89,2) günde 3 öğün yemek tüketmektedir. Yine hanehalklarının %50,5'i haftada en az 1 defa ev dışı gıda tüketiminde bulunmakta ve ev dışı gıda tüketim kararını ise çoğunlukla kendileri vermektedir. Ev dışı gıda tüketimi gerçekleştiren bireyler en fazla öğle öğününü dışarıda yemektedir. Hanehalklarının %37,8'inin ev dışı gıda harcaması 301-600 TL arasındadır. Hanehalklarının ev dışı gıda tüketimini en önemli tercih nedeni çaba sarf etmeme iken en önemsiz neden ise çocukların istemesidir. Ayrıca, hanelerin ev dışı gıda tüketimini en önemli tercih etmeme nedeni ise fiyat yüksekliğidir. Son olarak, hanehalkları ev dışı gıda tüketimlerini öncelikli olarak restoranlarda gerçekleştirmektedir.

Tablo 4'te ankete katılan hanehalklarının ev dışı gıda tüketimi yapabilecekleri yerler ile ilgili görüşleri sunulmaktadır.

**Tablo 4: Ev dışı gıda tüketim yerleri ile ilgili görüşler**

Tüketim Yerleri	1	2	3	4	5
Oteller	100	75	54	143	28
Lüs lokantalar	89	91	49	137	34
Kebabçılar	13	57	38	223	69
Restoranlar	18	51	27	226	78
Fast-Food	22	45	33	215	85
Pizzacı	22	52	38	202	86
Kafeler	23	57	42	189	89
Hazır yemeği evde yemek	54	65	55	145	81
Okul vb. kafeteryalar	46	63	49	159	83
Yemekhaneler	25	72	54	162	87



Dürümcüler	30	68	43	166	93
Barlar	100	72	44	132	52
Seyyar satıcılar	108	80	39	113	60

**Not:** 1: Kesinlikle tercih etmem, 2: Tercih etmem, 3: Kararsızım, 4: Tercih ederim, 5: Kesinlikle tercih ederim

Tablo 4'e bakıldığında, ankete katılan hanehalklarının %35,8'inin (143 kişi) otelleri, %34,3'ünün (137 kişi) lüks lokantaları, %55,8'inin (223 kişi) kebabçıları, %56,5'inin (226 kişi) restoranları, %53,8'inin fast-food, %50,5'inin (202 kişi) pizzacıları, %47,3'ünün (189 kişi) kafeleri, %36,3'ünün (145 kişi) hazır yemek alıp evde yemeyi, % 39,8'inin (159 kişi) okul vb. kafeteryaları, %40,5'inin (162 kişi) yemekhaneleri, %41,5'inin (166 kişi) dürümcüleri, %33'ünün (132 kişi) barları ve %28,3'ünün (113 kişi ) ise seyyar satıcıları ev dışı gıda tüketimi için tercih edebileceği görülmektedir.

Tablo 5'te ankete katılan hanehalklarının ev dışı gıda tüketim nedenlerine katılma düzeyleri ifade edilmektedir.

Daha öncede ifade edildiği gibi incelenen hanehalklarının %66,8'i ev dışı gıda tüketmekte iken %33,3'ü ev dışı gıda tüketmemektedir. Tablo 5'te sadece ev dışı gıda tüketimi gerçekleştiren hanelerin tüketme nedenleri yer almaktadır. Tablodaki sayısal değerler ankete katılan tüm hanehalkları açısından yüzdesel değerlerdir. Örneğin, hanehalklarının ev dışı gıda tüketimini iş sebebiyle zaman kısıtı olması sebebi ile gerçekleştirdiklerine %7,5'i hiç katılmamakta, %11,3'ü katılmamakta, %4,8'i kararsız, %29'u katılmakta ve %14,3'ü ise kesinlikle katılmakta iken %33,3'ü ise ev dışı gıda tüketimi yapmamaktadır. Tablo 5'te yer alan tüm nedenlere ev dışı gıda tüketimi gerçekleştiren tüm hanehalklarının katıldığı görülmektedir. Tablodaki değerler dikkate alındığında ev dışı gıda tüketimi gerçekleştiren hanehalkları için en önemli tüketim nedeni özel günlerdir.

**Tablo 5: Ev dışı gıda tüketim nedenleri ile ilgili görüşler**

Tüketim Nedenleri	1	2	3	4	5
İş sebebiyle zaman kısıtı olması	7,5	11,3	4,8	29,0	14,3
Farklı mekanlarda olma isteği	5,0	11,0	7,5	28,5	14,8
Özel günler	4,8	9,3	5,8	35,0	12,0
Çocuk tercihi	6,0	13,0	6,0	29,3	12,5
Kolaylık	4,0	11,3	9,0	32,3	10,3
Hazırlamada çaba sarf etmeme	2,8	12,5	9,5	29,8	12,3
Sağlıklı-hijyenik oluşu	3,8	11,8	11,8	29,3	10,3
Çevre tavsiyesi	4,0	11,0	9,8	28,5	13,5
Alışkanlık	3,8	9,0	8,8	30,8	14,5
Çeşitlilik olması	3,5	11,0	7,5	31,0	13,8
Lezzetli olması	3,8	11,5	7,5	31,0	13,0
Ekonomik olması	5,3	9,8	7,5	30,8	13,5

Reklamların etkisi	4,8	10,5	8,3	28,5	14,8
Yemek pişirmeyi sevmeme	5,0	12,5	6,0	28,0	15,3
Daima aynı kalitede olması	5,8	11,0	8,0	27,8	14,0
Hoş vakit geçirmek için	3,8	14,0	6,8	29,3	13,0
Kampanya-promosyonlar	4,3	10,0	5,8	31,3	15,5
Mobil uygulamaların etkisi	6,3	10,0	7,0	30,5	13,0
Ulaşım kolaylığı	6,0	14,5	6,0	26,3	14,0

**Not:** 1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Tablo 6’da ankete katılan hanehalklarının ev dışı gıda tüketmeme nedenlerine katılma düzeyleri görülmektedir.

**Tablo 6: Ev dışı gıda tüketmeme nedenleri ile ilgili görüşler**

Tüketmeme Nedenleri	1	2	3	4	5
Fiyatların yüksek olması	3,3	5,0	3,8	12,8	8,5
Alışkanlık olmaması	2,3	7,0	3,3	11,5	9,3
Ortamı beğenmeme	1,0	4,3	5,5	15,3	7,3
Sağlıklı- hijyenik olmaması	1,3	4,5	4,0	15,3	8,3
Self servisten hoşlanmama	1,3	6,0	5,3	15,0	5,8
Ürün çeşidinin sınırlı olması	1,8	4,8	7,8	12,3	6,8
Hizmetin yetersiz olması	3,0	5,5	4,3	14,3	6,3
Kuruluş imajının kötü olması	1,3	7,3	5,3	11,8	7,8
Aile fertlerinin istememesi	3,0	6,3	6,3	10,5	7,3

**Not:** 1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Hanehalklarının %66,8’i ev dışı gıda tüketmekte iken %33,3’ü ev dışı gıda tüketmemektedir. Tablo 6’da sadece ev dışı gıda tüketmeyen hanelerin tüketmeme nedenleri yer almaktadır. Tablodaki sayısal değerler ankete katılan tüm hanehalkları açısından yüzdesel değerlerdir. Örneğin, hanelerin ev dışı gıda tüketmeme sebebi olarak fiyatların yüksek olması ifadesine %3,3’ü hiç katılmamakta, %5’i katılmamakta, %3,8’i kararsız, %12,8’i katılmakta ve %8,5’i ise kesinlikle katılmakta iken geriye kalan %66,8’i ise ev dışı gıda tüketimi yapmaktadır. Tablo 6’da yer alan tüm nedenlere ev dışı gıda tüketmeyen bütün hanehalklarının katıldığı görülmektedir. Tablodaki değerler dikkate alındığında ev dışı gıda tüketmeyen haneler için en önemli tüketmeme nedeni sağlıklı ve hijyenik olmamasıdır.

### 3.2. Ki-Kare Analizi

Hanehalklarının ev dışı gıda tüketimlerinde etkili olabileceği düşünülen değişkenler ile ev dışı gıda tüketimi arasındaki ilişki Ki-Kare analizi ile tespit edilmiş ve sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7: Ev dışı gıda tüketimi ile bazı değişkenler arasındaki ilişki**

Değişken	$\chi^2$	Serbestlik Derecesi	Prob.
Cinsiyet	0,783	1	0,376
Yaş	38,883	3	0,000
Eğitim düzeyi	50,296	4	0,000
Hanehalkı büyüklüğü	7,549	2	0,023
Aylık gelir	156,744	3	0,000
İkamet edilen ilçe	1,264	2	0,531
Okuyan birey sayısı	16,289	2	0,000
Çocuk sayısı	25,495	2	0,000
Meslek	29,390	6	0,000
Eşin mesleği	19,094	6	0,004
Medeni durum	4,658	1	0,031
Oturulan evin mülkiyeti	0,071	1	0,790

Tablo 7’de yapılan Ki-Kare analizine göre, %1 önem düzeyinde yaş, eğitim düzeyi, aylık gelir, okuyan birey sayısı, çocuk sayısı, meslek, eşin mesleği değişkenleri; %5 önem seviyesinde ise hanehalkı büyüklüğü ve medeni durum değişkenleri ile ev dışı gıda tüketimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu; fakat cinsiyet, ikamet edilen ilçe ve oturulan evin mülkiyeti değişkenleri ile ev dışı gıda tüketimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

### 3.3. Logit Model Analizi

Hanelerin ev dışı gıda tüketimlerini etkileyebilecek değişkenleri analiz etmek için 1 no.lu denklem ile ifade edilen Logit model, maksimum olabilirlik yöntemi ile tahmin edilmiş ve tahmin sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8: Logit model analiz sonuçları**

Değişken	Katsayı	Standart Hata	z Değeri	P Değeri	Marjinal Etki
Sabit	-1,161**	0,457	-2,54	0,011	-
Hanehalkı Büyüklüğü	-0,523**	0,208	-2,51	0,013	-0,115
Yaş	0,585	0,412	1,42	0,155	0,129
Aylık Gelir	1,016*	0,268	3,80	0,000	0,223

Cinsiyet	-0,012	0,315	-0,04	0,971	-0,003
Okuyan Birey Sayısı	0,439*	0,109	4,03	0,000	0,097
Çocuk Sayısı	0,840**	0,337	2,49	0,013	0,185
Meslek	-0,461**	0,222	-2,08	0,037	-0,101
Eşin mesleği	0,598**	0,289	2,07	0,039	0,132
Evin mülkiyeti	0,122	0,272	0,45	0,653	0,027
McFadden R <sup>2</sup>	0,430	Doğru Tahmin Oranı			0,720
LR	183,320	(Prob.)	0,000		

**Not:** \* ve \*\* sırasıyla %1 ve %5 önem düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlılığı göstermektedir.

Tablo 8'de ifade edilen analiz sonuçlarına bakıldığında LR istatistiği %1 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Yani, model bir bütün olarak anlamlıdır. Ayrıca, doğru tahmin oranı %72 olarak tespit edilmiştir. McFadden R<sup>2</sup> değerine bakıldığında ise bağımlı değişkendeki değişimin %43'ünün modelde yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı görülmektedir. Bağımsız değişkenler içerisinde aylık gelir ve okuyan birey sayısı değişkenleri %1 önem düzeyinde ve çocuk sayısı, hanehalkı büyüklüğü, meslek ile eşin mesleği değişkenleri ise %5 önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı iken geriye kalan diğer değişkenler anlamsızdır.

Hanelerin ev dışı gıda tüketimlerini etkileyebilecek değişkenler içerisinde hanehalkı büyüklüğü değişkeni ile ev dışı gıda tüketimi arasında negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Hanehalkı büyüklüğü 1-3 arasında olan hanelerin ev dışı gıda tüketme olasılıkları diğer hanelere göre %11,5 oranında daha azdır.

Hanehalklarının ev dışı gıda tüketmelerini etkileyen diğer bir değişken ise yaş değişkenidir. Analiz sonuçlarına göre yaş değişkeni ile ev dışı gıda tüketimi arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Fakat, söz konusu ilişki istatistiki açıdan anlamsızdır. 18-29 yaş arasında yer alan hanelerin ev dışı gıda tüketimlerinin diğer yaş grubuna sahip hanelere göre %12,9 oranında daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkeninin anlamsız çıkmasının sebeplerinden biri her yaş grubu içerisinde hem ev dışı gıda tüketen ve hem de ev dışı gıda tüketmeyen hanelerin olmasıdır.

Ayrıca hanelerin ev dışı gıda tüketimlerini aylık gelir değişkeni önemli ölçüde etkilemektedir. Buna göre aylık gelir değişkeni ile ev dışı gıda tüketme olasılığı arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Aylık geliri 2501-5000 TL arasında olan hanelerin diğer hanelere göre ev dışı gıda tüketimlerinin %22,3 oranında daha fazla olduğu yapılan analizler neticesinde tespit edilmiştir.

Hanehalklarının ev dışı gıda tüketmelerini etkileyen başka bir değişken ise cinsiyet değişkenidir. Cinsiyet ile ev dışı gıda tüketimi arasında negatif yönlü bir ilişki mevcut olup söz konusu ilişki istatistiki bakımdan anlamsızdır. Cinsiyeti erkek olan bireyler kadın bireylere nispeten %3 oranında daha az ev dışı gıda tüketimi gerçekleştirmektedir.

Hanelerin ev dışı gıda tüketimlerini okuyan birey sayısı ve çocuk sayısı değişkenleri de etkilemektedir. Buna göre okuyan birey sayısı ve çocuk sayısı değişkenleri ile ev dışı gıda tüketimi arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Okuyan birey sayısı

ve çocuk sayısı 0-2 arasında olan hanelerin diğer hanehalklarına nispeten ev dışı gıda tüketimlerinin sırasıyla %9,7 ve %18,5 oranında daha fazladır. Hanedeki fert sayısının fazla olması, ev dışı gıda tüketiminin maliyetini arttıracakđı için okuyan birey ile çocuk sayısının az olması ev dışı gıda tüketimini olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, söz konusu değişkenlerin iŐaretleri beklentilerle uyumludur.

Hanehalklarının ev dışı gıda tüketimlerini meslek ve eşin mesleği değişkenleri de etkilemektedir. Meslek değişkeni ile ev dışı gıda tüketimi arasında istatistiki bakımdan anlamlı ve negatif yönde eşin mesleği ile ev dışı gıda tüketimi arasında ise pozitif yönde bir ilişki mevcuttur. Mesleği ev hanımı olan hanelerin ev dışı gıda tüketimleri diğer hanelere oranla %10,1 daha az iken eŐi çalışan hanelerin ev dışı gıda tüketimleri diğer hanehalklarına nispeten %13,2 daha fazladır. Ev hanımı olan hanelerde ev dışı gıda tüketme negatif yönde ve eşin çalıştığı hanelerde ise ev dışı gıda tüketiminin pozitif yönde olması beklentilerle uyumludur.

Hanelerin ev dışı gıda tüketimlerini etkileyebileceği düşünölen son değişken evin mülkiyetidir. Yapılan analizler sonucunda mülkiyet ile ev dışı gıda tüketimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Fakat söz konusu ilişki istatistiki açıdan anlamsızdır. Ev sahibi olan hanelerin ev dışı gıda tüketimleri kiracı olan hanelere nispeten %2,7 oranında daha fazladır.

Analiz sonuçları literatürde yer alan diğer çalışmalar ile mukayese edildiğinde paralellikler olduğu görölmektedir. Nayga ve Capps (1992), Gül vd. (2003), Akbay ve Boz (2005), Yazırlı (2015), Kutluay Tutar ve Yazırlı (2016) ile Bitrak ve Hatırlı (2019) çalıŐmalarında elde edilen sonuçlar ile bu çalışmanın sonuçları arasında benzerlikler olduğu görölmektedir.

### Sonuç

İnsanoğlunun fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçları içerisinde gıda, hayatın idame ettirilebilmesi için zorunlu ve sürekli bir biçimde temin edilmelidir. Teknolojik gelişmeler, bireylerin yaşam koŐullarında ve tarzlarında da değişimlere sebep olmuştur. Bu bağlamda, bireylerin tüketim kalıplarında yaşanan farklılıklar ev dışı gıda tüketiminin artmasına sebep olmuştur. Bu çalışmada Erzurum ilinde yaŐamını sürdüren hanelerin ev dışı gıda tüketimlerinin genel yapısı ve bu tüketimi etkileyen faktörler analiz edilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için ise Ki-Kare analizi ve Logit model analizi kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan veriler, Erzurum ili kentsel alanda ikamet eden 400 haneye uygulanan anket yoluyla temin edilmiştir. İncelenen hanehalklarının aylık ortalama gelirleri 4762,70 TL, aylık ortalama gıda harcamaları 1051,75 TL ve aylık ortalama ev dışı gıda harcamaları ise 366, 93 TL'dir. Haneler aylık ortalama gelirlerinin yaklaşık olarak %7,70'ini ve aylık gıda harcamalarının yaklaşık olarak %34,9'unu ev dışı gıda tüketimine ayırmaktadır. Söz konusu hanelerin %66,8'i ev dışı gıda tüketiminde bulunurken %33,3'ü ise ev dışı gıda tüketimi gerçekleŐtirmemektedir.

Ankete katılan bireylerin çok büyük bir bölümü günde 3 öğün yemek tüketmekte, haftada en az 1 defa ev dışı gıda tüketiminde bulunmakta ve ev dışı gıda tüketim kararını ise çoğunlukla kendileri vermektedir. Ev dışı gıda tüketiminin en önemli tercih nedeni çaba sarf etmeme ve en önemli tüketim nedeni ise özel günlerdir. Ayrıca, hanehalkları ev dışı gıda tüketimlerini öncelikli olarak restoranlarda gerçekleştirmektedir. Ev dışı gıda tüketmeyen hanelerin en önemli tercih etmeme nedeni fiyat yüksekliği ve en önemli tüketmeme nedeni ürünlerin sağlıklı ve hijyenik olarak görölmemesidir.

Çalışmada gerçekleştirilen Ki-Kare analizine göre; yaş, eğitim düzeyi, aylık gelir, okuyan birey sayısı, çocuk sayısı, meslek, eşin mesleği hanehalkı büyüklüğü ve medeni durum değişkenleri ev dışı gıda tüketimini etkilerken, cinsiyet, ikamet edilen ilçe ve oturulan evin mülkiyeti değişkenleri ise ev dışı gıda tüketimini etkilememektedir.

Ayrıca, Logit model analiz sonuçlarına göre ise ev dışı gıda tüketimini aylık gelir, okuyan birey sayısı çocuk sayısı, hanehalkı büyüklüğü, meslek ve eşin mesleği değişkenleri etkilemektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular ilgili endüstride faaliyet gösteren firmalar, araştırmacılar ve potansiyel girişimciler açısından önem arz etmektedir. Çalışmada ev dışı gıda tüketen haneler en fazla sırasıyla restoran, kebabçı, fast-food ve pizzacıları tercih etmektedir. İncelenen haneler en çok özel günlerde ev dışı gıda tüketmeyi tercih etmektedirler. Dolayısıyla, ilgili endüstride restoran, kebabçı, fast-food ve pizzacı olarak faaliyet gösteren firmaların özel günler için çeşitli aktiviteler gerçekleştirerek kampanya ve promosyonlara yönelmeleri potansiyel müşterileri cezbedecektir. Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç, fiyat yüksekliği ile sağlıklı ve hijyenik olmama sebebiyle hanelerin ev dışı gıda tüketmemesidir. Bu bağlamda, ilgili firmaların tüketicilerin gelir gruplarını dikkate alarak etkili bir fiyatlandırma politikası izlemeleri ve sağlık-hijyenik faktörlere oldukça fazla önem göstermeleri elzemdir. Ev dışı gıda tüketmeyen haneler için firmaların sunduğu ortam da beğenilmemektedir. Bu yüzden, ilgili firmaların mevcut ortamlarını müşterilerin istekleri doğrultusunda düzenlemeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak, hanelerin ev dışı gıda tüketim kararlarını etkileyebilecek faktörler ülkeler, bölgeler, şehirler ve yerleşim alanları açısından farklılıklar gösterebilir. Çalışma ile tespit edilen analiz sonuçları, incelenen dönem itibarıyla hanelerden ulaşılabilen veriler, dikkate alınan değişkenler ve analiz yöntemleri açısından sınırlıdır. Farklı analiz dönemi, değişken veya yöntemlerin uygulanması sonuçlarda farklılıklara sebep olabilir. Çalışmanın ileride ev dışı gıda tüketimi ile ilgili yapılabilecek diğer çalışmalara yol göstermesi beklenmektedir.

## Kaynakça

- Akbay, C. ve Boz, İ. (2005). Kahramanmaraş'ta ailelerin ev ve ev dışı gıda tüketim talebi ve tüketici davranışlarının ekonomik analizi. *KSÜ Fen ve Mühendislik Dergisi*, 8(1), 122-131.
- Akgül, A. (2003). Tıbbi araştırmalarda istatistiksel analiz teknikleri. Ankara: Yeni Mustafa Kitabevi.
- Aytaç, M. (1998). Matematiksel istatistik. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Bekar, A. ve Dönmez, F. G. (2016). Tüketicilerin dışarıda yemek yeme nedenlerine ilişkin bir değerlendirme. *Social Sciences (NWSASOS)*, 11(1), 1-15.
- Bitrak, O. O. ve Hatırlı, S. A. (2019). Isparta ilinde hanehalklarının ev dışı gıda tüketimini etkileyen sosyo-ekonomik faktörlerin analizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 46-63.
- Bryman, A. and Cramer, D. (1990). *Quantitative data analysis for social scientists*. London: Routledge.
- Chan, P., Lee, H., Tseng, R. and Downes, N. J. (1990). Dietary habits beliefs and food practice of elderly chinese women. *Journal of American Dietetic Association*, 90(4), 579-580.

- Doğdubay, M. ve Saatçi, G. (2016). Dışarıda yemek yeme alışkanlığında etkili faktörlerin belirlenmesinde alternatif bir yöntem olarak planlanmış davranış teorisi. Ö. Bardakoğlu ve V. Tecim (Der.), Bölgesel turizm içinde (ss. 92-101). İzmir: DEUZEM.
- Goddard, D. (1983). An analysis of canadian aggregate demand for food at home and away from home. *Canadian Agricultural Economics and Farm Management Society*, 3, 289-318.
- Gujarati, D. N. (2006). Temel ekonometri. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Gül, A., Özdeő Akbay, A., Özçiçek Dölekoğlu, C., Özel, R. ve Akbay, C. (2003). Adana ili kentsel alanda ailelerin ev dışı gıda tüketimlerinin belirlenmesi. Ankara: Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 95.
- Hollingworth, D. (1994). Food service in the fast lane. *Food Technology*, 48(9), 133-138.
- Jaafar, S. N., Lumbers, M. and Eves, A. (2009). Does food really matters in the eating out experience in Restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(2), 1-11.
- Jensen, H. H. and Yen, S. T. (1996). Food expenditures away from home by type of meal. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 44, 67-80.
- Kutluay Tutar, F. ve Yazırlı, N. (2016). Hanehalkı ev dışı gıda tüketimini etkileyen Faktörler: Nazilli örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 367-392.
- Lee, J. L. and Brown, M. G. (1986). Food expenditures at home and away from home in the United States- a switching regression analysis. *The Review of Economics and Statistics*, 68(1), 142-147.
- McCracken, V. and Brandt, J. (1987). Household consumption of food-away-from-home: Total expenditure and by type of food facility. *American Journal of Agricultural Economics*, 69(2), 274-284.
- Nayga, R. M. and Capps, O. (1992). Determinants of food away from home consumption: An updata. *Agribusiness*, 8(6), 549-559.
- Onurlubaş, E., Doğan, H. G. ve Gürler, A. Z. (2015). Türkiye'de ev dışı gıda tüketiminin durumu ve tüketici eğilimleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), 917-924.
- Özdemir, B. (2010). Dışarıda yemek yeme olgusu: Kuramsal bir model önerisi. *Anatolia: Turizm Araőtırmaları Dergisi*, 21(2), 218-232.
- Özer, H. (2004). Nitel değişkenli ekonometrik modeller teori ve bir uygulama. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Traş, M. F. ve Őengöl, S. (2017). Cohort effect on food away from home in Turkey: A double hurdle approach. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 35, 59-80.

### PETER DRUCKER'İN "5 ÖLÜMCÜL İŞ GÜNAHI" TEORİSİNİN FİNANSAL YAKLAŞIMLA ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARI AÇISINDAN YORUMLANMASI

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa IŞIK \*

**ÖZET:** Bu çalışmanın amacı özel sağlık kuruluşlarının Peter Drucker'in "5 Ölümcül İş Günahı"ndan herhangi birisiyle karşılaşabileceği riskleri analiz ederek, bu risklerden nasıl korunulabileceğini sosyal, ekonomik ve sektörel parametrelerle ortaya koymaktır. Bir zamanların büyük dev şirketlerinin hiç beklenmedik bir anda sektörlerindeki yerlerini koruyamadıklarına ve çöküşe geçtiklerine sıkça tanık olmak mümkündür. En güçlü firmalara bile zarar verebilecek, ama kaçınılması pek âlâ mümkün olan bu hataların bilinmesi ve kötüleşmeyi yaşayan şirketlerden ders alınması sağlık sektörünün en önemli yapıtaşlarından birini oluşturan Özel Sağlık Kuruluşları açısından da büyük önem arz etmektedir. Drucker kaçınılması gerek en beş ölümcül iş günahını; Yüksek Kar Marjı, Bir ürünün pazarın kaldırabileceği şekilde fiyatlanması, Maliyete Dayalı Fiyatlandırma, Dünü Değiştirmek için Yarının Fırsatlarını Katletme, Fırsatlara Değil Problemlere Odaklanma olarak sıralamaktadır. Özel Sağlık Kuruluşlarının, sektörünün fırsat ve tehditlerini, güçlü ve zayıf yönlerinin iyi analiz edilerek tehdit içeren problemlerin çözümü ile ilgilenen stratejik düzeydeki üst yöneticiler ile fırsatlar üzerinde zaman harcayacak çözüm yolları bulması gerekmektedir. Özel Sağlık Sektöründe yaşanan tıkanmışlığın çözümünde multidisipliner yaklaşımlara sahip çıkarak, akademik hizmetlerin ön plana geçtiği ve kaliteli hizmetin hedef edinildiği bir yapının kurulması için çalışmak amaç olmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Peter Drucker, Beş Ölümcül İş Günahı, Sağlık Sektörü, Özel Sağlık Kuruluşları

**Jel Sınıflandırması :** G32, D40, E30

**DOI:** 10.29131/uiibd.741653

**Geliş tarihi:** 22.05.2020/ **Kabul Tarihi:** 18.06.2020/ **Yayın Tarihi:** 20.06.2020

Research Article

### CONSTRUING "FIVE DEADLY BUSINESS SINS" THEORY OF PETER DRUCKER FOR PRIVATE HEALTHCARE FACILITIES WITH A FINANCIAL APPROACH

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the risks that Private Healthcare Facilities may face any one of Peter Drucker's "5 Deadly Business Sins" and to reveal social, economic and sector-related parameters that help businesses to avoid such risks. It is often possible to witness how large-scale businesses suddenly fail to maintain their position in the sector and fall down. It is, undoubtedly, very important for Private Healthcare Facilities, one of important building blocks in the health sector, to know such mistakes that may even harm the mightiest businesses, but can be avoided well, and to learn lessons from businesses that had already sunk. The private health care provider should have high level managers who are expert in health Management as the adventegous and disadvantageous of the the health care sector should be evaluated with analysing positive and negativ aspects and the sector needs to get new solutions by this health care professionals. The bottleneck of private health care provideres could be solved by multidisciplinary approaches and academic works should take more interest. Value based health care and cost evaluation should be the aim of the target.

**Key Words:** Peter Drucker, Five Deadly Business Sins, Health Sector, Private Healthcare Facilities,

**Jel Classification:** G32, D40, E30

**Received:** 22.05.2020/ **Accepted:** 18.06.2020/ **Published:** 20.06.2020

\* İstinye Üniversitesi, , İİSBF Dekanlığı, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, mustafa.isik@mlpcare.com, ORCID: 0000-0002-3671-4799

**Kaynak gösterimi için:**

IŞIK, M. (2020), PETER DRUCKER'İN "5 ÖLÜMCÜL İŞ GÜNAHI" TEORİSİNİN FİNANSAL YAKLAŞIMLA ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARI AÇISINDAN YORUMLANMASI, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1), 112-128. DOI: 10.29131/uiibd.741653



## GİRİŞ

Peter F. Drucker, dünyanın değişmesine katkıda bulunan bir fikir lideri, kimi yerde modern yönetimin babası, kimi yerde yönetim konusundaki en büyük yenilikçi olarak tanınır. Peter F. Drucker'ın değişim yönetimi ve gelecek konularında birçok düşüncesi, eserleri, ve makaleleri bulunmaktadır. Değişim ve gelecekle ilgili temel bakış açısı, her zaman için çok daha önemli olan, hiç kimsenin öngöremediği ve öngöremeyeceği köklü değişimlerdir. Değişimi kimse yönetemez, ama önünde gidebilirsiniz olmuştur. Örneğin 25 yıl öncesine gittiğimiz zaman kimin aklına cep telefonu geliyordu, o zaman ihtiyacımız var mıydı? Elbette vardı; ama tüketici olarak bunun farkında değildik. Motorola bizim bilmediğimiz bu ihtiyacımızı anladı ve piyasaya cep telefonunu olarak sürdürdü. Tabi ki burada birtakım teknolojik gelişmelerin olgunlaşması da etkili faktör olmuştur.

Önemli olan bu teknolojik gelişmelerle birlikte, değişimin trendini yakalamak ve ona göre tedbirlerimizi alarak stratejimizi uygulamaktır. Motorola şirketi aslında bunu yapmıştır. Tıp teknolojisi olarak baktığımızda da bundan 25 yıl önce Medtronik şirketi tarafından üretilen ve hastalara takılmaya başlayan kalp pilleri yaşam kurtarmaya başlamıştır. Bundan 50 yıl önce de buna ihtiyacımız vardı ama tüketici olarak bunun farkında değildik. Ta ki piyasaya tüketicinin kullanımına sunulmaya başlayınca kadar. Elektronik kalp pilleri yaşam kurtarmaya devam ediyor ama donanımları eninde sonunda yıpranıp, işlevlerini yitiriyor. Şimdiyse sağlık endüstrisi araştırmacıları, "pilsiz kalp pilleri" yapmakla meşgul. Bunlar, kök hücrelerde etkinleştirilip kalbin hasarlı bölgelerine enjekte edilen ritim düzenleyici genler. Fiziksel efor yükselmelerine daha iyi uyum sağlayan bu biyolojik araçların, herhangi bir sorun çıkartmadan ritmi düzenleyeceği öngörülüyor. Şimdilik köpekler üzerinde denenmekte olup, yavaşlamış köpek kalplerini normal hıza yükselttiği görülmekte. Bu durum ilerleyen dönemde biyolojik kalp pillerinin yaşamımıza gireceğini göstermektedir.

İşletmelerin en önemli amaçlarından birinin kar elde etmek olduğu söylenebilir. Ancak işletmenin zarar etmesi de ticari hayatın muhtemel gerçeklerindedir. Sürekli kötü yönetim ve sürekli zarar etmenin neticesinde işletmelerin bazıları iflas ile karşı karşıya kalabilmektedir. İflas, işletmelerin mevcudiyetlerinin sona ermesini ifade eder. İflastan sadece işletme sahipleri değil, alıcılar, çalışanlar, satıcılar, kredi kurumları ve devlet olmak üzere pek çok taraf zarar görür (Boztosun, D., Aksoylu, S. 2016:15).

Yaşanılan çağa göre oluşan ihtiyaçlar ve bu ihtiyaca talep vermeye çalışan kurumların sürecin her bir evresinde alacağı Kararlara göre geleceklerini belirledikleri bir gerçektir. Bu çalışma ile kurumların finansal açıdan tercih edeceği kararların geleceğine yansımalarının aşamaları vurgulanacaktır. Sağlık sektörü dışındaki sektörlerde yaşanan gerçek iş yaşamı yaşanmışlıklarının sağlık sektörü açısından değerlendirildiğinde nasıl bir tabloyla karşılaşılacağı yorumlanacaktır.

### Genel Bilgiler

Şirketlerin finansal faaliyetlerinin planlanması ve değerlendirilmesinde literatürde pek çok yöntem bulunmaktadır. Gerek yatırımcılar gerekse şirket yönetimi açısından gelecekte risk olarak kabul edilebilecek durumlara karşı bugünden önlem alınması şirketlerin iflasa kadar uzanabilecek olumsuz süreçlerle karşılaşılmasını engelleyecektir. Bu noktada söz konusu şirketlerin bağlı olduğu sektör açısından değerlendirilmesi ve gelecek için bugünden önlem alınması şirketlerin piyasadaki var olan yerlerinin korunmasını sağlayacağı gibi başlangıçta belirlenen amaçlara da hızlı ve sorunsuz olarak ulaşılmasını da sağlayacaktır. Özellikle finansal başarısızlık riski yüksek olan şirketlerin nakit dönüşümünde ve satış politikalarında problemler

yaşandığı görülmektedir. Bu durum alacakların zamanında tahsil edilememesi ve nakit döngüsü açısından finansal başarısızlık riskli yüksek olan şirketlerin artmasına sebep olmaktadır (Akyüz, F. 2020:49).

Son yıllarda, General Motors, Sears ve IBM gibi bir zamanların en güçlü firmalarının art arda finansal ve ürün çıktısı açısından zayıfladığını ve inişe geçtiğine tanık olmaktadır. Bu örneklerin her birinde bu kötüleşmenin ana nedeni iş hayatındaki beş ölümcül günahın biri olmuştur. Bu günahlar, en güçlü firmalara bile zarar verebilecek ama kaçınılması pekâlâ mümkün hatalardan oluşan günahlardır (Swaim, 2015:84).

2020 yılı itibarıyla sağlık sektörünün hastanecilik hizmetleri yapısına baktığımızda yurt içinde faaliyet gösteren 1.528 yataklı sağlık kurumunun 556'sını (%36'sını) oluşturan özel sağlık kurumları, sundukları sağlık hizmetinin kapsamı ve kalitesi bakımından sağlık sektöründe önemli bir yer tutmaktadır. Covid-19 salgını ile birlikte özel sektör hastanelerinin pandemi hastanesi ilan edilmeleri ve bir kamu kuruluşu gibi hizmet vermeleri bunun son dönemdeki en canlı örneğidir. Özellikle kamu ve üniversite hastanelerine göre çok daha etkin bir şekilde hizmet sunulan genel yoğun bakım kapasitesiyle ne kadar önemli bir boşluğun doldurulduğu ortaya çıkmıştır. Özel sağlık hizmetleri sektörü demografik yapı, kaliteli sağlık hizmetlerine duyulan ihtiyaç ve yapılan yatırımlar sayesinde son 10 yılda hızlı bir büyüme gerçekleştirmiştir.

Özel hastanelere başvuru sayısı son 10 yılda önceki 10 yıllara göre çok daha fazla artış göstermiştir. fazla artmıştır. Bu gelişmede, (SGK) Sosyal Güvenlik Kurumu anlaşması kapsamında bütün vatandaşların özel hastanelerden faydalanabilir hale gelmesinin yanı sıra özel sağlık sigortasında ve tamamlayıcı sağlık sigortasındaki hızlı artış da etkili olmuştur. Sağlık Bakanlığı'nın 2008 yılından itibaren hastane sayısı planlaması ve organizasyonu sebebiyle yeni ruhsat verme işlemlerini durdurması ile sektörde başlayan konsolidasyon süreci; küçük ölçekli hastanelerin zamanla piyasadan çekilme eğilimine geçmesine, büyük ölçekli ve zincir hastanelerin ise daha önplana çıkmasına yol açmıştır (Zengin, 2015).

Son yıllarda sağlık turizminin özel hastane hizmet faaliyetleri içerisinde önemli bir pay oluşturmaya başlaması ile birlikte sağlık talebinin artması açısından önemli etkide bulunmaktadır. Yetişmiş ve nitelikli sağlık insan gücü kaynağı, teknolojik ve modern konforda tesislerin inşa edilmesi ve sahip olunan rekabetçi fiyat avantajı pozitif etkileri paralelinde hızla büyüyen sağlık turizminin, verilen kamu desteklerinin de etkisiyle gelişmeye devam etmesi beklenmektedir. Özel hastanelerinin en önemli gelir kaynağı kalemlerini (SUT) Sağlık Uygulama Tebliği ile belirlenen ücret tarifesi üzerinden SGK'dan alınan ödenekler ve SGK ile yaptıkları sözleşmelerin kendilerine tanıdığı haklara dayanarak hastalardan temin ettikleri katkı payları oluşturmaktadır. Daha önce %30 ile sınırlandırılan katkı payı alma üst sınırı 2013 yılında % 200'e yükseltilmiştir. Bu artış modern yapıdaki bu tesislerin giderlerini karşılama da çok sınırlı kalsa da olumlu yönde katkı sağlayan bir değişiklik olarak uygulamaya alınmıştır.

Sağlık sektörü önemli girdisini oluşturan tıbbi ekipman ve ilaçlar açısından değerlendirildiğinde dışa bağımlı bir yapıda ilerlemektedir. Tıbbi ekipman ve sarf ihtiyacının %85'i ithalatla karşılanırken, üretimi ülkemizde yapılan ekipman ve sarfların hammaddelerinin büyük bir kısmı yine ithal edilen hammaddelerden oluşmaktadır. Ayrıca, sağlık sektörünün yapmış olduğu yatırımları leasing anlaşmaları ve kredi alternatifleri açısından yabancı para cinsinden gerçekleştirmeleri döviz kredi borcunun yükselmesine neden olmuştur. Bu yükselmeye 2018 yılında yaşanan döviz artışı ve covid-19 salgınında yaşanan döviz artışı da etkili olmuştur. Bu bağlamda TL'de kaydedilen değer kaybı ile birlikte, ithal girdi kullanımı ve finansman yapısı nedeniyle sektörün kârlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Sağlık

turizmiyle alınan bir nebze rahatlama durumu covid-19 krizinde yabancı hastaların ülkeye girişinin durmasıyla yeniden riski artırır duruma gelmiştir. Diğer yandan, sektörde nitelikli insan kaynağı açığı bulunması nedeniyle personel maliyetleri enflasyonun üzerinde artmakta ve bu durum özel hastanelerin rekabet gücünü, büyüme potansiyelini ve hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu açığın son yıllarda daha çok hekim dışı personel grubundan kaynaklandığı da dikkati çekmektedir. Türkiye genelinde özel hastane yatırımlarına bakıldığında, İstanbul en fazla yatırım alan il olarak öne çıkmaktadır. Son yıllarda diğer illere yönelik yatırımlar da artmıştır. Büyük hastane gruplarının daha çok nüfus ve gelir açısından büyük olan şehirleri öncelikli olarak tercih ettiği görülmektedir.

Diğer yandan, Kamu-Özel İşbirliği modeliyle (PPP – Public Private Partnership) hayata geçirilen ve toplam 43 bin yatak kapasitesine sahip olması beklenen şehir hastaneleri de özel sağlık yatırımlarının pazardaki konumu açısından önem taşımaktadır. Sağlık sektörüne yeni ve modern tesislerde, daha geniş yatak kapasiteleri kazandıracak olan bu hastanelerin önemli bir kısmının ihalesi ve inşaatının önümüzdeki dönemde yapılması beklenmektedir. Hali hazırda birçok belirsizliğe konu olmakla birlikte, tamamlanması ve etkili bir şekilde yönetilmesi halinde şehir hastanelerinin sektördeki rekabeti yoğunlaştıracağı ve ilk yıllarda etkisi fazla hissedilmese de bu durumun ilerleyen dönemde özel sektörün kârlılığı üzerinde baskı yaratabilecek en önemli etkenlerden biri olacağı aşikardır. Çoğu şehir içerisinde bulunan eskiyen kamu hastanelerinin bu şehir hastanelerine taşınması ile şehir merkezinde bulunan özel hastanelerin kamu hastanelerini tercih eden hastaları bünyelerine kazandırma stratejileri önem arz edecektir. Bu stratejinin doğru kurulamaması ilerleyen dönemde aynı hasta kitlesinin şehir hastanelerine tekrar kaymasını sağlayacaktır. Özel sağlık kuruluşlarının bu bağlamda tamamlayıcı sağlık sigortalarını daha aktif kullanmaları durumunda hasta sayılarını artırmaları mümkün olacaktır. Bu tercih kârlılıklarının bir miktar düşmesini sağlayacak ama hastane yatak doluluk oranlarının kârlılıkta kabul edilebilir seviyeye gelmesi için önemli bir kaynak olacaktır. Aksi durumda yatak doluluk oranlarının düşmesiyle oluşacak olan maliyet etkisi kârlılığı daha olumsuz etkileyecektir. Bu tercihin doğru yönetilmesi belki de özel hastanelerin kurtarıcısı olacaktır.

Bağcı ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada sağlık ve spor işletmelerinde finansal başarısızlık riski tahmin edilmiş ve bu tahmini yapabilmek için borsaya kayıtlı 4 spor ve 2 sağlık işletmesi incelenmiştir. Skorları incelendiğinde; genellikle tüm yıllarda spor işletmelerinin finansal başarısızlık riski taşıdıkları ve mali durumlarının kötü olduğu görülmekte iken, sağlık işletmeleri sadece iki yılda finansal başarısızlık riski taşımakta diğer yıllarda ise finansal başarısızlık değerlendirmesi yapılamamaktadır. Aynı şekilde spor işletmelerinin finansal yapılarının zayıf olduğu ve iflas riski ile karşı karşıya kalabilecekleri saptanmış; ancak sağlık işletmelerinin ise finansal yapılarının güçlü olduğu iflas riski taşımadıkları hatta başarılı oldukları tespit edilmiştir. Sağlık ve spor işletmelerinin finansal başarısızlık sonuçlarını içeren tüm bu analizler; spor işletmelerinin finansal yapılarının kötü ve her an iflas tehlikesi yaşayabileceklerini ortaya çıkarmakta; ancak sağlık işletmelerinin ise mali durumlarının iyi olduğunu ve finansal başarısızlık riski taşımadıklarını tespit etmekte dolayısıyla sağlık işletmelerinin finansal performanslarının iyi olduğunu göstermektedir (Bağcı, H., Sağlam, Ş. 2020: 160).

ABD'de Enron, WorldCom, Adelphia, Xerox, Tyco ve Avrupa'da Parmalat gibi şirketlerde meydana gelen muhasebe skandalları ile son yaşanan küresel finansal kriz sonrasında yaratıcı muhasebe tekniklerinin uygulanmasında üst düzey yöneticilerin baş aktör olarak görüldüğü bilinmektedir. ABD Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılan hileli finansal

raporlama suçlamasına maruz kalmış yaklaşık 200 firmanın inceleme sonucuna göre; araştırma konusu şirketlerin % 83'ünde, CEO ve CFO'nun da içinde bulunduğu tepe yönetimi takımının hileli finansal raporlamaya bulaştıkları tespit edilmiştir. Ayrıca ABD' de tüm işletme başarısızlıklarının % 30'unun masa başı çalışanlarının (beyaz yakalı) neden olduğu suçlardan (beyaz yakalı suçlar) kaynaklandığı iddia edilmektedir. Yaratıcı muhasebe uygulamaları işletmenin borçlanma maliyetleri ile işletmenin piyasa değeri üzerinde olumlu etkileri olması nedeniyle tercih sebebi olmaktadır. Yaratıcı muhasebe uygulamalarından yararlanılarak mali tabloların hazırlanmasında özellikle üst düzey yöneticilerin etkili olduğu ve yöneticileri yaratıcı muhasebe uygulamalarına iten nedenlere bakıldığında yöneticilerin kişisel çıkarları ile bazı yönetsel hedeflerden kaynaklı baskıdan olduğu anlaşılmaktadır. Gelirlerinin artmasını ya da devam etmesini isteyen yöneticiler muhasebe yönetimlerindeki esnekliklerden ve/veya alternatiflerden yararlanarak işletmenin karını arttırmaya çalışmaktadır. Nitekim birçok çalışmada üst yöneticilerin isteği yanında kendi menfaatlerini de düşünen yöneticilerin yaratıcı muhasebe uygulamalarına başvurdukları hatta muhasebe manipülasyonuna başvurmayan yöneticilerin bile buna eğilimli oldukları bilinmektedir (Türk, M., Coşkun A.2017:94-95)

İşletmeleri iflas sürecine götüren nedenler her bir işletme için farklılık göstermekle birlikte işletmeler için ortak özellik gösteren veya yaygın olarak karşımıza çıkanlar aşağıda yer almaktadır (Koç, Ö.F. 2020:507).

**Risk Yönetiminde Başarısız Olmak:** Yeni yatırımlar, şirket satın almaları, hisse devri vb. stratejik konularda yanlış kararlar almak. İşletmenin sürekliliğini tehdit eden aile şirketi olmaktan kaynaklanan riskler, finansal riskler, suiistimal ve itibar riskleri başta olmak üzere işletmenin mevcut ve potansiyel risklerini etkili bir biçimde yönetememek.

**Mali Tabloların Güvenilirliğinin Zayıf Olması:** Bankalara kredi talebi için verilen mali tabloların ve bilgilerin yeterince güvenilir olmamasıdır. Dolayısıyla bankalar da kendilerini garantiye alabilmek için kredi sözleşmelerine şirket yönetimindeki ortakların (genellikle hakim ortaklar) şahsi kefaletini istemekte hatta bununla da yetinilmeyip kredi tutarı kadar düzenlenen borç senedine şahsi kefaletleri talep etmektedir.

**Nakit Yönetiminde Başarısızlık:** Şirketlerin asıl amacı yeterince kâr elde etmek ve sürdürmektir. Ancak şirketlerin elde ettikleri kârlar şayet pozitif net nakit akışına dönüşemiyor ise pek fazla değeri bulunmamaktadır. İşletmede sağlıklı bir nakit akımı yönetimi sağlayabilmek için öncelikle etkin bir tahmin sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması ile belirli bir zaman aralığı için nakit bütçeleri oluşturabilmelidir

**Kârsızlık:** Sürekli zarar eden bir şirketin ayakta kalması mümkün değildir. Dolayısıyla bu tür şirketlerde borç yapılandırılmaları ile ya da sermaye artırımı ile kötü gidişat bir süre ertelenebilirse de asıl yapılması gereken kârsızlığın altında yatan nedenlerin en kısa sürede ortaya çıkarılması ve çaresinin bulunmasıdır. Kârsızlığın birçok sebebi bulunabilir. Ancak başlıca sebepler arasında; şirketin operasyonlarını yanlış yönetmesi, aşırı borçluluk, alacağını tahsil edememesi gibi nedenler sayılabilir.

**İşletme Sahibi / Yöneticilerine İlişkin Etik Nedenler:** Alarko holdingin kurucularından Üzeyir Garih'in bir konuşmasında vurguladığı; "Hangi şirket dürüst davranmamışsa istisnalar kaideyi bozmaz fakat bir süre sonra mutlaka batmıştır". Kooperatiflerde de en sık karşılaşılan iflas riski nedeni; seçilmiş yöneticilerin yolsuzluklar sonucu kooperatifi zor duruma sokmalarıdır.

Kuşkusuz şirketlerin değişmesindeki tek engel geleceğin önüne geçememek değildir. Değişim uygulamaları içine giren kuruluşlara baktığımızda Kârşımıza üç tür sonuç çıkıyor:

Kaybedenler, değişime ayak uyduranlar ve değişimin önünde gidenler; yani kazananlar. Peki, kuruluşlar hangi ölümcül günahları işliyorlar ki, bu günahlar şirketleri kaybedenler listesine dahil ediyor. Bu konuyla ilgili Peter Drucker 5 ölümcül günah sıralıyor (Livvarçin & Kurt, D. 2014).

1. **Günah:** "Yüksek Kâr Marjlarına ve Fazla Fiyatlandırmaya Tapmak."
2. **Günah:** "Pazarın Kaldıracağı Kadar Fiyat Koymak."
3. **Günah:** "Maliyet Güdümlü Fiyatlandırma Yapmak."
4. **Günah:** "Yarının Fırsatını Dünün Sunağında Kurban Etmek."
5. **Günah:** "Sorunları Beslerken Fırsatları Açlıktan Öldürmek."

### **Bulgular ve Tartışma**

Drucker'ın "Beş Ölümcül İş Günahı" ("Five Deadly Business Sins") ilk kez 1993 Ağustos ayında *The Wall Street Journal*'de yayınlanmıştır. Drucker 1985 tarihli *Innovation and Entrepreneurship* adlı kitabında özellikle yeni ürünlerin fiyatlandırılmasına ilişkin görüşleri bakımından beş günahı çağrıştıracak şekilde şirketlerin beş kötü alışkanlığından bahseder. Drucker, her işletme ve sektör farklı olduğundan iş başarısı için tek bir formül getirilemeyeceğini söyler. Her iş kendine uygun politika ve stratejilere gerek duyar ancak hepsinin kaçınmak zorunda olduğu beş ölümcül günah vardır. Bu günahlardan herhangi birine kapılan bir şirket felakete yol açabilecek etkilere maruz kalır (Swaim, 2015:85).

#### **3.1. İlk ve en çok rastlanan günah, yüksek kâr marjlarına ve fazla fiyatlandırmaya tapmaktır.**

Drucker'a göre Kâr 3 amaca hizmet eder. Bunlardan birincisi, bir işletmenin faaliyetlerinin uygunluğunun ve etkinliğinin ölçülmesidir. Bir diğeri, işi sürdürmenin piyasa riski ve belirsizliklerin maliyetini karşılayan risk primidir. Bir diğer amacı ise, buluşculuk ve genişleme için ileriye yönelik sermayenin temin edilmesini sağlar. Bunu ya doğrudan kendi kazanç birikimleriyle öz finansman sağlayarak ya da dolaylı olarak işletmenin hedeflerine en uygun dış sermayeye yeterli teşvik sunarak yapar. Karl Marx'ın teorisine göre kâr, işçilerden çalınmış "artı değer"dir. Kâr arzusunun ahlaki temellerinin zayıf olması Marx'ın kapitalistleri ahlaksızlıkla suçlamasına ve bilimsel olarak hiçbir amaca hizmet etmediklerini iddia etmesine neden olmuştur. Bu teorinin aksine, Schumpeter'in "Ekonomik Gelişim Teorisi" kârın ekonomik bir işlevi yerine getirdiğini ve çalışanların geliri için tek kaynak olduğunu ileri sürer. Bir ekonomi ne kadar gelişirse o ölçüde sermaye oluşumuna ihtiyaç duyar. Dolayısıyla kâr olarak görülen şey aslında bir gerçek maliyettir; yani işi sürdürmenin, bugün kârlı olan bir işin yarın da kârlı olarak kalabilmesi için kâr elde etmek kaçınılmazdır. Kâr gerçek bir maliyetse özellikle de istihdamı korumak ve yeni istihdam alanları yaratmak için tek yolsa, o zaman kapitalizm yeniden bir ahlaki sistem haline gelir. Çünkü yenilikler Schumpeter'in deyişiyle "Yaratıcı Yıkım" dır. Dünün sermaye yatırımının pabucunu dama atacaktır. Drucker'ın bu durumda; "Bugünkü kârlı işinizin verimsiz hale geleceği güne hazırlanmak için buluşçuluğa yeterince yatırım yaptığınızdan emin olun" der ve "İş sürdürmek ya da büyüme için yeterli sermayeyi sağlamada gerekli olan maliyeti karşılamayan kârsız bir işi sonlandırmayı düşünün" önerisi olmuştur (Macierello, J. 2015: 23).

İş dünyasındaki insanların çoğu kâr ile kâr marjının aynı şey olmadığını farkındadır. Kâr, sermayenin devriyle kâr marjının çarpılması sonucu bulunur. Azami kârlılık ve azami kâr akışı, optimum pazar konumu ve onunla birlikte optimum sermaye devri üreten kâr marjıyla elde edilir. Yüksek kâr marjlarına tapmak neden işe zarar verebilir ya da işi yok edebilir. Rakibin

tepesine şemsiye tutmakla yani onu yağmurdan korumakla kalmaz, rekabet etmeyi neredeyse risksiz hale getirir ve rakibin pazarı devralmasını da garanti eder (Macieriello, J. 2015: 224).

Bunun en açık örneği, Xerox şirketini 1970'lerde iflasın eşiğine getiren olaydır. İlk fotokopi makinesini geliştiren Xerox'tur ve sanayi tarihinde bundan daha hızlı başarı kazanan çok az ürün vardır. Kısa süre sonra makineye art arda yeni özellikler eklenmeye başlanmış ve bunlardan her birini azamî kâr marjı getirecek şekilde fiyatlandırmışlardır. Böylece yapılan her ilave makinanın fiyatını daha da yükseltmiştir. Bu durum Xerox'un kârlılığının katlanmasını sağlamıştır. Aynı şekilde stok maliyetleri de artmıştır. Ne var ki, yalnızca basit bir makineye ihtiyaç duyan büyük tüketici çoğunluğu, giderek herhangi bir rakibin ürünlerini satın almaya hazır hale geldi. Japon Canon firması basit bir makineyi piyasaya sürdüğünde, kısa süre içinde ABD pazarını ele geçirdi. Xerox bu gelişmeyle ayakta kalmaya zorlanmaya başlamıştır. Ta ki tekrar ürün portföyünü değiştirip müşteri ihtiyaçlarına uygun fiyatlarda piyasaya ürün sununcaya kadar. Aynı şekilde yine çarpıcı bir örnek olarak Kodak şirketinin yüksek Kâr marjına odaklanması sonucunda, Fuji'nin dünya film pazarını eline geçirmesine fırsat vermiştir. Ayrıca Kodak'ın bu arada fotoğraf piyasasındaki filmde dijital doğru kayma fırsatını kaçırdığını da ekleyebiliriz. Kodak daha sonra güçlü markası sayesinde dijital fotoğrafçılık piyasasında yeniden önemli bir pay yakalamayı başardıysa da, bunu kârından büyük ölçüde taviz vererek sağlayabilmiştir (Swaim R. 2015:86).

Hangi sektörde olursa olsun bundan 10 – 15 yıl öncesine kıyasla artık iyi kâr etmek daha zor hale gelmiştir. Kâr elde etme şartları ya da stratejileri değişmemiştir ancak şartların çok daha zorlaştığını söylemek mümkündür. Katlanılan maliyetlerin payının ciro içerisinde payının artması bunun en büyük nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme giderlerinin cirodaki oranı 5 yıl öncesi oranlarının 4-5 puan daha üzerine çıkmıştır. Bu durumda makul kârlılık ve EBITDA oluşturmak için yüzde 15-20 oranları ve üzerindeki brüt kâr marjı yeterliyken, bugün ise gider oranlarındaki 5 puanlık artış, aynı EBITDA'yı yakalamak için brüt kârlılık oranının yüzde 20-25 oranları ve üzerinde olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Şirketlerin cirosu her yıl artmakta ancak kârlılıkları azalmaktadır. Kâra geçmeyi zorlaştıran nedenlerin başında ise artan rekabet gelmektedir. Kârlılığı korumak için mevcut olanı korumanın ve geliştirmenin, yeni yatırımlardan daha öncelikli bir iş olarak görülmesi gerekir (Ünal, E. 2013).

Kârlılık tüm şirketlerin en önemli amaçlarından biridir. Kâra geçmenin formülü ise her sektörde farklıdır. Perakendecilikte mağazaya gelen müşteri sayısı, havacılıkta uçağın doluluk oranı, otomotivde maliyet kontrolü, sağlıkta ise ameliyat sayıları, poliklinik sayıları ve yatak doluluk oranı önemli kârlılığa ulaşma yollarından bazıları sayılabilir. Sağlıklı bir kârlılığa ulaşmak için tüm bu parametrelerde belirli rakamları yakalamak gerekli. Her sektörde farklı kârlılık kriterleri söz konusu ama hepsinde geçerli olan kriter ise ciro olacaktır. Ciro, alınan malın maliyetiyle işletme giderlerinin toplamından yüksek olmak zorundadır. Aksi halde kârlılık tehlikeye girmektedir. (<http://esnafcozumleri.com/saglikli-Kâr-formulleri-2/>)

Sağlık teknolojisindeki hızlı gelişme, Türkiye sağlık sektörünün de bu teknolojinin gerisinde kalma endişesiyle ciddi yatırımlarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Bunun en canlı örneğini MR cihazı yatırımlarında görmek mümkündür. Türkiye de 1 yılda yaklaşık 9 milyon adet MR çekimi gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de yılda bin kişiye 114 MR tetkiki yapılırken, ABD'de bu rakam 105 tir. Bir MR çekimi SGK (Sosyal Güvenlik Kurumu) fiyatlandırmasına göre 60-70 lira civarında. Özel Sağlık kuruluşlarında bu tutar 500 TL ile 1000 TL arasında değişmektedir. Kamu kuruluşları çok pahalı olan cihazların finansmanı ve amortismanını karşılamak için düşük fiyattan çok sayıda MR çekimi yaparak sürümden

kazanmaya çalışırken ya da özel sektörden hizmet başı kârşılığında hak ediş modeliyle hizmet satın alırken, özel sağlık kuruluşları ise, fiyatları 3 milyon ile 4 milyon TL arasında değişen bu cihazların maliyetini yüksek fiyatlarla çekim yaparak karşılamaya çalışmaktadırlar. 1980 li yıllarda başlayıp, 2000 yıllarda kullanımı yaygınlaşan MR cihazlarının son teknolojisi olan 1.5 TESLA cihazları 1000 Yataklı tam teşekküllü bir hastane görmek mümkünken, 50 yataklı küçük bir hastanede de görmemiz mümkün. En iyisi bende de olsun bakış açısı ile yapılan ihtiyaç fazlası yatırımlar maliyetleri artırmakta ve Xerox fotokopi makinelerinde olduğu gibi her yeni bir özelliğin cihazın bünyesine katılması ile birlikte karşılanamayan maliyetler ve azalan kâr marjı bir gerçek olarak kurumların karşısına çıkmaktadır. Teknolojik yatırım tutkusu daha önce kendi yağıyla kavrulan ve kâr marjları tatmin eder düzeyde olan kuruluşları zor durumda bırakmaya başlamıştır. Ülkemizde üniversite hastanelerinin gelmiş olduğu mali çıkmazın arka planında yatan en önemli etkenlerden birisi de talebin ötesinde yapılan lüks teknoloji yatırımlarından kaynaklanmaktadır.

2008'li yıllarda Türkiye'de en hareketli sektörlerden biri de sağlık sektörüydü. Özellikle borsada Acıbadem Hastanesi'nin değerinin 11 yılda 20 kat artmasının ardından dikkatleri yeniden üzerine çeken sektörün 2008 yılında 25 milyar dolar olan büyüklüğü 2010'da 50 milyar doları aşmıştır. 2015 yılında bu rakam 80 milyar dolar olmuştur. Günümüzde bu rakamlar 100 milyar doların üzerine çıkmıştır. Sektörün bu kadar hızlı büyümesi ve iştah kabartmasının ardında ise pazarın henüz bakir olması yatıyordu. Ayrıca hem sağlıkta dönüşüm programı çerçevesinde Sosyal Güvenlik Kurumu ile yapılan anlaşmaların özel hastanelerin önünü açması hem de yüksek ve artan nüfus, sektörün çekiciliğini artırmıştır. Sağlık sektörüne hükümet tarafından verilen yatırım teşvikleri de bu büyümeyi destekleyen etkenlerden olmuştur. Bu sebeple 2008 yıllarında yüksek kâr marjı sunan sektör olması bakış açısıyla büyüyen özel sağlık sektöründe bu saadet çok uzun sürmemiştir. Her geçen yıl kâr marjı azalmaya başlamış ve gelinen noktada bir çok özel sağlık kuruluşu mali sıkıntılar yaşamaya başlamıştır. Bu mali sıkıntılar küçük ölçekli hastanelerin zincir hastanelerin bünyesine katılmasına ya da kapanmasına neden olmaktadır.

General Motors'un ve bütün Amerikan otomobil sanayinin sorunları da büyük ölçüde kâr marjlarının sabitlenmesinden kaynaklanmıştır. 1970'de Volkswagen'in kaplumbağası Amerikan pazarının yaklaşık yüzde 10'unu ele geçirmişti. ABD'de küçük ve az yakıt tüketen arabalar için bir talep olduğu ortaya çıkmıştı. Birkaç yıl sonra, ilk "petrol krizi"nin ardından, bu pazar çok daha büyüdü ve hızla genişlemeye başladı. Ne var ki, küçük arabaların kâr marjının büyük arabalara oranla çok daha az olduğunu düşünen Amerikan otomobil imalatçıları daha uzun yıllar, bu pazarı Japon'lara bırakmakta bir beis görmediler. Kısa süre içinde bunun bir yanığı olduğu ortaya çıktı. GM, Chrysler ve Ford, büyük araba alıcılarını indirim, vade ve prim uygulamalarıyla artan ölçüde subvansiyon etmek zorunda kaldılar. Sonuçta, "Üç Büyükler" rekabet edebilecek ve kârlı bir küçük araba geliştirmek için harcayacaklarından belki de çok daha fazlasını subvansiyon olarak elden çıkarmış oldular. Çıkarılması gereken ders: fazla fiyatlandırmaya tapmak her zaman rakipler için pazar yaratır. Yüksek kâr marjları azamî kâr demek değildir. Toplam kâr her zaman kâr marjıyla cironun çarpımına eşittir. O nedenle, azami kâr en büyük toplam kâr akışını sağlayan kâr marjı ile elde edilebilir ve bu da genellikle en optimal pazar konumunu sağlayan kâr marjıdır (Swaim, 2015: 85).

Sağlık sektörü açısından baktığımızda 2008 yıllarında yüksek kâr marjıyla başlayan özel sağlık sektörü furçası ilerleyen yıllarda kamu hastanelerinde hizmet kalite standartlarının artması ve şehir hastanelerinin de bünyeye katılarak hizmet kapasitesinin genişlemesiyle özel sağlık kuruluşlarına yönelen hasta kitlesinin uygulanan fiyat politikaları nedeniyle tekrar

kamuya yönelmesine yol açmıştır. Bu durum özel sağlık kuruluşlarını tekrar hastaları kazanmak için fiyat politikalarını değiştirmesine ve temel finansman kaynağı olan SGK ile anlaşmalar yapma yoluna gitmesine zorlamıştır. SGK şartlarına göre yapılan anlaşmalar da özel sağlık kuruluşlarının nefes almasını zorlaştıran şartlardan oluşması nedeniyle sektör yeni açılım alanları aramaya başlamak zorunda kalmıştır. Amerikan otomobil devleri olan GM, Ford ve Chrysler’de olduğu gibi, sektörün ve müşteri beklentilerinin doğru okunamaması pazar kaybını da beraberinde getirmiştir.

Sağlık sektöründe yatak doluluk oranları en önemli kriterlerden biri olarak değerlendirilmelidir. Yüzde 75-80 doluluk oranına geldiği zaman hastanelerin kâr elde etmeye daha yakın olduğu söylenebilir. Bundan 5 yıl önce bu oranı %60-65 oranlarının Kâr elde etmeye yeterli geldiği düşünülebilirken geldiğimiz noktada Kârlılıkların düşmesiyle yatak doluluk kapasite artışı daha önemli hale gelmiştir. İK giderlerinin yüksek olması nedeniyle bu doluluk oranları yakalanmadığı sürece kâr etmek daha zor hale gelecektir. Aynı bakış açısını Uçak şirketleri için de düşünmek mümkündür. Koltuk doluluk oranlarının % 60-65’lerin altında kalması şirketin kârlılığını önemli ölçüde etkileyecektir.

Burada ölçek ekonomisi çok önemlidir. Ne kadar büyük olursanız birtakım işleri merkezden yöneterek tasarruf sağlayabilirsiniz. Bu da kârlılığı belirliyor. Özellikle SGK ile çalışan hastanelerin büyük ölçekli olması gerekiyor. Bunun nedeni ise ancak hacimden kazanabilecek olması. Bu noktada minimum 20 bin metrekare alanı ve 120’nin üzerinde yatak kapasitesini aşan hastanelerin para kazanması söz konusu. 100 yatağın altına düşünce sürdürülebilirliği devam ettirmek zorlaşmaktadır. 120-140 yataklı bir hastanenin operasyonel kâr oluşturabilmesi için yaklaşık giderlerini de optimum yönetmek kaydıyla 3,5 - 4 milyon lira aralığında aylık ciro yapması gerektiğini söyleyebiliriz. Hastanenin daha büyük olması, yaratılan sinerjinin artmasından dolayı kârlılığı artırabilir.

Müşteriye doğru ürün ve doğru fiyatla ulaşmanın yolu ancak farklılaşmayla sağlanabilecektir. Bugüne kadar bu fark hep fiyat avantajı ve kalite üzerinden yaratılmaya çalışılmıştır. Oysa ki bu unsurlar zaten işin olmazsa olmaz bir parçası. İşletmeleri kârlılığa yani başarıya götürecek en önemli faktörlerden biri olan müşteri tercihi ve sadakatidir. Bu da ancak farklılık yaratarak sağlanabilecektir. Araştırmalarda müşterinin tekrar tercih etmeme nedenleri sıralamasında fiyat beşinci sıraya gerilemiştir. İlk sıraları çalışanların davranışları almıştır.

Drucker’in fiyatlandırma konusundaki görüşlerinde bazı başka istisnalara da yer vermek mümkün. Örneğin; Rolex marka standart bir modelde saat her yerde 5.000 dolardan 10.000 dolara kadar satılabiliyor. Firma hala zamanı göstermek için değil, böyle bir saat takmanın insanlar üzerinde bıraktığı etki (statü, saygınlık, zenginlik gibi) karşılığında en yüksek fiyatı ödemeye istekli olan bir pazar diliminde çekim gücüne sahip bulunuyor. Rolls – Royce da (artık BMW tarafından üretiliyor olsa da) yine, kimi pahalı İtalyan spor arabaları gibi, en yüksek fiyatla satılan ürünlerin bir örneğidir. Dolayısıyla, belki de ürünlerine en yüksek fiyatı koymak her zaman Drucker’in dediği gibi günah olmayabilir. Burada şirketin önceki yıllara göre kârlılık gidişatı dikkate alındığında müşteri kitlesinde ve kârlılığında bir değişiklik söz konusu değilse aynı stratejiyle ilerlemesi en doğru yol olacaktır (Swaim, 2015: 87). Eğer farklı kitlelere de hitap etmek istiyorsa marka çeşitlendirmeye giderek yeni bir markayla bu kitleye hizmet etmek mümkündür. Örneğin; Medicalpark Sağlık Grubunun “Herkes İçin Sağlık” sloganıyla geniş bir kitleye sağlık hizmeti sunarken LIV markası ile A segmentte bir hasta kitlesine hitap etmek üzere yeni bir marka yaratması ve hizmet vermeye başlaması, yine VM konsepti hastane



hizmet çeşitlendirmesi ile yeni marka yaratması ve hizmete sunması bunun en belirgin örneklerinden sayılabilir.

### **3.2. İlk günahla yakından bağlantılı bir ikincisi, yeni bir ürüne "pazarın kaldıracığı kadar" fiyat koymaktır.**

Bu günah, yani yeni bir ürüne pazarın kaldıracabileceği bir fiyat koyma girişimi, birinci günahla doğrudan bağlıdır. Drucker'a göre yeni bir ürünü fiyatlandırırken izlenecek en doğru politika öğrenme eğrisini esas almaktır. Öğrenme eğrisi kavramı özünde, mal ya da hizmetin üretim sürecinde denetim kazanıldıkça yeni ürünün imal maliyetinin azalacağını ifade eder. Drucker bu maliyet rakamının 3 yıl için de %40 oranında düşmesinin hiç de alışılmadık bir durum olmadığını söyler. Dolayısıyla yeni bir ürünün çıkışından sonraki 3 yılda imalat maliyeti, ilk piyasaya sürüldüğü günkü maliyetinin yaklaşık yarısına kadar düşmüş olur.

Drucker, yeni rakip veya ikame ürün ya da hizmetlerin piyasaya düşük fiyatla girme olasılığında ötürü, yeni ürün ya da hizmete üç yıl içinde satış yapabileceği öngörülen bir çıkış fiyatı konmasının doğru olacağını savunmaktadır. Bu ilk çıkış fiyatı stratejisinin, rakiplerin ve ikame ürün ya da hizmetlerin pazara girmesini zorlaştıracığını düşünüyor. En fazla özellikle ilk olmayı başararak liderliği ele geçiren girişimci, kendi ürün ya da süreçlerinin fiyatını sistemli olarak düşürmeyi başaran kişi olmak zorundadır. Fiyatın hangi noktadan sonra aşağıya düşeceği önemlidir. Buradan girişimcinin koyduğu fiyatın, ürünün piyasaya çıkışından sonraki 3 yılda öğrenme eğrisiyle ulaşacağı fiyat olmadığı sonucu çıkmaktadır.

Ürünlere genelde pazarın kaldıracabileceği fiyatların bulunduğu en önemli sektörlerden biri de Eczacılık sektörüdür. Bu sektörde, AR-GE maliyetlerini çıkarmak gerekçesiyle piyasaya yeni çıkan ilaçlara en yüksek fiyatlar konur. Patent süresi dolup da oldukça düşük fiyatlarla muadil ilaçlar piyasayı doldurmayı başlayınca pazarın kaldıracabileceği en yüksek fiyatı koyma stratejisi artık işe yaramaz hale gelir. Sonuçta şirketin kârlılık düzeyi düşer ve buna bağlı olarak finans piyasalarında firmanın performansı, özellikle de hisse senetlerinin değer kaybıyla ilgili kaygılar baş gösterir. Drucker bunun 1980'li ve 1990'lı yıllar arasında pek çok çaresizlik yüzünden şirket evliliğini körüklediğini söylemektedir. Eczacılık sektöründe patent süreci dolacak olan piyasanın büyük bir kısmını domine eden bu ilaçların satışlarının dörtte biri muadil ilaçlar tarafından törpülenecektir. Bugün %56 olan muadil reçete olanağının %75'lere kadar çıkacağı tahmin edilmektedir. İlaç firmaları ürün hatlarına kendi muadil ilaçlarını ekleyerek bu durumla başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Pazarın kaldıracabileceği kadar yüksek fiyatların bulunduğu günlerin sonu artık hızla yaklaşmaktadır. Sektörün pazarın kaldıracığı fiyatı koyma günahı, muadil ilaç yarışının yolunu açmış bulunuyor (Swaim, 2015: 86). İlaç sanayinde araştırma koordinasyonu da önem arz etmektedir. Büyük ilaç devlerinin dünyanın çeşitli ülkelerinde araştırma laboratuvarlarının olduğu fakat bu laboratuvarların birbirleriyle koordinasyon içerisinde olmamasından dolayı kaynakların doğru kullanılmadığı gerçeği de ortaya çıkmaktadır (Macieriello, J. 2015: 23).

Yanlış fiyatlandırma rakipler için hiçbir risk gerektirmeyen fırsatlar yaratır. Ürün patent koruması altında bile olsa, bu yanlış bir politikadır. İnsiyatif sahibi potansiyel bir rakip en sıkı patentin bile çevresinden dolanmanın bir yolunu bulacaktır. Japon'ların bugün dünya faks makineleri pazarını ellerinde tutmalarının nedeni, bunu ilk bulmuş, geliştirmiş ve üretmiş olan Amerika'luların ürüne pazarın kaldıracabileceği kadar bir fiyat, yani elde edebilecekleri en yüksek fiyatı koymuş olmasıdır. Buna karşılık Japon'lar, iki-üç yıllık bir öğrenme döneminden sonra, makinelerinin ABD'deki fiyatını yaklaşık yüzde 40 daha aşağıda belirlediler ve neredeyse

bir gecede bütün pazarı ele geçirdiler. Sonuçta, yalnızca az miktarda özel bir ürün imal eden küçük bir Amerikan faks makinesi üreticisi ayakta kalabildi.

1940'ların ortasında yeni geliştirdiği naylonu dünya pazarlarına ancak beş yıl sonra olabilecek bir fiyattan sunan DuPont, kendini rekabete karşı korumayı başararak dünyanın en büyük sentetik iplik üreticisi olarak kalmaya devam etti. Oysa kadın giysileri ve iç çamaşırları üreten imalatçılar, o tarihlerde DuPont'un naylonuna iki buçuk katı bir fiyat ödemeye hazırdı. Otomobil lastiklerinde bile naylon kullanılmaya başlandı. Naylon pazarları kısa süre içinde hem hızla genişledi, hem de kadın giysileri pazarında olabileceğinden çok daha kârlı bir hale geldi. DuPont'un tutumu rekabeti beş-altı yıl erteledi. Bu strateji DuPont'a, pazarın kaldırabileceği kadar fiyat koymanın getireceğinden çok daha büyük bir toplam kâr sağladı. Bu sayede, beş-altı yıl sonra ilk rakipler ortaya çıktığında, DuPont pazarlarını elinde tutmaya devam ettirebildi (Swaim, 2015:88). Keza Özel Sağlık Sektörüne baktığımızda ilk yıllarda Acıbadem Grubu, Amerikan Hastanesi, Memorial Hastanesi, Anadolu Sağlık Merkezi gibi yüksek fiyatlarla pazara konumlanan özel hastane oyuncularının yanında Medicalpark hastaneler grubunun daha makul fiyatlarla sektöre girme girişimi bu merkezlerin hasta paylarının azalmasına neden olmuş ve rakabet gereği fiyatları geri çekmek durumunda kalmışlardır.

Sağlık sektöründe temel fiyat belirleyicisi olan SGK'dur. Özel sağlık kuruluşları SGK ile anlaşması olmasalar dahi belirlenen bu fiyatı dikkate alarak kendi fiyat politikalarını oluşturmak gerekliliğini hissetmektedir. SGK ise ödeme kapsamına almaya karar verdiği yeni bir hizmetin fiyatını belirlerken Drucker'ın yukarıda belirtmiş olduğu gibi sektörü oluşturan oyuncuları benimseyeceği ve yatırım yapabileceği bir fiyatta ödeme şartlarını belirlemede anacak ilerleyen yıllarda bu fiyatları aşağı çekme politikasını izlemektedir. Bunun en canlı örneğini SGK'nun Organ ve Kemik İliği nakillerinde ilk belirlemiş olduğu fiyatlarla daha sonra bu fiyatları aşağı çekmesinde görmek mümkündür. Daha önce büyük oranda Kamu ve Üniversite hastaneleri tarafından sunulan bu hizmetlerin sunum payının SGK'nun fiyat politikası ile özel sağlık kuruluşlarına kaymasını sağlamıştır. 2014 yılında ise SGK tarafından bu hizmetler için belirlenen paket fiyatlar %30 seviyesinde aşağı çekilmiştir. Direkt %30 daha düşük fiyatlarla SGK'nun geri ödeme fiyatı belirlediği bir durumda özel sektörün dikkatini çekmek mümkün olmayacaktı. Ancak gelinen noktada bu yatırımları gerçekleştiren ve ekiplerini kuran özel sağlık kuruluşları fiyatların düşmesine rağmen Kârlılığın azalması hatta başa baş noktasına gelme durumuyla hizmet sunumuna devam etmek zorunda kalmaktadırlar.

SGK hizmet fiyatlandırmasında kullanmış olduğu bu stratejiyi maalesef tıbbi malzeme fiyatlandırmasında daha rantabl kullanamamaktadır. Mevcutta ödeme kapsamında yer alan ürünlerde çok keskin ve kalite farkı gözetmeksizin belirlenen fiyat belirleme baskısı ile tıbbi ürün sektörünü çıkmaza sürüklerken, yeni ödeme kapsamına almış olduğu bir çok tıbbi üründe akıl almaz fiyatları tıbbi satıcıların önüne tepsiyle sunmaktadır. Maalesef ki geldiğimiz noktada sadece bir ürünü pazarlayıp satan ve çok fahiş karlar elde eden firmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. SGK bir çok üründe bunun farkına 3 ya da 4 yıl sonra varmakta ve müdahale etmesiyle fiyatları geri çekmektedir. Biranda binlerce kullanım ile sektörde yer alan bu ürünler fiyatların geri çekilmesiyle birlikte bıçak gibi kesilmekte ve yerini yeni ürünler almaktadır. Bu ürünleri satan aynı firmaların aynı şekilde başka bir ürünle piyasada ortaya çıktığını görmekteyiz. Diğer tarafta üretim yapan ve 100'lerce ürünü üreterek, stoklayarak, finansmanını sağlayarak sektörün çilesini çeken ve devamlılığını ikame eden firmalar cezalandırılırken, bahse konu firmalar ödüllendirilmektedir.

### 3.3. Üçüncü ölümcül günah, maliyet güdümlü fiyatlandırmadır.

Şirketler maliyetlerini topladıktan sonra üzerine bir kâr koyup müşteriye sunacakları fiyata bu şekilde ulaşarak, maliyet güdümlü fiyatlandırma günahını işlerler. Fiyat güdümlü maliyet yaklaşımı bunun tersine ürün ya da hizmeti dizayn eder. Bu yaklaşımın en önemli örneği Henry Ford'un stratejisidir. Pek çok tarihçi Henry Ford'u 500 dolara sattığı T model Ford otomobili üretmek için montaj hattını icat etmesinden ötürü takdirle anar. Aslında Henry Ford, fiyat güdümlü maliyet yaklaşımını ilk kullanan iş adamlarındandır. Ford'un sorduğu soru şuydu: "Tek bir renkte (siyah) üretilecek ve en temel gereksinimleri karşılayacak bir otomobile ortalama müşterinin ödemeyi kabul edeceği fiyat nedir?" yaptığı piyasa araştırmasıyla doğru fiyatın 500 dolar olduğunu saptadı. O günlerde bu rakam hala çok yüksek görüldüğü için mühendislerine böyle bir otomobil üretip aynı zamanda Kâr etmek için yapılması gerekenleri bulmaları talimatını vermiştir (Swaim, 2015: 93).

Amerikan firmalarının çoğu ve Avrupa firmalarının hemen hepsi fiyatlarını, maliyetlerini toplayıp üzerine bir kâr oranı ekleyerek bulmaktadır. Sonra da, ürünlerini piyasaya sürer sürmez fiyatlarında indirmeye gitmek, muazzam harcamalarla ürünlerini yeniden tasarlamak, zararlara girmek zorunda kalmakta ve çoğu kez son derece iyi ürünlerden yanlış fiyatlandırılmış oldukları için vaz geçmektedirler. Gerekçeleri de, "Maliyetleri karşılamamız ve kâr etmemiz gerekir" olmaktadır.

Bu doğrudur ama geçerli bir yanıt değildir. Müşterilerin imalatçıların kârını güvence altına almak gibi bir görevi yoktur. Fiyatlandırmanın tek sağlıklı yolu pazarın ödemeye hazır olduğu fiyattan başlamak ve tasarımı bu fiyata göre yapmaktır. Bugün bir Amerikan tüketici elektroniğinin kalmamış olmasının nedeni maliyet güdümlü fiyatlandırmadır. Bu sektör, hem teknolojiye hem de ürünlere sahipti. Ne var ki, maliyet güdümlü fiyatlandırma temelinde işliyordu. Japonlar ise fiyat güdümlü maliyetlendirme yolunu seçmişlerdi. Maliyet güdümlü fiyatlandırma aynı zamanda Amerikan takım tezgâhları sanayini de yok olmanın eşiğine getirmiş ve burada da fiyat güdümlü maliyetlendirmeyi uygulayan Japon'ların dünya pazarlarında liderliği ele geçirmesinin yolunu açmıştır. ABD sanayinin son zamanlarda bir ölçüde başarılı olmaya başlamasının nedeni de, nihayet fiyat güdümlü maliyetlendirmeye geçmiş olmasıdır. Eğer Toyota ve Nissan Alman lüks araba üreticilerini Amerikan pazarından sürüp çıkarmayı başarabilirlerse, bu fiyat güdümlü maliyetlendirme uygulamalarının bir sonucu olacaktır. Kuşkusuz, fiyatla başlayıp sonra maliyetleri indirmeye çalışmak ilk başta çok çaba gerektirir. Ama yanlış başlayıp yıllarca zarar ettikten sonra maliyetleri hizaya getirmekten çok daha kolaydır. Pazar kaybetmeye oranla çok daha ucuzdur (Swaim, 2015: 91).

Sağlık kuruluşları açısından baktığımızda, Özel hastanelerin çoğunluğu sosyal güvenlik kurumu (SGK) ile anlaşmalı olarak çalışmaktadır. SGK anlaşmalı bir hastaneyi finansal tekniklerle değerlendirdiğimizde, kâr edebilmesi için hizmet maliyetlerinde azaltmaya gitmesi gerektiği görülmüştür. SGK tek taraflı fiyat belirleyicidir ve talebi de sınırlandırabilmektedir. Gelirlerde ve ciroda artış yapabilmek sınırlı kalmaktadır. Özel hastanelerin sabit giderleri oldukça yüksektir ve bunlarda kısıtlama yapmak mümkün değildir. Sabit olmayan en büyük hizmet maliyetini oluşturan doktor giderlerinde azaltma yapılabilir. Finansal verileri iyi olmayan hastaneler öncelikle doktor hizmet maliyetlerini azaltmışlardır. Ancak, doktorlar hizmet üretiminde inisiyatif kullanabilen en büyük faktörlerdir. Özel hastanelerde hizmet maliyetinin düşürülmesinde finansal teknik yöntemleri kullanılmalı ve en büyük hizmet maliyetini oluşturan personel ve doktorların en verimli çalışmalarını sağlayan sistemler uygulanmalıdır (Ayşegül & Cafer, 2014).

Özel hastanelerin fiyat politikalarını belirlerken bu hataya düştükleri sıkça görülmektedir. Günün sonunda yapılan indirim oranlarına bakıldığında çok ciddi bir meblağın indirimlere gittiğini ve bunun yanında yüksek fiyatlardan dolayı hasta kayıplarının yaşandığı bir gerçektir. Örneğin; Doğum fiyatlarında yüksek fiyatlandırmada etken olan fotoğraf çekimi, oda süsleme, çiçek ve çeşitli paket hediyelerin etkisiyle fahiş doğum fiyatlarıyla karşılaşmaktadır.

SGK anlaşmalı özel hastanelerin ücret tarifesi Sağlık Uygulama Tebliği (SUT) ile belirlenmektedir. Maliyetler artarken SUT fiyatlarının değişmemesi sektörün kârı üzerinde baskı yaratmaktadır. 2013'te SGK ile sözleşmeli özel hastanelerin alabilecekleri ilave ücret tavan oranları değiştirilmiştir. Böylece, özel hastaneler için ilave ücret tavanı Sağlık Hizmetleri Fiyatlandırma Komisyonu'nca belirlenen sağlık hizmetleri bedelinin en fazla %90'ı kadar iken, Ekim 2013'ten itibaren en fazla iki katına (%200'üne) çıkarılmıştır. İlave ücret sınırının yükseltilmesi yoluyla özel hastanelerin fiyatlandırma politikasında yapılan iyileştirmeye karşılık, yüksek rekabete konu olan belirli branşlarda SUT kısıtlamalarına bağlı olarak fark ücreti alınmadığı veya sınırlı ölçüde alınabildiği belirtilmektedir. Yetkililer, bu durumun gelirlere olumsuz yansıdığına dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, önümüzdeki dönemde özel sağlık hizmetlerinin büyümesini desteklemek amacıyla fark ücretlerinin tavanının yükseltilmesi ile SUT paketlerinin hizmetin niteliğine ve maliyetine göre yeniden belirlenmesi gibi konuların gündeme gelebileceğini belirtilmektedir (Zengin, 2015).

Kârlılıkla ilgili şirketler iki tür anlayış benimseyebilir. Bunların ilki, maliyet üzerine belli bir kâr payı konarak fiyatın belirlenmesi (Satış fiyatı=Maliyet+kâr), diğeri ise üretim başlamadan önce satış fiyatı ve maliyet hedeflerinin belirlenmesidir. Aradaki fark ise kârlılığı oluşturur (Satış fiyatı- maliyet=Kâr). Bu anlayışa göre ancak maliyetleri azaltarak kâr elde edilebilir. Günümüz rekabetçi pazar ortamında satış fiyatlarını önceden belirlemek ve değişiklik yapabilmek kolay değil. Bu tür rekabetçi pazarlarda, kârlılığımızı artırabilmek için kaliteden ödün vermeden maliyetlerimizi azaltmak çok önemli. Nihayetinde, kâr bizim için bir hedef değil, sonuçtur. Hedefimiz, maliyetleri azaltmak ve bunun kapsamı da ağırlıklı olarak üretim maliyetleridir. Maliyetlerimizi azaltabilmek için 'muda, muri ve mura' olarak adlandırılan 3 Japonca terimin ifade ettiği israf, aşırı yük ve dengesiz üretim ya da hizmetin ortadan kaldırılması, bizler için bir şirket kültürü, günlük işimizin bir parçası olmuş durumda." (İldır, 2008).

### **3.4. İş dünyasındaki dördüncü ölümcül günah, yarının fırsatını dünün sunağında kurban etmektir.**

Önlerindeki güzel yılların azaldığı fikrine kapılan işletmeler çoğu zaman, satışlarının düşmesine ve müşteri tercihleri ile pazarın değişmekte oluşuna bile aldırmandan mevcut ürünlerini devam ettirmeye ve faydalanmaya çabalarlar. Drucker'ın planlı terk kavramıyla -bir üründen vazgeçerek yeni ürünlere geçmek- anlatmak istediği şey budur. Dünü koruma gayretlerinin sonucunda yarının fırsatları kaçar. Drucker ayrıca çoğu zaman şirketin en üstün performanslı elemanlarının fırsatlara odaklanacakları yerde bu tür problemlere boğulduğunun altını çizer. IBM'i raydan çıkararak bu olmuştur. IBM'in düşüşüne, ilginç şekilde, benzersiz bir başarı, 1970'lerin ortasında Apple ilk kişisel bilgisayarını çıkardığında IBM'in neredeyse bir gecede bunu yakalaması neden olmuştur. Ama yeni kişisel bilgisayar pazarında liderliği ele geçirdikten sonra, IBM hızla büyüyen bu yeni işi eski nakit kaynağına, ana bilgisayarlara tâbi kılmıştır. Üst yönetim, kişisel bilgisayar bölümüne potansiyel ana bilgisayar müşterilerine satış yapmayı pratikte yasaklamıştır. Bunun ana bilgisayar işine bir yararı olmamıştır. Olamazdı da. Ama kişisel bilgisayar işini tıkamış IBM'in kendi başarısının meyvelerini toplamasını engellenmiştir. (Swaim, 2015: 94).

Sağlık Sektörde maliyetlerin düşürülmesine ve verimliliğin artırılmasına yönelik iyileştirmeler yapılması beklenmektedir. Bu kapsamda, etkin stok yönetimi çalışmalarının öne çıkacağı ve ölçek ekonomisi oluşturmak amacıyla sektördeki konsolidasyonun süreceği tahmin edilmektedir. Sektörde devamlı değişikliğe konu olan yasal düzenlemeler belirsizliği ve uygulama güçlüklerini artırmaktadır. Orta ve uzun vadede, yurt içinde yaşlı nüfusun ve harcanabilir gelirin artması paralelinde sağlık hizmetlerine yönelik talebin artacağı ve özel sağlık hizmetlerinin pazar payının artacağı öngörülmektedir. Küresel sağlık sektöründe gelişen trendlere bakıldığında ise; mobil sağlık hizmetlerine dayanan iş modellerinin geliştirilmesi, verimliliğin ve hizmet kalitesinin artırılması, hizmete erişimin yaygınlaştırılması ile teknoloji yatırımları ve Ar-Ge faaliyetlerinin hızlandırılması öne çıkan trendlerdir (Zengin, 2015).

Tüm bu çalışmalar sorunların çözümüne bir nebze katkı sağlasa da problemin büyük kısmı çözüm bekleyen haliyle beklemektedir. Özel Sağlık Sektörü geldiğimiz noktada girmiş olduğu kısır döngüden bir kurtarıncının gelip kendisini beklemek yerine bir değişim stratejisini devreye sokmak ve uygulamaya almak zorundadır. Aksi durumda geçmişin biriken ve kronikleşen sorunlarına karşı oluşan beklentiler havuzunda boğularak önündeki fırsatları değerlendirecek açıklığı göremeyecektir. Bu farklılaşmanın ve değişimin temeli ise akademik kaygı ve kalitenin ön plana çıktığı bir ortam yarışına girerek hizmet sunum modellerinin değiştirilmesi olacaktır.

### **3.5. Ölümcül günahların sonucusu, sorunları beslerken fırsatları açıktan öldürmektir.**

Yarını ihmal ederek dünü koruma gayretiyle ilgili olmakla birlikte, sorunlara ve gerçekleştirilemeyen hedeflere odaklanarak bu konuları genellikle haftalık ya da aylık yönetim raporlarında baş sıraya oturtan örgütsel rapor verme sistemi işleri daha da karıştırıyor. Şirketin izleyeceği fırsatlar buralarda hiç yer alamıyor ya da alsa bile arada kaynayıp gidiyor. Drucker, iyi performans gösteren şirketlerin, en iyi elemanlarını büyüme fırsatlarını kollamakla görevlendirdiğini söylüyor. Ayrıca bu şirketlerin yönetim raporlarında iki ayrı sayfa bulunduğunu, bunlardan birinin klasik problemlere ayrılan durum sayfası, diğersinin ise fırsatlar sayfası olduğunu belirtir. Yenilik üretmeyen şirketlerin varlığını sürdürmeyeceğini vurgulamıştır. Dolayısıyla, fırsatları belirleyip kaynakları inovasyon bütçesi ve üstün performanslı kadrolarına yönlendirmek şirketin varlığını sürdürmesi açısından kritik önemdedir (Swaim, 2015: 95).

Hizmet sunmuş olduğunuz müşterilerinize, performansı en iyi olan elemanlarının kimler olduğunu sorduğunuzda en başarılı elemanların hep sorunlarla görevlendirilmiş elemanlar olduğu görülür. Görevleri ya öngörüldüğünden daha hızlı batmakta olan bir eski işle, ya bir rakibin yeni girişimiyle saf dışı edilen bir eski ürünle, ya da dijital santrallere geçmiş bir pazarda geleneksel santraller gibi eski bir teknolojiyle ilgili sorunları çözmektir. "Peki, fırsatlarla kim ilgileniyor?" Değişmez bir şekilde fırsatlar kendi kaderlerine terkedilmiş olur.

"Problem çözmeye elde edilebilecek tek şey tahribatı dondurmaktır. Sonuçları ve büyümeyi getirebilecek olan yalnızca fırsatlardır. Fırsatlar da en az sorunlar kadar zorunlu ve zahmetlidir. Önce firmanın önündeki fırsatların bir listesini yapmak ve her birinin gerektiği gibi kadrolandırılmasını (ve gerektiği gibi desteklenmesini) sağlamak gerekir. Sorunlarla ilgili listenin yapılması ve kadroların görevlendirilmesi ancak bundan sonra ele alınmalıdır. (www.beyaznokta.org.tr/cms/images/olumcul\_gunahlar.doc 21.01.2016)

Sağlık sektörü açısından özel sağlık kuruluşları rekabetin, SGK'nun, Sağlık Bakanlığı'nın ve piyasa koşullarının oluşturmuş olduğu problemlerle boğuşurken fırsatlara odaklanmayı

ihmal etmektedir. Bu ihmal sağlık kuruluşlarını köreltmekte ve yel değirmenleriyle mücadele eden Donkişot pozisyonuna sokmaktadır. Özel sağlık sektörünün fırsat ve tehditlerini, güçlü ve zayıf yönlerinin iyi analiz edilerek tehdit içeren problemlerin çözümü ile ilgilenen stratejik düzeydeki üst yöneticiler ile fırsatlar üzerinde zaman harcayacak olan stratejik üst yöneticilerin farklı görevlendirilmesi gerekmektedir. Aksi durumda günlük problemlerin çözümüne odaklanan stratejik pozisyondaki yöneticiler zamanının büyük bir kısmını problemlerin çözümüne harcamaktadır. Sadece kurum bazında değil sektör olarak da sektör temsilcilerinin fırsatlar konusunda sektör oyuncularına yol gösterici çalışmalar içerisine girmelidir. Özellikle Avrupa Birliği ile uyum süreci, sağlık alanında eğitim, sağlık hizmeti ve finans konularında akılcı değişimlerin bulunarak paylaşılması gerekmektedir. Sağlık alanında doğru işletmeye yönelik, akılcı düzenlemeler yapıldığı takdirde, Türkiye’de mevcut bulunan iyi yetişmiş hekim ve sağlık personeli, Avrupa Topluluğu ülkelerine daha ucuz ve kaliteli sağlık hizmeti sunabilecek bir yapıya kavuşacaktır.

Türkiye donanımlı hastaneleri, kaliteli tedavi hizmetleriyle uygun fiyatlı sağlık hizmetlerini bölge ülkelere yaygınlaştırmak suretiyle sağlık turizminden önemli gelir elde edebilir. Nüfusun büyüklüğü ve mevcut düşük tüketim oranı göz önünde bulundurulduğunda önemli bir büyüme potansiyeli bulunmaktadır. Türkiye’deki sağlık sektörünün dünyadaki en hızlı büyüyen pazarlardan biri olması hasebiyle; kümelenme, üretim ve Ar-Ge alanlarında yeni düzenlemelerin yapılması ve yeni teşvik politikalarının uygulamaya alınması gerekmektedir (Müsiad Sektör Raporları, 2012).

### **Sonuç**

Dünyada büyük ölçekli şirketlerde yaşanan finansal skandalların, piyasalara verdiği zararlar sebebiyle özellikle 1980’li yıllardan sonra yaratıcı muhasebe kavramı ve işlemleri muhasebe yazılımlarında üzerine odaklanılan konulardan olmuştur. Yapay zeka destekli muhasebe uygulamalarıyla mali tabloların farklı bir şekilde hazırlanması sonucunda yaşanan skandallarda sakıncalı olarak görülen muhasebe politikaları ile birlikte hiç kuşkusuz bu politikaları kendi menfaatleri doğrultusunda kullanan yöneticileri de kontrol altına alarak finansal çöktüşlere önceden önlemlerin alınabileceği uyarı mekanizmaları oluşturmak hedeflenmektedir.

Peter Drucker, bir şirketin varlığını sürdürüp büyüebilmesi için bu beş ölümcül iş günahından kaçınması gerektiğini örgütlemiştir. Drucker, bütün söylediklerinin kuşaklar boyudur bilindiğini ve onlarca yıllık deneyimle tekrar tekrar kanıtlandığını vurgulamaktadır. Bu nedenle, yönetimlerin bu beş ölümcül günaha yakalanmasının özrü olamayacağını, şeytana uymamak için bunlara karşı direnmenin şart olduğunu savunmaktadır. Bu hassasiyetle modern yönetimin babası olarak bilinen ve fikirleri birçok şirkete ilham kaynağı olan Drucker’ın 5 ölümcül günahla ilgili tecrübeleri ve aktarımlarının sağlık sektörünün oyuncuları tarafından da titizlikle incelenmesi önemlidir. Ülkemizde şirketlerin ömürlerinin kısa olmasını da dikkate alarak hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabet koşullarına uyacak kalıcı ve uzun ömürlü şirketlere sahip olmak için yaşanmış tecrübelerin değeri büyüktür.

Özel Sağlık Sektöründe yaşanan tıkanmışlığın çözümünde multidisipliner yaklaşımlara sahip çıkarak, akademik hizmetlerin ön plana geçtiği ve kaliteli hizmetin hedef edinildiği bir yapının kurulması için çalışmak amaç olmalıdır. Sağlık turizminin geliştirilmesi, şehir hastaneleri, yerli ilaç üretimi seferberliği, Üniversitesinin akademik eğitim ve ar-ge odağı olmasının sağlanması gibi ana konuların her birinin özel sağlık kuruluşları tarafından fırsat

olarak değerlendirilmesi ve her bir başlıkta mevcut tıkanmışlığı açacak yollar aranması ile adımların atılması gerekmektedir.

Gelişmekte olan bir ülke olarak her geçen gün artan kronik hastalıklar, obezite, diyabet, kanser ve yaşlılık hastalıkları gibi alanların yeniden planlanmasına ve hem kamu tarafından hem de özel tarafından bu hizmet alanlarının yeniden şekillendirilmesine ihtiyaç olduğu bir gerçektir. Bu alanların her birinin fırsat olarak değerlendirilmesi ve ezberlerin bozularak yeni alanlara yatırım yapılması gerekmektedir.

Rekabetçi bir ortamda işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmesi, finansal borçlarına çözümler üretebilme kapasitesine, faaliyetlerindeki esnekliğe ve bu faaliyetlerden nakit elde etme konusundaki verimliliğine, sermaye piyasalarına ulaşabilmesine, mali gücüne ve planlanamayan nakit ihtiyaçlarına karşı dayanma gücüne bağlıdır. Özellikle dijital dönüşümle birlikte şirketlerin sadece süreçlerinde optimizasyonu sağlayacak çalışmalarla birlikte esas olarak büyük veri ve yapay zeka konusunda optimizasyonu sağlayacak yatırımlara yönelmesi gerekmektedir.

### Kaynakça

- Ayşegül, A. ve Cafer, K. (2014). Sağlık Hizmetlerinde Finansal Değerlendirme Özel Hastane Uygulaması, *Scientific Science*, vol. 2, no 1, pp.41-73.
- Koç, Ö. F. (2020). Konkordato sürecinin işletmelerin Sürekliliğine Etkisi, *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, Temmuz 2020; 13 (2): 495-515
- Türk, M. Coşkun A. M. (2017). Yöneticileri Yaratıcı Muhasebe Uygulamalarına İten Nedenler ve Bir Şirket Örneği, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2017; 3(3): 91-108
- Bağcı, H., Sağlam, Ş. (2020). Sağlık ve Spor Kuruluşlarında Finansal Başarısızlık Tahmini: Altman, Springate ve Fulmer Modeli Uygulaması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(1): 149-164
- Akyüz, F. (2020). Taş ve Toprağa Dayalı Sektörde Faaliyet Gösteren Şirketlerin Finansal Başarısızlık Risklerinin Tahmin Edilmesi, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 40-51.
- Boztosun, D. ve Aksoylu, S. (2016). İflas Erteleme Sürecindeki İşletmelerde Finansal Kiralamaya Konu Varlıkların Yönetimi, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt-Sayı: 9(1) ss:15-24.
- Drucker, P. F. (2009). *Managing in a Time of Greatchange*, Harvard Business Press.
- Dicleli, Z. (2011). *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Ildır, A. (2008). *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ile Sağlık İşletmelerinde Maliyet Analizi ve Performans Yönetimi*, Seçkin Yayınları, İstanbul
- Maciariello, J. A. (2005). *Gün Gün Drucker*, MESS Sendikası Yayınları, İstanbul
- Livvarçin, Ö. & Kurt, D. (2014). *Yönetim Biliminde 49 İnsan Teori*, Beta Yayınları.
- Maciariello, J. A. (2015). *Yönetim Örnek Vakalar*, Peter Drucker 100. Yıl Kitaplığı, İstanbul.
- Müsiad Sektör Raporları, (2012). *Müstakil Sanayi ve İş adamları Derneği*, Sağlık Sektör Raporu, İstanbul.
- Swaim, R. (2015). *Bir Strateji Ustası Peter Drucker*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. İstanbul.
- Ünal, E. (2013). *Sağlık Ekonomisi ve Yönetimi*. Ekin Yayınları, İstanbul
- Yüksel, H. (2012). *Yalın Sağlık*, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Zengin, A.Ş. (2015). *Özel Hastaneler Sektörü*, İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü. <http://esnafcozumleri.com/saglikli-Kâr-formulleri-2/#more-1059.21.01.2016>.

[http://www.beyaznokta.org.tr/cms/images/olumcul\\_gunahlar.doc](http://www.beyaznokta.org.tr/cms/images/olumcul_gunahlar.doc) 21.01.2016.

<http://www.radikal.com.tr/ekonomi/ozel-hastaneler-simdilik-kr-degil-pay-pesinde-1048454/>  
21.01.2016.