

P - ISSN: 1309-954X  
E - ISSN: 2148-2497  
Yıl/Year: 2015  
Cilt/Volume: 6  
Sayı/Issue: 12

# BARTIN ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

Uluslararası Hakemli Dergi



*AYDINLIK YARINLARA*

**BARTIN UNIVERSITY  
JOURNAL OF FACULTY OF  
ECONOMICS AND  
ADMINISTRATIVE SCIENCES**

Peer Reviewed International Journal

12

ISSN Print : 1309 – 954X  
ISSN Online : 2148-2497  
Yıl/Year : 2015  
Cilt/Volume : 6  
Sayı/Number : 12

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ**  
**İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER**  
**FAKÜLTESİ DERGİSİ**



**BARTIN UNIVERSITY**  
**JOURNAL OF FACULTY OF**  
**ECONOMICS AND**  
**ADMINISTRATIVE SCIENCES**

Yılda iki defa yayımlanan uluslararası hakemli bir dergidir.  
Dergimiz 06.04.2015 tarihinden itibaren EBSCO Host'ta taranmaktadır.

*A peer reviewed international journal published two issues per year  
This journal has been indexed within EBSCO Host since 06.04.2015.*



# BARTIN ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

BARTIN UNIVERSITY JOURNAL OF FACULTY OF  
ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

Yılda iki defa yayımlanan uluslararası hakemli bir dergidir.

*A peer reviewed international journal published two issues per year*

Yıl/Year: 2015 Cilt/Volume: 6 Sayı/Number: 12

ISSN Print: 1309 – 954X ISSN Online: 2148-2497

## **Sahibi / Owner:**

Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi adına  
Prof. Dr. Said KINGIR (Dekan)

## **Editör / Editor :**

Prof. Dr. Said KINGIR

## **Editör Yardımcıları / Vice Editors:**

Yrd. Doç. Dr. İsmail Fatih CEYHAN  
Öğr. Gör. Soykan TOĞAN

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

Prof. Dr. Adem DURSUN,	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Adnan ÇELİK,	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Ali ŞEN,	İnönü Üniversitesi
Prof. Dr. Cengiz TORAMAN,	Gaziantep Üniversitesi
Prof. Dr. Erdal Tanas KARAGÖL,	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. İsmail CERİTLİ,	Bartın Üniversitesi
Prof. Dr. Jorge GUILLÉN UYEN,	Universidad ESAN, Peru
Prof. Dr. Kahraman ÇATI,	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet ASUTAY,	Durham University, İngiltere
Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK,	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ,	İnönü Üniversitesi
Prof. Dr. Metin SABAN,	Bartın Üniversitesi
Prof. Dr. Mohamad SEPEHRI,	Jacksonville University, ABD
Prof. Dr. Orhan BATMAN,	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Reha SAYDAN,	Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Prof. Dr. Said KINGIR,	Bartın Üniversitesi
Doç. Dr. Ferit İZCİ,	Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Doç. Dr. İzzet KILINÇ,	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut BOZAN,	Bartın Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ,	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ,	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY,	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Şaban ESEN,	Bartın Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Hande KÜÇÜKÖNDER,	Bartın Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. İsmail Fatih CEYHAN,	Bartın Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Mehmet İSLAMOĞLU,	Karabük Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Said CEYHAN,	Bartın Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Melih BAŞKOL,	Bartın Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN,	Bartın Üniversitesi
Öğr. Gör. Soykan TOĞAN,	Bartın Üniversitesi

## **Yayın Sekreterleri**

Online dergi ve Web:  
Arş. Gör. Zafer BOZYER  
İstatistik: Arş. Gör. Sabahattin ÇETİN  
Öğr. Gör. Ahmet ÖZTEL  
İletişim: Arş. Gör. Ferhat DEMİRCİ

## **Editorial Secretaries:**

*Editing Service for papers in English  
Language: Res. Asst. Onur COMBA  
Correspondence in English Language  
(Contact Person): Res. Asst. Esra KAPLAN*

**Yazışma Adresi / Communication Address:**

Bartın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
Fakülte Dergisi Editörlüğü, 74100 BARTIN  
Telefon: 0 378 223 53 99  
Faks: 0 378 223 50 39  
E-posta: iibfdergi@bartin.edu.tr  
Web: <http://iibfdergi.bartin.edu.tr/>

**Yasal Sorumluluk / Legal Responsibility**

Dergide yayımlanan yazıların sorumluluğu yazarlarına ve çevirmenlerine aittir.  
*The authors and translators are responsible for the content of their papers.*

**Yayın Hakları / Copyright and Permissions**

Tüm yayın hakları saklıdır. Bu derginin hiçbir bölümü yazılı ön izin olmaksızın hiçbir biçimde ve hiçbir yolla yeniden üretilemez ve dağıtılamaz, ancak atıf yapılabilir.  
*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced and disseminated in any means without the prior written permission of Bartın University Faculty of Economics and Administrative Sciences.  
No citation can be made without reference.*

**İndeks / Indexing**

Dergimiz 06.04.2015 tarihinden itibaren EBSCO Host'ta taranmaktadır.  
*This journal has been indexed within EBSCO Host since 06.04.2015.*

Dergimizin Akademia Sosyal Bilimler İndeksi (ASOS) ve TÜBİTAK ULAKBİM indekslerinde taranması için de girişimlerde bulunulmuş olup değerlendirilme süreci devam etmektedir.  
*Evaluation processes still continues in order to be scanned also within both ASOS (Academia Social Sciences Index) and ULAKBİM (TUBITAK Social Sciences Index) as per our official attempts.*

**Baskı ve Cilt**

İmak Ofset  
Merkez Mah. Atatürk Cad. Göl Sk. No:1 Yenibosna – İSTANBUL  
Tel: 0212 656 49 97 • Faks: 0212 656 29 26  
Sertifika No: 12531  
[www.imakofset.com.tr](http://www.imakofset.com.tr)  
Bu sayının Baskı Tarihi: 16.10.2015

## Hakem Kurulu/ Referee Board

Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN, Dicle Üniversitesi  
Prof. Dr. Abdullah TOPÇUOĞLU, Selçuk Üniversitesi  
Prof. Dr. Abdurrahman EREN, İstanbul Üniversitesi  
Prof. Dr. Adem DURSUN, Atatürk Üniversitesi  
Prof. Dr. Adnan ÇELİK, Selçuk Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet DİKEN, N. Erbakan Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet UZUN, Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN, Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Ali ERBAŞ, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Ali HALICI, Başkent Üniversitesi  
Prof. Dr. Ali ŞEN, İnönü Üniversitesi  
Prof. Dr. Ali Yılmaz GÜNDÜZ, İnönü Üniversitesi  
Prof. Dr. Anarkül URDALETOVA, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi  
Prof. Dr. Aziz KUTLAR, Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Bekir PARLAK, Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Canan AY, Celal Bayar Üniversitesi  
Prof. Dr. Canan ÇETİN, Marmara Üniversitesi  
Prof. Dr. Cengiz TORAMAN, Gaziantep Üniversitesi  
Prof. Dr. Cusup PİRİMBAYEV, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi  
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL, Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Erkan OKTAY, Atatürk Üniversitesi  
Prof. Dr. Fatih DOĞANOĞLU, Adıyaman Üniversitesi  
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU, Atatürk Üniversitesi  
Prof. Dr. Habib YILDIZ, Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Hacı DURAN, Adıyaman Üniversitesi  
Prof. Dr. Hacı Musa TAŞDELEN, Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Halil KALABALIK, Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Hasan BAL, Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Hasan TUTAR, Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Himmet KARADAL, Aksaray Üniversitesi  
Prof. Dr. Hüseyin Emre BAĞCE, Marmara Üniversitesi  
Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM, Hasan Kalyoncu Üniversitesi  
Prof. Dr. İsmail CERİTLİ, Bartın Üniversitesi  
Prof. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN, Düzce Üniversitesi  
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ, İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Prof. Dr. Jorge GUILLÉN UYEN, Universidad ESAN, Peru  
Prof. Dr. Kahraman ÇATI, Düzce Üniversitesi  
Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU, Akdeniz Üniversitesi  
Prof. Dr. Kenan ÖREN, Süleyman Demirel Üniversitesi  
Prof. Dr. Köksal ALVER, Selçuk Üniversitesi  
Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN, İstanbul Teknik Üniversitesi  
Prof. Dr. Mahmut KARTAL, Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, Erciyes Üniversitesi  
Prof. Dr. Mahmut PAKSOY, İstanbul Kültür Üniversitesi  
Prof. Dr. Mahmut TEKİN, Selçuk Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet ARSLAN, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet Akif ÇUKURÇAYIR, Selçuk Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet ASUTAY, Durham University, İngiltere  
Prof. Dr. Mehmet KARAKAŞ, Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK, Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ, Düzce Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet Sinan TEMURLENK, Atatürk Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet Şerif ŞİMŞEK, Gediz Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet TIKİCİ, İnönü Üniversitesi  
Prof. Dr. Metin SABAN, Bartın Üniversitesi  
Prof. Dr. Mohamad SEPEHRI, Jacksonville University, ABD  
Prof. Dr. Muharrem TUNA, Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Muhsin HALİS, Kastamonu Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa ÖKMEN, Celal Bayar Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa TİFTİK, Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa UÇAR, Hasan Kalyoncu Üniversitesi  
Prof. Dr. Nevzat AYPEK, Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Nurettin PARILTI, Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Orhan BATMAN, Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Osman DEMİR, Canik Başarı Üniversitesi  
Prof. Dr. Önder BARLI, Atatürk Üniversitesi  
Prof. Dr. Recai COŞKUN, Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Recep KÖK, Dokuz Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Reha SAYDAN, Yüzüncü Yıl Üniversitesi  
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK, Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU, Atatürk Üniversitesi  
Prof. Dr. Rifat İRAZ, Selçuk Üniversitesi  
Prof. Dr. Said KINGİR, Bartın Üniversitesi  
Prof. Dr. Sami ŞENER, Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Selim ERDOĞAN, Hasan Kalyoncu Üniversitesi  
Prof. Dr. Seyit KÖSE, Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Prof. Dr. Sibkat KAÇTIOĞLU, İstanbul Ticaret Üniversitesi  
Prof. Dr. Suphi ORHAN, Atatürk Üniversitesi  
Prof. Dr. Şükrü YILDIZ, İstanbul Ticaret Üniversitesi  
Prof. Dr. Tamer KOÇEL, İstanbul Kültür Üniversitesi  
Prof. Dr. Turan ÖNDEŞ, Atatürk Üniversitesi  
Prof. Dr. Turhan KORKMAZ, Mersin Üniversitesi  
Prof. Dr. Uğur YOZGAT, Marmara Üniversitesi  
Prof. Dr. Üstün ÖZEN, Atatürk Üniversitesi  
Prof. Dr. Yahya FİDAN, Karabük Üniversitesi  
Prof. Dr. Yasin SEZER, Gediz Üniversitesi  
Prof. Dr. Yaşar BÜLBÜL, İstanbul Üniversitesi  
Prof. Dr. Yusuf ŞAHİN, Aksaray Üniversitesi  
Prof. Dr. Yusuf TUNA, İstanbul Ticaret Üniversitesi  
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU, Uludağ Üniversitesi  
Doç. Dr. Abdurrahim EMHAN, Selahaddin Eyyubi Üniversitesi  
Doç. Dr. Asiman GULİYEV, Devlet İktisat Üniversitesi, Azerbaycan  
Doç. Dr. Aykut BEDÜK, Selçuk Üniversitesi  
Doç. Dr. Ayşe Tansel ÇETİN, Yalova Üniversitesi  
Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN, Sakarya Üniversitesi  
Doç. Dr. Cahit AYDEMİR, Dicle Üniversitesi  
Doç. Dr. Doğan KUTUKIZ, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi  
Doç. Dr. Ferit İZCİ, Yüzüncü Yıl Üniversitesi  
Doç. Dr. Ferit KÜÇÜK, Harran Üniversitesi  
Doç. Dr. Ferudun KAYA, Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Doç. Dr. Hayri BOZGEYİK, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Doç. Dr. İbrahim SUBAŞI, Marmara Üniversitesi  
Doç. Dr. İsmail HİRA, Sakarya Üniversitesi  
Doç. Dr. İzzet KILINÇ, Düzce Üniversitesi  
Doç. Dr. Mahmut DEMİRBAŞ, İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi  
Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ, Düzce Üniversitesi  
Doç. Dr. Mehmet DENİZ, İnönü Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ, Hacettepe Üniversitesi  
Doç. Dr. Murat KAYALAR, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi  
Doç. Dr. Murat YILDIRIM, Karabük Üniversitesi  
Doç. Dr. Mustafa Kemal ŞAN, Sakarya Üniversitesi  
Doç. Dr. Nezh Metin ÖZMUTAF, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi  
Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY, Sakarya Üniversitesi  
Doç. Dr. Orhan AKOVA, İstanbul Üniversitesi  
Doç. Dr. Ömer Faruk ÜNAL, Süleyman Demirel Üniversitesi  
Doç. Dr. Sait PATIR, Bingöl Üniversitesi  
Doç. Dr. Seyfettin ASLAN, Dicle Üniversitesi  
Doç. Dr. Şaban ESEN, Bartın Üniversitesi  
Doç. Dr. Yalçın KARAGÖZ, Cumhuriyet Üniversitesi  
Doç. Dr. Yusuf Cahit ÇUKACI, İnönü Üniversitesi  
Doç. Dr. Zafer AKBAŞ, Düzce Üniversitesi  
Dr. Bilal ERTÜRK, Oklahoma State University, ABD  
Dr. Burak ONA, InHolland University of Applied Sciences, Hollanda  
Yrd. Doç. Dr. Abdülhamit EŞ, Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Dilek MEMİŞOĞLU, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Emrah ÖZKUL, Kocaeli Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Farkhad ALİMUKHAMEDOV, Turgut Özal Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Fatih Burak GÜMÜŞ, Sakarya Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. İsmail Fatih CEYHAN, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Gökhan KALAĞAN, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Hande KÜÇÜKÖNDER, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Harun ER, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Serdar YALÇINKAYA, N. Erbakan Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin YILDIZ, Turgut Özal Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. İbrahim YILDIRIM, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. İsmail BAŞARAN, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. İsmail Fatih CEYHAN, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Kâzım Ozan ÖZER, Nişantaşı Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet APAN, Karabük Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN, Gaziantep Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Fatih BAYRAMOĞLU, Bülent Ecevit Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Halit YILDIRIM, Aksaray Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet İSLAMOĞLU, Karabük Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet KARAHAN, Dicle Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE, Dicle Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Said CEYHAN, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Melih BAŞKOL, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Muammer MESCI, Düzce Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Orhan BOZKURT, Uludağ Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ, Karabük Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Salâhattin ALTUNDAĞ, Dicle Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ, Düzce Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Süleyman ŞAHİN, Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Şevki ULAMA, Sakarya Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA, Bartın Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Yaşar BAŞ, Bingöl Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Yaşar ÖZ, Bartın Üniversitesi



**İÇİNDEKİLER**

\*\*\*

**Süleyman ŞAHİN**

Comparison of the Monte Carlo Method and the Method of System Simulation

1-14

\*\*\*

**Sedat KULA**

The Effectiveness of CCTV in Public Places: Fear of Crime and Perceived Safety of Citizens

15 - 38

\*\*\*

**Necmettin CİHANGİROĞLU – Yasin UZUNTARLA – Musa ÖZATA**

Otonomi ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi

39-52

\*\*\*

**Ferit İZCİ – Hüseyin SEVİNÇ**

Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Araştırılması ve Analizi:

Van İl Emniyet Müdürlüğü Örneği

53-78

\*\*\*

**Oğuz TÜRKAY – Abdulmenaf KORKUTATA****Serkan ŞENGÜL – Seyit Ahmet SOLMAZ**

Animasyon Hizmetlerinin Rekabet Gücüne Katkısı: Otel İşletmelerinde Katılımcı ve Pazar Yönlü Örgüt Kültürünün Etkileri Bağlamında Bir Araştırma

79-102

\*\*\*

**Hasan TUTAR – Mehmet ALTINÖZ – Demet ÇAKIROĞLU**Effects of Development Agencies in terms of Regional Competitive Power of Turkey:  
Example of East Marmara Development Agency

103-116

\*\*\*

**Orhan AKOVA – Temel KILIÇ**

Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

117-136

\*\*\*

**Mehmet METE - Mustafa ZİNCİRKIRAN - Hidayet TİFTİK****Ayhan YALÇINSOY - Ahmet PEKCAN**

Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma

137-156

\*\*\*

**İÇİNDEKİLER****Abdurrahim EMHAN – Mustafa DÖNMEZ**

Kâr Amaçsız Kuruluşların Özellikleri ve Çalışanlarının Motivasyonu

157-174

\*\*\*

**Bekir EŞİTTİ – Said KINGİR**

Konya İli Örneğinde Kalkınma ve İnanç Turizmi

175 - 190

\*\*\*

**Sedat KULA – Bekir ÇAKAR**

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin

Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki

191-210

\*\*\*

**Anıl AKAY - Mehmet SARIİŞİK**

Restoran Yöneticilerinin Menü Planlaması ve Analizi

Konusuna Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma

211-230

\*\*\*

**Ferit KÜÇÜK – Süleyman ŞAHİN**

Şanlıurfa İlindeki Kamu Kurumu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerini

Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama

231-244

\*\*\*

**Mehmet DEMİR – Ülkü MAZMAN İTİK**

Bir Üretim İşletmesinde Kalite Maliyet Kategorileri Arasındaki İlişkinin Analizi

245-262

\*\*\*

**Mahmut BOZAN**

Yüksek Öğretim ve Akademik Terfi Üzerine Bir Değerlendirme

263-282

\*\*\*

**Fatih ÖZKAN – Cenk AKSOY**

Ticaret Meslek Lisesi Muhasebe Bölümü Öğrencilerinin İşletmelerde

Beceri Eğitimi Uygulaması, Gaziantep İlinde Bir Alan Araştırması

283-306

\*\*\*

**Erlan BAKİEV – Mustafa DÖNMEZ**

Kırgızistan'daki Organize Suç Örgütleri: Devletin ve Güvenlik

Güçlerinin Zafiyeti ve Çözüm Önerileri

307-320

**İÇİNDEKİLER**

\*\*\*

**Abdulkadir BİLEN – İbrahim ÇENBERLİTAŞ**

KOBİ'ler için UFRS'ler Kapsamında Muhasebe Kayıtlarının Düzenlenmesi

321-338

\*\*\*

**Şevki ULAMA – Orhan BATMAN – Hülya ULAMA**

Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Algılamalarına

Yönelik Bir Araştırma: Sakarya Üniversitesi Örneği

339-366

\*\*\*

**Ferit KÜÇÜK**Hastane Başhekimlerinin Yönetmel Stres Faktörlerine Maruz Kalma  
Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Şanlıurfa İli Örneği

367-384

\*\*\*

**Ali ÖZER – İstemi ÇÖMLEKÇİ**

Vadeli ve Spot Piyasalar Arasındaki Etkileşim: VOB Üzerine Bir Uygulama

385-402

\*\*\*

**Mustafa YURTTADUR – Nazlı NAKİPOĞLU**Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri,  
İtalyan ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama

403-420

\*\*\*

**Hidayet TAŞDÖVEN**

İç Güvenlik Teşkilatlarında Örgütsel Başarısızlığın Belirleyicileri

421-440

\*\*\*

**Kurtuluş BOZKURT – Ozan BAHAR – Bora SÜSLÜ**Destinasyonların Turizm Gelirlerindeki Farklılıkları Etkileyen Faktörler:  
Kavramsal Bir Yaklaşım

441-466

\*\*\*

Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi Yayın İlkeleri

467-472

# Comparison of the Monte Carlo Method and the Method of System Simulation

**Asisst. Prof. Dr. Süleyman ŞAHİN**

Abant İzzet Baysal University  
Faculty of Economics And Administrative Sciences  
suleymansahin@ibu.edu.tr

**Abstract:** *The purpose of this study is to show some differences between the Monte Carlo method and the method of System Simulation. For this purpose, firstly, some general information has been given about simulation. Then, described briefly the Monte Carlo method and the method of System Simulation. Moreover, an application for each method has been given. Thirdly, made comparison of the two methods. Finally, talked about which method is useful and superior and in which cases these two methods can be used.*

**Key words:** *Simulation, Monte Carlo method, System Simulation.*

## Monte Carlo Metodu ve Sistem Similasyonu Methodunun Karşılaştırılması

**Özet:** *Bu çalışmanın amacı, Monte Carlo yöntemi ve Sistem Simülasyonu yöntemi arasındaki bazı farklılıkları göstermektir. İlk olarak, simülasyon hakkında bazı genel bilgiler verilmiştir. Ardından, kısaca Monte Carlo yöntemi ve Sistem Simülasyonu yöntemi hakkında temel bilgiler verilmiştir. Daha sonra, her bir yöntem için birer uygulama örneği verilmiştir. Üçüncü olarak da, iki yöntemin karşılaştırılması yapılmıştır. Son olarak, bu iki yöntemin uygulamada kullanılması durumunda hangi yöntemin daha yararlı ve üstün özelliklere sahip olduğu incelenmiştir.*

**Anahtar kelimeler:** *Simülasyon, Monte Carlo yöntemi, Sistem Simülasyonu.*

### Introduction

There are many problems in the social sciences, physical sciences, engineering, and business fields that can be stated in mathematical terms, but for which there are no analytical methods of solution. It is, as a rule, difficult to analyze complex dynamic behavior by means of mathematics, as an alternative to mathematical analysis we can turn to numerical methods to solve these problems, proceed as follows, assume some initial state or condition for the

system being studied, and use whatever laws or rules of change we have in order to evaluate the states or positions some stipulated period. Increasingly, simulation is being used to study such problems. Because this type of calculation proceeds in true time-sequence, we can regard it as “simulating” or copying the behavior of the system under study. This becomes more obvious if the calculation is programmed for a computer (John Smith, 1968: 3).

## **1. Literature Review**

### **1.1. What Is Simulation?**

Simulation generally can be described as an approach to the numerical solution of interactive problems which are based upon a mathematical model. On the other hand, scientifically, it can be described as creating artificial random process repeating correct physical process by means of using random numbers or computer (Elbistanlıoğlu, 1988: 31).

Simulation shall used to mean the process of conducting experiments on a model of system in lieu of either direct analytical solution of some problem associated with the system (Mize et al., 1968: 1).

Many problems must be viewed in a larger context, leading to a degree of complexity beyond the ability of analytical solutions to handle. The limitations of analytical solutions were one of the factors leading to the development of simulation as a means of dealing with complex problem situations. Another motivation for the development of simulation was the desire to be able to examine the details of the dynamics of a complex operating system (Turner et al., 1993: 396).

### **2.1. Where Is Simulation Used?**

The process of simulation involves the design and study of a model of some physical, economic, or sociological system. For example, customer service, job shop scheduling, transport problems, mechanical handling problems, maintenance problems, production buffer stocks, etc.

Simulation, which can be practiced in all areas, previously was used by Neumann and Ulam as an operational research method in solving a complex problem about the nuclear activities (Elbistanlıoğlu, 1988: 31).

Computer simulation methods have developed since the early 1960s and may well be the most commonly used of all the analytical tools of management science. For example, manufacturing, health care, business process re-engineering, transport systems, defense, etc (Pidd, 2004: 1-11).

System simulation has become the most widely used tool among industrial and system engineers (Turner et al., 1993: 396).

### **1.3. What Advantages Does Simulation Provide?**

For the purposes of the present chapter, simulation may be taken to mean constructing a mathematical model of a physical system. The advantages of having such a mathematical model will now be made clear. Suppose it is proposed to change an existing production line by installing new machinery or employing extra staff at various stages. Such changes will involve considerable expenditure and it would be very useful to estimate in advance the effect these changes will have on the production line. Simulation enables us to do this (Thomas, 1979: 1).

As the cost of computation continues to fall, it is becoming economical for more and more system to be studied by simulation rather than by direct mathematical analysis (Forrest, 1970: 1).

To be sure, simulation methods are used more broadly than in “deriving a solution” from a mathematical model of a process. The expressed purpose of certain simulation studies is to provide a means of observing the behavior of the components of a system under varying conditions. No “solution”, in the mathematical sense, is sought; rather, the objective is to gain an understanding of the relationships among components of the system (Mize et al., 1968: 2-3).

Simulation has an expanding role in many aspects of industrial production, including research, design, operations, maintenance, and regulatory compliance (Liptak, 2006: 235).

## **2. The Simulation Methods**

### **2.1. Monte Carlo Method**

The class of variance – reducing techniques that known as “Monte Carlo” techniques, which rely not on statistical analysis of the input and output variables of a simulation but on reorganization of the simulation itself. Numerous techniques have been proposed for increasing the sampling efficiency of the Monte Carlo simulations above that obtainable with simple random sampling (Thomas, 1969: 252-263).

The Monte Carlo method is a way of performing numerical integrations of functions that are impossible with direct analytical approaches. The Monte Carlo method uses these approaches with random numbers (Pidd, 2004: 45-48).

Monte Carlo methods are sampling methods; therefore, the estimates that result from Monte Carlo procedures have associated sampling errors. The fact that the estimate is not equal to its expected value (assuming that the estimator is unbiased) is not an error or a mistake; its just a result of the variance of the random (or pseudorandom) data. Monte Carlo methods are experiments using random data. The variability of the random data results in experimental error, just as in other scientific experiments in which randomness values of the estimator of interest (Gentle, 2003: 235).

## **2.1.1 The Principles**

### **2.1.1.1 Random Sampling**

The “random numbers” used in simulation have been “random” in every respect which in practice means passing all the tests usually applied to a random number generator.

A random number variable is a numerically valued variable defined on a sample space. For each point of the sample space the random variable would be assigned a value. The random variable may be positive or negative, it may have the same value at different points of the sample space, it made discrete or continuous, and so forth. Theoretically, the set of values that such a random variable would have consists of zero and the natural numbers (Mize et al., 1968: 22).

Simulations that use sequences of random numbers and which are independent time, such as use of random numbers to evaluate definite integrals, are called Monte Carlo simulations (Stewart, 2009: 680).

## **2.1.2 Kinds Of problem**

Dating from the 1940s, Monte Carlo methods were used to evaluate definite multiple in mathematical physics. There is now a resurgence of interest in such methods, particularly in finance and statistical inference (Daspunar, 2007: 1).

Some have been applied in particle – physics applications with outstanding success. Some have been applied to simple examples of operational problems. Monte Carlo method is usually used for problems whose distributions are not known. For example, to determine the optimal number of repair.

### 2.1.3 Solutions

When applied to rather artificial problems of mathematics and physics, techniques like these have produced very impressive results; one does not expect to be so impressed when one applies them to problems filled with awkward details and special cases, of the type arising in the simulation of real life, yet is still possible to gain enough efficiency to make them worth considering (Naylor, 1969: 262).

### 2.1.4 An Application

This application is for determining optimum number of repairmen (Mize et al., 1968: 100-103). We would minimize one cost at the expense of the other; that is, we would minimize salaries by employing only one repairman and letting broken-down machines wait their turn. Or we would minimize the cost of machine downtime by hiring so many repairmen that a machine could always receive attention immediately. Our objective, however, is to minimize the total of the two opposing costs.

We can express this relationship as follows:

$$TC_k = (\$6) (k) (h) + (\$50) (DT) \dots\dots\dots(1)$$

Where;

**TC:** total cost,

**k:** number of repairmen employed,

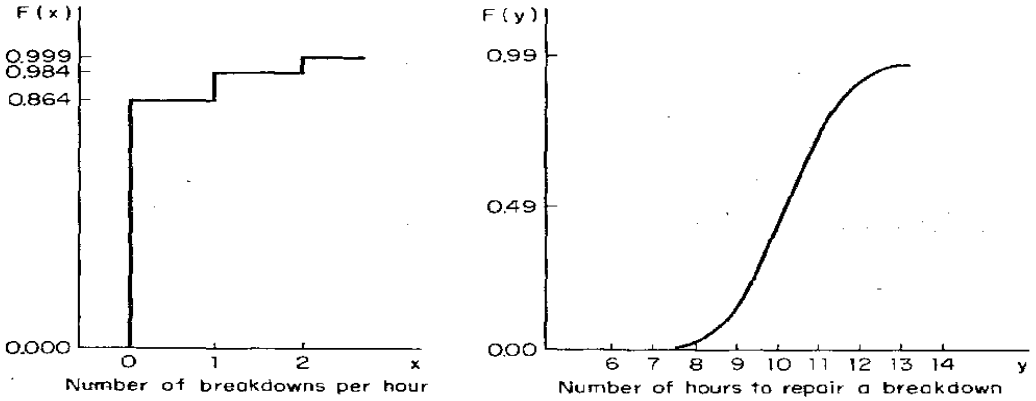
**h:** (1) number of hours of simulated operation or

(2) number of hours from beginning of simulation until last breakdown is repaired, whichever is larger,

**DT:** number of hours of downtime.

We specify h and we vary k. Since DT is a function of h and k, we should construct our simulation model so that it will determine DT for a constant h and varying k. Let us consider the specific steps involved in simulating from the two distributions simultaneously, one distribution being dependent upon the other. It will be instructive to use the graphs in Figure 1.





**Figure 1:** Graphs for Monte Carlo sampling of machine repairman problem.

A source of random numbers is needed to perform this simulation, either manual or a computer. We simulate the performance of the machine system by comparing a sequence of random numbers between 0 and 1 to the  $F(x)$  axis in Figure 1. The resulting  $x$  value corresponding to each random number is considered to represent the performance of the machines for one hour. Once a breakdown is encountered, then and only then distribution of repair time sampled. This is accomplished by using a different sequence of random numbers for the repair time distribution.

Sequence 1 (for  $x$ ):

149, 880, 885, 273, 317, 677, 702, 996, 070, 838

Sequence 2 (for  $y$ ):

56, 09, 05, 59, 98, 25, 48, 62, 69, 56

The results of performing a Monte Carlo simulation for ten hours of operation using the above sequences of random numbers are shown in Table 1. The amount of waiting time resulting from having one, two, and three repairmen is also shown.

**Table 1:** Results of Monte Carlo simulation

(1) Hour of Operation	(2) Breakdown No.	(3) Repair Time	(4) Start Repair No. of Repairmen			(5) End Repair No. of Repairmen			(6) Waiting Time No. of Repairmen		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	–										
2	1	10.1	3*			13.1					
3	2	8.7	13.1	4*		21.8	12.7		8.1		
4	–										
5	–										
6	–										
7	–										
8	3	8.2	21.8	12.7	9*	30.0	20.9	17.2	12.8	3.7	
8	4	10.3	30.0	13.1	12.7	40.3	23.4	23.0	21.0	4.1	3.7
9	–										
10 etc.	–										

\* Breakdown occurred at the end of the hour of simulation. Repair starts at the beginning of the following hour.

We would need to simulate several hundred hours of operation in order to generate sufficient data to determine the optimum number of repairmen to employ. After doing this, we would add the total amount of machine down–time (repair time plus waiting time) to determine DT in Equation (1). We then calculate total cost for each policy, using Equation (1). The policy resulting in the lowest TC value should be chosen as the optimum policy.

## 2.2. The Method of System Simulation

In this method, experimental operation is principle and examples are chosen from real life. That is why, there are not used a theoretical community or an other like this in the method of System Simulation (Elbistanlıoğlu, 1988: 32).

### 2.2.1 The Principles

At the simulation application, project of the system and solutions of the system must be solved for solution of the problem (Elbistanlıoğlu, 1988: 32).

This method is used when distributions of the problem are determined and described.

### **2.2.2 Distributions**

There are some distributions whose characteristics are known. They are mean and variance.

Some of these distributions are as follows (Mize et al., 1968: 37-51):

- Bernoilli distributions,
- Binomial distributions ,
- Hypergeometric distributions,
- Poisson distributions,
- Uniform distributions,
- Normal distributions,
- Chi-square distributions,
- t distributions,
- Exponential distributions.

### **2.2.3 Kinds of Problem**

The method of System simulation is used for some problems which have a distribution that its characteristics are known. For example, a “periodic queuing system.”

### **2.2.4 Solutions**

By this method, a problem’s characteristics in order to using some real knowledge and if the problem have a distribution known, this problem is solved.

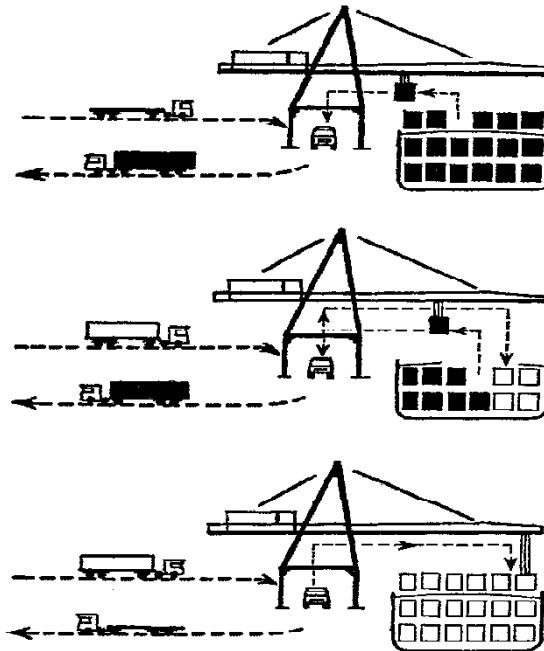
### **2.2.5 An Application**

This example is about handling operations at a container ship berth (John Smith, 1968: 80-86):

Many handling schemes have been suggested for the loading and unloading of container ships-that is, ships specially designed to carry containerized freight. It was felt necessary to make a comprehensive study of the various possibilities, so that guide-lines could be developed to assist individual port authorities in choosing the most suitable the most suitable scheme for their purposes.

One of the most important factors affecting the economics of container-ship operation is the utilization of ships. When designing port facilities, therefore, it is necessary to ensure that quayside handling operations can be carried out as smoothly and as rapidly as possible, with the minimum of interference between different items of handling plant. The handling scheme to be modelled was as follows.

The containers for loading (export containers) are arranged in pre-set order on a quayside park. When the ship arrives, the first operation is to unload the deck containers and convey them to spaces reserved for them in the park. Then the hold hatch covers are removed, and the next operation is to unload the containers in the hold. These are also conveyed to spaces in the park. At the same time the export containers referred to above are taken from the park and conveyed to the ship for loading into vacant spaces in the hold. In this way loading and unloading take place simultaneously, compressing the turn round time and making full use of the handling machinery. The last operation, after replacing hatch covers, is to load export deck containers. The general scheme is shown in Figure2.

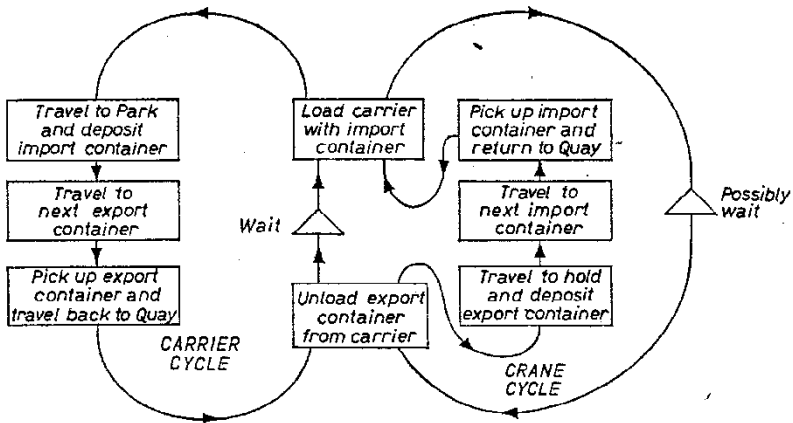


**Figure 2:** Three handling cycles in container-ship turn around.

There are two resources or items of equipment:

- 1) quayside gantry cranes of the transporter type, and
- 2) carriers ( tractor – towed trailers).

Each of these follows a cycle of operation. The container lifting gear of the crane moves back and forth between the hold of the ship and the quay. The carrier moves back and forth between the quay and the container park. The way in which these two cycles interlock is shown in Figure 4.



**Figure 3:** Container-ship turn around model

There are two co-operative activities which take place when containers are being exchanged between carrier and crane, the export container being loaded into the ship, the import container being placed on the carrier. The other activities are simple operations involving only one or other of items of equipment.

One of the objects of this present study was in fact to see how many carriers would be required to keep the quayside cranes busy without too many periods of waiting. Our approach was to construct the simulation model, then perform runs with different numbers of carriers available, and study (a) the overall turn round time, (b) the waiting time of the crane, and (c) the waiting time of the carriers. The queue length was not important because with the numbers of carriers we were using (2, 3, and 4), congestion on the quay would never hamper operations.

The model:

The model was divided into three parts, performed successively, corresponding to the three phases of the turn round operation, namely:

- 1) Unloading deck cargo – a one-way operation involving import containers only;
- 2) Unloading and loading the hold – a two-way operation involving both import and export containers; and
- 3) Loading deck cargo – a one-way operation involving export containers only.

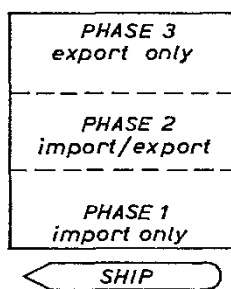
Only one crane was considered in the model.

On completion of the first phase of the turn round, the next, two-way, phase was commenced in the simulation. This was represented in a similar fashion, with two-co-operative events instead of one. The third phase followed which again consisted of one co-operative event.

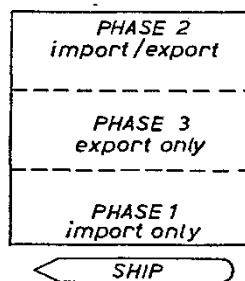
The time advanced in fixed six-second time-steps for the sake of simplicity.

Results:

At the onset of the study it was proposed to arrange the park in three sections, corresponding to the three successive phases of the operation (see Figure 4), as follows.

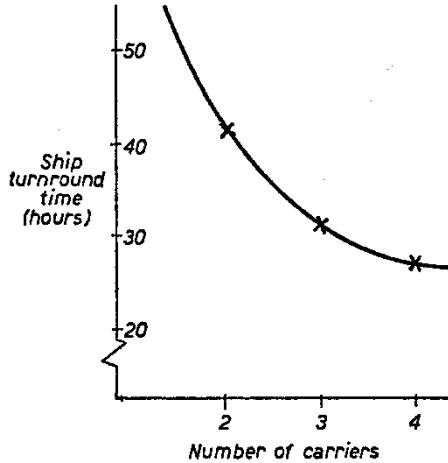


**Figure 4:** Original layout of quayside park



**Figure 5:** Final layout of quayside park

By simply re-arranging the park (see Figure 5) so that phase (3) containers were allocated the space immediately behind phase (1) containers, a better balance in cycle-times could be obtained, with consequent shortening of the overall duration of turnround.



**Figure 6:** Relationship between number of carriers and ship turn round time

When data specifying the travel times relating to this new park layout had been punched into cards ready for computer input, runs were made with the model to study the relationship between number of carriers and ship turn round time. The crane working speeds were varied to see what effect different assumptions would have on the result. Figure 6 shows a typical example of the relationships we obtained.

These results were passed to individual port authorities so that they could assess their own needs in regard to carriers on their berths, taking into account on one hand the cost of carriers and on the other the need to achieve rapid, delay free ship turnrounds.

### 3. Comparison of the Two Methods

In this paper, we told briefly about two methods of simulation which are the Monte Carlo method and the method of system simulation. The Monte Carlo method is easier than the method of system simulation and it can use for every simulation problems, but it is use theoretical data for the real-life. However, the method of system simulation is use real data. This is the reason to use this

model. Its risk is least than the Monte Carlo method. At the application of system simulation's method, however, project and analysis of the system is must be done. That is why it needs more long time for solution of the problem. There is also an analytic solution of the problem in the method of system simulation.

### **Conclusion**

At the beginning to solve a problem with simulation, the content of the problem should be viewed primarily. If the problem's data set can be obtained easily, the method of system simulation is used to solve the problem. When the problem's characteristics are described and its distribution is the same distribution known, the method of system simulation is very useful. However, if a problem's content and behavior cannot be observed, we use the Monte Carlo method. Moreover, at the beginning of a problem, in troublesome cases of the problem's data set creation; we can use the Monte Carlo method. In this way, we can guess the solution of the problem until the real solution is made with the method of system simulation.

Simulation could be done on the computer very easy, in several seconds. As simulation models get progressively more complex, making the computer a necessity. The first step developing a simulation model is to generate random numbers, which are between 0 and 1. Random numbers can be generated in Excel by entering the formula, "= RAND ( )". Simulation is one of the most popular all of quantitative techniques because can be applied to operational problems that are too difficult to model and solve analytically. Some analysts feel that complex systems should be studied via simulation whether or not they can be analyzed analytically, because it provides an easy vehicle for experimenting on the system. Surveys indicate that a large majority of major corporations use simulation in such functional areas as production, planning, engineering, financial analysis, research and development, information systems, and personnel (Russell, 200; 634-640).



**REFERENCES**

DASPUNAR J. S. (2007), Simulation and Monte Carlo with applications in finance and MCMC, Wiley

ELBİSTANLIOĞLU, Behçet (1988), "Simulation", Mühendis ve Makina, Şubat

GENTLE J.E. (2003), Random Number Generation and Monte Carlo Methods, 2<sup>nd</sup> Ed., Springer

JOHN SMITH (1968), M. A. Computer Simulation Models , New York , Hafner Publishing com

LIPTAK B. G (2006), Instrument Engineers' Handbook 4<sup>th</sup> Ed., Process Control and Optimization, volume II, Taylor and Francis

MIZE, Joe H. and Grady J.Cox (1968), Essential of Simulation, Prentice – Hall

NAYLOR , H. Thomas (1969), The Design of Computer Simulation Experiments, Duke University Press

O'DONOVAN, Thomas M. (1979), GPSS Simulation Made Simple, New York Wiley series

PIDD M. (2004), Computer Simulation in Management Science, 5<sup>th</sup> Ed., Wiley

RUSSELL R.S. (2000), Bernard W. Taylor, Operations Management, Prentice-Hall

STEWART W. J. (2009), Probability, Mrkov Chains, Queues, and Simulation, Princeton University Press

TURNER W.C., J. H. Mize, K. E. Case, J. W. Nazemetz (1993), Introduction to Industrial and System Engineering, prentice Hall

WYMAN , F . Paul (1970), Simulation Modelling Guide to Using Simscript, New York, Wiley Series.

# The Effectiveness of CCTV in Public Places: Fear of Crime and Perceived Safety of Citizens

**Dr. Sedat KULA**

Emniyet Genel Müdürlüğü  
sedatkula@yahoo.com

**Abstract:** *This study examines the role of CCTV and police effectiveness in fear of crime. Using survey data collected from random sample of 392 respondents living in Ankara, Turkey, the linear regression model was conducted to predict the effects of CCTV, police effectiveness, and invasion of privacy by CCTV on the perceived safety level of citizens while controlling some demographic variables such as age, income, marital status, education level. The results of this study indicate that CCTV and effectiveness of police have positive impact on reducing fear of crime among citizens. This article first review the extant literature on fear of crime, effectiveness of police, and CCTV with using routine activity theory as a theoretical framework. Then data, methodology and findings are presented and their contribution to the literature is discussed with mentioning limitations of study.*

**Keywords:** *Fear of Crime, CCTV, MOBESE, Effectiveness of Police, Routine Activity Theory*

## Kamu Alanlarında Kullanılan Kapalı Devre Televizyon Sistemlerinin Etkinliği: Suç Korkusu ve Vatandaşların Güvenlik Algısı

**Özet:** *Bu araştırma Ankara'da yaşamakta olan toplam 392 personelden rastlantısal yöntemle toplanan veriler ışığında kapalı devre televizyon sistemlerinin, polisin etkin bir şekilde görev yapmasının ve özel hayatın ihlal edilmesinin suç korkusu üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılan bir çalışmadır. Eğitim, yaş, medeni durum ve gelir düzeyi gibi demografik değişkenler de analize dâhil edilmişlerdir. Çalışmanın sonuçları polisin etkin bir şekilde görev yapması ile kapalı devre televizyon sisteminin vatandaşların suç korkusunu azaltmada pozitif etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. İlk olarak suç korkusu, kapalı devre televizyon sistemleri ve polisin etkinliğine dair kaynak taraması rutin aktiviteler teorisi çerçevesinde vurgulamış, sonra toplanan veriler, metodoloji, bulgular ve literatüre katkıları çalışmanın eksiklikleri ile birlikte detaylı bir şekilde tartışılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Suç Korkusu, Kapalı Devre Televizyon Sistemleri, MOBESE, Polis Etkinliği, Rutin Aktiviteler Teorisi*

## Introduction

Crime is among the most important problems in modern societies. Criminal behavior does not only harm victims but also the social structure of society. Several researchers have brought the issues of fear of crime (Dolan and Peasgood, 2007; Gray et al., 2008; Hale, 1996; Rountree, 1998; Zhao et al, 2015) to pay attention the destructive effects of crime on social life. Even though individuals have not faced crime and have not become victimized in their life, they may fear of being victimized. This fear influences their social behaviors and daily routines (Biderman et al., 1967). Thus, criminal behavior and crime become the serious problem of modern societies due to its destructive influence on basic tenets of social life.

In order to deal with this problem, governments pay considerable amount of attention to prevent and reduce crime as well as develop criminal justice policies to curb fear of crime. Police departments implement new programs and novel strategies in order to prevent and combat against crime effectively. Studies (see Telep and Weisburd, 2012, for a comprehensive review) investigate what kinds of strategies and programs are effective in crime fighting to get sense of effective policing and to guide police departments in crime fighting strategies. In lieu with developments and advances in technology, police departments are in favor of using technological applications in fighting against crime. New technological applications and gadgets assist police departments to use their limited resources more effectively. Even though technological devices and systems bear significant amount of burden for police departments budgets, they are seen as effective and efficient ways of doing policing in the modern society. Thus, police departments follow up to date information systems and technological innovations to better prepared in crime prevention and crime fighting.

One of the recent IT applications in policing is Closed Circuit Television (CCTV). Police departments started to use CCTV systems in the early 1990s (Armitage, 2002). As surveillance technology, CCTV assist police in order to provide social control and maintain order, prevent and catch criminals (Goold, 2003; Kruegle, 2007). CCTV cameras have been commonly used in order to decrease crimes such as theft, crimes against personnel and assets and terrorism (Kruegle, 2007). Specifically, 9/11 terrorist attacks have forced governments to invest in surveillance technology in order to protect their citizens against such dreadful attacks. In order to prevent future similar attacks, law enforcement agencies have started to extensively use surveillance systems, especially CCTV, to monitor human activities at airports, seaports, borders, and crowded city streets (Goold, 2003).

Within this frame, Turkish Government has decided to benefit from the use of CCTV to prevent crime and disorder in the society at the beginning of the millennium. Turkish Ministry of Interior first started as a pilot project in Diyarbakir, a southeastern city of Turkey, in 2001. Named as Mobile Electronic System Integration (MOBESE), this system has the capability of street surveillance, license plate read, and command and control function in deploying police forces. After seeing its benefits in policing, the Ministry of Interior decided to expand the use of MOBESE all over the country, starting deployment from big cities such as Istanbul, Ankara, and Izmir (Coban, 2005). MOBESE has quickly gained support from the citizens due its assistance in fighting against crime.

Even though the MOBESE system has been widely used in all cities of Turkey more than a decade, there are limited studies about it. The usefulness of MOBESE is widely publicized in media, it needs scientific examination to understand the benefits of it. Thus, this study examines the relationship between fear of crime, effectiveness of police, and MOBESE with using demographic variables as control variables. In order to understand the relationship between these constructs, the Routine Activities Theory (RAT) is used as theoretical framework. Thus, the literature about fear of crime, effectiveness of police, and CCTV is reviewed to benefit for the current study.

## **1. Literature Review**

### **1.1. Fear of Crime**

Fear of crime is a critical and debatable issue discussed in the western countries since 1960s (Zaho et al., 2015) and there has been emergent international literature on fear of crime and its measures and consequences (Hale, 1996; Karakus et al, 2010). Scholars have paid great amount of attention to understand this phenomena because fear of crime is seen as a serious social problem (Pate et al., 1986; Gray et al 2008). Ferraro (1995) argue that even though crime is a social problem and have negative consequences for victims and society, fear of crime is more severe problem than crime itself. People become easily afraid of crime without the actual risk of victimization from any type of crime (Gray, Jackson, and Farrell, 2008).

Fear of crime also took considerable attention from governments and it has influenced the criminal justice policies. Mostly, policy makers think that fear of crime affects the quality of life, community and neighborhood cohesion, and social activities of people, (Gray et al., 2011; Jackson, 2006; Biderman et al., 1967). There is also assumption that fear of crime has defective effects on the vulnerable members of society such as elders, women, and other vulnerable individuals (Warr, 1984).

Crime and victimization surveys such as the National Crime Victimization Survey, the European Social Survey, the British Crime Survey, and the International Crime Victim Survey have questions to measure the respondents' level of fear of crime (Zaho et al 2015). In order to assess the level of fear of crime, surveys generally ask about how respondents feel when walking alone outside during a day or night (Gray et al 2008, Zaho et al 2015). Crime Victimization Surveys and other research questionnaires ask similar questions to measure individuals' fear of crime such as (Hale, 1996: 85): "*How safe do you feel being out alone in your neighborhood after dark?*", "*How safe would you feel being out alone in your neighborhood after dark?*" or "*Is there any place around here where you feel unsafe walking at night?*"

Even though fear of crime is a debatable concept in the criminal justice literature, there is no consensus about the definition and how to measure the construct. Studies on the link between crime and fear use unidimensional definitions of the concepts and generally do not differentiate between types of crime and also kinds of fear (Rountree, 1998). Surveys ask about any type of crime and do not differentiate between crime types. Thus, research assume no significant variations of fear between different types of crime. Moreover, there is another issue of measurement while assessing the concept of fear. In the literature, fear is characterized as a multidimensional concept and there are cognitive and emotional components of fear to be considered (Rountree, 1998). Fear of crime is defined as "*an emotional response of dread or anxiety to crime or symbols that a person associates with crime*" (Ferraro, 1995: 4). However, there are some other feelings such as anxiety, worry or concern about crime which are related to fear but the distinction between these feelings have not been resolved in the literature yet (Cordner, 2010; Gray et al 2011).

There is an extensive literature on fear of crime and the underlying theories of fear of crime can be grouped in three different camps (Karakus et al., 2010): the victimization model, disorder model, and community concern/social control model. According to the proponents of victimization model, fear of crime is caused by the actual crime rates in the community or individuals hearing about crime happening around them. Studies on disorder model argue that physical and spatial disorder and incivility in the neighborhood make people unsafe and they begin to think about being victim of crime. Individuals see the physical and structural decay in the neighborhood as the signals of crime and they become frightened. Related to the disorder model, community concern/social control model explains the fear of crime as a result of deterioration in the social fabric of community. When social control tools are eroded and members of community start to have loose neighborhood relationship among the community, they expect higher level of risk of victimization.

In order to reduce fear of crime in the society, police departments have implemented several strategies which are related to fear of crime models explained above (Cordner, 2010). First of all, as the traditional way of policing, police departments focus on crime reduction in order to reduce victimization and the spread of news about crime events. To reduce crime, police departments use professional policing strategies such as focused patrolling, increased police visibility, rapid response to incidents and effectiveness in solving crimes. Beside these tactics, police initiate environmental improvement programs such as broken windows approach, street lighting, and target hardening and community policing programs and problem oriented policing. All these efforts can be seen as the ways of policing to reduce fear of crime among public. While traditional ways of policing to reduce crime is directly related to victimization model of fear of crime, environmental improvement programs, community policing and problem oriented policing programs are related to the disorder model and community concern/social control model of fear of crime. However, the effectiveness of police in reducing crime and also fear of crime is debatable issue in the literature detailed below.

## 1.2. Effectiveness of Police in Crime

There is a contradictory view about the effectiveness of the police between public and academia. On the one hand, citizens and politicians state that if we deploy more officers on the street, we will be more effective in reducing crime and disorder. On the other hand, criminal justice researchers argue that the role of police in crime reduction is minimal when compared to other social factors such as family and job (Sherman, 1997). This paradoxical issue creates legitimacy problem for police departments in the public eye (Meyer and Rowan, 1977). Thus, police departments feel pressure to adopt effective and efficient crime prevention strategies to justify their *raison d'être*. They follow novel and publicized crime prevention and crime fighting programs and developments in order to represent themselves as a modern and professional police department which embraces new programs to increase the effectiveness of police in crime prevention and crime reduction (Duffee and Maguire, 2007). Most police departments adopt crime prevention strategies and programs with using three mechanisms of isomorphic change (DiMaggio and Powell, 1983): coercive isomorphism, mimetic isomorphism, and normative isomorphism. While coercive isomorphism is used by organizations as a result of political influence and legitimacy problem, mimetic isomorphism is adopted as a response to uncertainty stems from the environment of an organization. Moreover, normative isomorphism is a natural result of professionalization movement in organization.

The role of isomorphic change in law enforcement departments is emphasized by many studies in the world (see; Chan, Devery and Doran, 2003;

Yıldız and Unlu, 2011). Research about police effectiveness indicate that focused strategies and specific crime fighting programs bring success but general police tactics and routine enforcement practices are not effective in crime control. Telep and Weisburd (2012) review the police effectiveness literature to see what works for the police to perform effectively. They conclude that while hot spots policing, problem- oriented policing, focused deterrence approaches, directed patrol to reduce gun crime and using DNA in property crimes bring effective results in crime prevention and crime fighting, standard police tactics such as random preventive patrol, second responder programs, and Drug Abuse Resistance Education (D.A.R.E.) are not effective programs.

### **1.3. The Use of CCTV**

In our world today, it is widely accepted that policing is all about gathering and using information (Roberg, Novak and Cordner, 2009). In order to provide social control and to maintain order, police departments in developed countries started to benefit from surveillance technology in 1990s (Goold, 2003; Kruegle, 2007). Closed Circuit Television (CCTV) cameras have been commonly used in order to decrease crimes such as theft, crimes against personnel and assets and terrorism (Kruegle, 2007). Specifically, 9/11 terrorist attacks have forced governments to invest in surveillance technology in order to protect their citizens against such dreadful attacks. In order to prevent future similar attacks, law enforcement agencies have started to extensively use surveillance systems, especially CCTV, to monitor human activities at airports, seaports, borders, and crowded city streets (Goold, 2003).

Although CCTV is widely discussed in the recent literature, it is difficult to make a single definition of CCTV. Simply, we can define CCTV as a system that has a stationary camera, a monitor, and a recorder (Goold, 2004). However, current CCTV systems have different features and technical capabilities. New features and applications are added to the system with the innovations in surveillance technology. Thus, there are varieties of surveillance systems in cities. As a comprehensive definition, *CCTV refers to electronic monitoring systems, which make use of video cameras, connected by means of a 'closed'(or non-broadcast) circuit, to capture, collect, record, and/or relay visual information about the event-status of a given space over time* (Deisman, 2003; Gill and Spriggs, 2005)

### **1.4. The use of Mobile Electronic System Integration (MOBESSE)**

In Turkey, police and gendarmerie forces are responsible for public order maintenance. Police generally serves in urban areas whereas the gendarmerie serves in rural areas. These two security forces are centrally structured as General Directorate of Turkish National Police (TNP) and General Command of

Gendarmerie. General Directors of these organizations are affiliated with the Minister of Interior. Governors and the District Governors are responsible for the duties performed by the officials in cities and towns respectively. The use of closed circuit television (CCTV), for crime and disorder prevention purposes through deterrence for watching crowds in town centers, was announced and deployed in Turkey in the first decade of the 21st century. Surveillance capability and opportunity provided by the CCTV systems help public reassurance and therefore reduces fear of crime perceived in the society.

Another important aspect of CCTV is that law enforcement officials are quickly deployed to the incident scene and investigations are conducted according to the data recorded by the system (Brown, 1995). MOBESE (Mobile Electronic System Integration) in Turkey, has received pertinence from the public as a top-notch application. Open street surveillance of MOBESE cameras has been widespread in Turkey in the first decade of 2000s. MOBESE was first established by the Intelligence Department of Police in Diyarbakır City in 2001 with the support of the General Directorate of TNP and then it has become widespread in Mersin, Ankara, and Istanbul. In 2008, with the support and declaration of the Ministry of Interior,

TNP started to deploy MOBESE system in all the cities of Turkey and in some big towns (Coban, 2005). Coleman (2004) and Lyon (2001) state that cameras around us do not only function as a crime preventing tool by law enforcement officials. In addition, they are used as social ordering strategy or social orchestration metaphor tool to adjust and to control the behaviors of people. They argue that being watched by the cameras constantly create a perception that citizens have to control and adjust their behaviors. In this context, media has a key role in legitimizing the widespread functioning of CCTV cameras accepted by the public by stating that cameras are vital to provide secure and safe society without questioning them (Kurt, 2010). Another argument raised by the opponents of MOBESE is that there are no options left to citizens without surveillance. This situation, being assumed as potential criminals, ruins the authenticity of the public space life of people. Being watched and recorded by cameras result in loss of privacy and self-correction of behaviors of citizens. Moreover, being always gazed creates the feeling of guiltiness, even though they are doing nothing wrong (Özden, 2008).

In order to prevent the abuse of the MOBESE system in the command and control center, the employees monitoring are also being monitored, and if anyone is detected monitoring the things other than public order maintenance issues, employees face punishment (Özden, 2008). Schwartz (1968) claims that surveillance itself has the potential to create disorder rather than prevention. Under the surveillance of public spaces, the unwanted people may choose to attempt to be isolated from the society and to communicate with the ones who



resemble themselves, which may result a new life far from the public space for them. Great amount of power granted to officials using the system is another criticism to MOBESE. The question raised by the critics (Franklin, 2008; Mohammed, 1999) is: who can guarantee that recorded images of people cannot be used later as a threat for some reason? An important response by the officials to the criticism that the cameras being used have a potential to intervene to the private life of the citizens is that the software of the system is designed in such a way that private areas of the buildings are dimmed by means of black frame. Therefore, private places are never recorded (Özden, 2008).

The application of MOBESE cameras, like other CCTV cameras, is based on the assumptions of Deterrence Theory (Armitage, 2002). Presence of capable guardian, MOBESE cameras, has a potential of deterring crime since presence of MOBESE cameras at the important hotspots of the city centers makes the potential criminals calculate the costs and benefits of committing a crime; and the risk of being watched can prevent the potential offenders from committing a crime. Although some researchers (Carli, 2009; Squires, 2003; Phillips, 1999) state that the use of CCTV cameras is considered a necessary policing strategy for the police forces to prevent crime, to maintain order and to provide social control, other researchers (Armitage, 2002; Gill and Springs, 2005) argue that there is no significant data available indicating the benefits of CCTV in crime fighting.

Even though the MOBESE system has been in practice since 2005 rhyming with the arguments made by Armitage (2002) and Deisman (2003), no empirical research has been conducted about the benefits of MOBESE system in crime-fighting and fear of crime. It is inevitable to conduct a research for measuring the efficiency and effectiveness of MOBESE system. As stated by Armitage (2002), pre and post-test studies are not adequately conducted to evaluate to what extent surveillance decrease crime rates considering seasonal variations, control areas for comparison and displacement effects. Moreover, the perceptions of citizens and the officials using the system about the benefits of MOBESE system should be studied so as to evaluate the views of public and users about the system.

## **2. Theoretical Framework**

The theory behind using CCTV in crime fighting by the police is precisely summarized by Armitage (2002). These are deterrence, efficient deployment, self-discipline, presence of a capable guardian, and detection. For the deterrence, if there is a camera in a place, a potential offender calculates the cost and benefit of committing a crime and decides not to commit or go to other suitable places. Secondly, CCTV system helps the police to deploy their human

resources and other resources wisely by paying adequate attention on the right time to a spot when police assistance is needed. CCTV system also brings self-discipline not only to offenders, but also to victims. In the presence of CCTV cameras in place, victims become alert against crimes. Therefore, they try to reduce the risk of being a prey of a criminal by taking personal precautions against crimes. For the offenders, CCTV cameras give the sense of being watched all the time and they try to control their own behavior in order not to be caught in misbehavior. According to Routine Activity Theory presented by Cohen and Felson (1979), there should be convergence in space and time of likely offenders, suitable targets, and the absence of capable guardians. CCTV cameras prevent the convergence of these three elements by providing a capable guardian all the time. Last but not least, CCTV cameras help the police to detect offenders by recording images of offences taking place. These records play important role in arresting, sentencing and incarcerating of the criminals. Thus, criminals are caught and cannot commit new crimes and the justice is served for the society.

Routine Activity Theory (RAT) is a framework for this study to observe that whether CCTV can be seen as a capable guardian in crime prevention and its effect on the fear of crime among citizens. In their influential study, Cohen and Felson (1979) analyzed macro-economic and social factors of US since 1950s to understand what causes crime. At the end of their analysis, they realized that even though macro-economic and social factors were going better since the Second World War in the US, crime rates did not decrease, even increased.

CCTV is also seen as a fear reduction strategy (Lee, 2007) and offered as a capable guardian (Oc and Tiesdell, 1997; Caputo, 2014). Nevertheless, the role of CCTV in reducing fear of crime is questionable (Smith, 2002). Sarno, Hough and Bulos (1999) found that CCTV had a significant impact on reducing fear of crime in the boroughs of London. In addition, some researchers did pre/post surveys to evaluate the level of fear of crime among public; they noted positive effect of CCTV on the reduction of fear of crime (Phillips, 1999). Furthermore, Brown (1995) indicated that CCTV is an effective tool in reducing fear of crime among public in the case study of Birmingham, UK. On the other hand, Gill and Spriggs (2005) surveyed people to see the effect of CCTV on fear of crime. They found that even though there was a decrease in fear of crime in public when compared to before and after CCTV installation, this reduction could not be attributed to CCTV. Regarding our study, some scholars (Armitage, 2002; Fletcher, 2011) used RAT theory to explain the relationship between fear of crime and CCTV.

The research about the benefit of CCTV systems in crime-fighting is incomplete, confusing, and inconsistent (Dempsey and Forst, 2012). A group of

researchers (Carli, 2009; Squires, 2003; Phillips, 1999) argue that CCTV systems are necessary tool for the police in decreasing crime rates, responding crimes in a timely manner and maintaining order and providing social control. On the contrary another group of researchers (Armitage, 2002; Deisman, 2003; Gill and Spriggs, 2005) claim that there is no significant data proving the benefit of CCTV in crime fighting. According to Deisman (2003), the effect of CCTV on crime is variable and unpredictable. The deterrence effects of CCTV also change according to type of a crime, location of a crime, and time of a crime. Similarly, Welsh and Farrington (2008) did an extensive systematic review to assess the effects of closed circuit television surveillance on crime. They concluded that CCTV has a modest but significant desirable effect on reducing crime in car parks, especially vehicle crimes and it is more effective in reducing crime in the U.K. than in other countries.

Besides, there is limited research about the role of CCTV in preventing ongoing criminal activity and arresting the suspects (Bekkers and Moody, 2011). However, there is a majority support from public regarding deployment of CCTV cameras in the public places because CCTV increases safety feelings of citizens, and decreases fear of crime and victimization. Even though there are some concerns about profiling and the breach of privacy (Greenhalgh, 2003), people generally support the use of security cameras in crime fighting. Armitage (2002) reviews the studies about the evaluation of CCTV systems in the literature and concludes that there is a number of methodological problems in the studies due to several reasons. These are: inadequate pre and post CCTV time periods in which data are collected, no account taken of seasonal variations, no control areas for comparison, little discussion of displacement or diffusion of benefits, unspecified sample size, and lack of independent evaluation. Thus, there should be methodically sound empirical studies in the literature in order to know to what extent the surveillance plays role in crime prevention and crime reduction.

On the other hand, using security cameras to watch streets, roads and other public places in the cities raises critical discussion about the '*panopticon*' in the literature (Goold, 2003; Simon, 2005). The idea of panopticon was first projected by the utilitarian philosopher, Jeremy Bentham in 1787 by designing a prison while requiring minimum supervision and providing maximum control over prisoners. According his design, the prison building is constructed as a circular shaped building which all cells are located at the periphery of the circle floor by floor with facing towards the guard tower placed in the center. Only a single guard can watch all prison inmates behind the mesh screen of the watch tower, prisoners cannot see whether they are watched or not all the time. All prisoners should assume that they are observed by the guards and they have to show appropriate behavior according to discipline rules in the prison. If they

behave well, they can be rewarded by relocating their cells to better places in the prison or they can be punished if they do not follow the rules as ordered. This design is recognized as cost effective and highly efficient way of controlling prisons (Kietzmann and Angell, 2010). It is argued that there are several prisons all over the world established with the influence of panopticon idea.

There is a hot debate about using CCTV as a surveillance system in the cities to fight against crime and other disorders. Some scholars argue that camera surveillance is a way to transfer our democratic society to a surveillance society like in a panopticon prison idea, proponents of CCTV say that privacy is a matter of private places such as our homes, not a public place (Weckert, 2005). The critical question about the CCTV is “who watches the watchers?” (Franklin, 2008) and opponents of CCTV are cautious about how we know that CCTV cameras are not used for profiling, spying, or inquiring private lives of innocent people (Mohammed, 1999).

### **3. Methodology**

#### **3.1. Research Questions and Hypotheses**

The main research question this study sought to answer is to evaluate the impacts of CCTV and the way of job of policing on the safety perception of citizens.

Based on the findings in the related literature mentioned and the theoretical framework of the study, following hypotheses were developed to be tested;

- 1) The more the effectiveness of CCTV cameras for security purposes, the safer the people perceive themselves.
- 2) The better the police do their job, the safer the people perceive themselves.
- 3) The more the people think that the use of CCTV cameras invades their privacy, the lower their safety level perceived.

These hypotheses are tested for three different situations respectively; perceived safety level of people in general, in daytime, and at nighttime. Besides these hypotheses, some demographic factors are inserted into the model to evaluate whether people' perceptions regarding their safety are changed based on these factors. Marital status, age, education level and income levels are selected demographic factors that are inserted into the model based on the findings in the literature (See Fattah, 1993; Ferraro and LeGrange, 1992; Greve, 1998; Skogan, 1984; Fisher and Sloan, 2003; Warr, 2000; Will and Mcgrath, 1995).

### **3.2. Sampling**

The unit of analysis of this study is the individuals live in Ankara, the capital city of Turkey. Having more than 5 million population, Ankara is the city where people coming from different cultures, different ethnic groups, and socio-economic classes reside in a harmony. Since the targeted population of this study is over 5 million residents of the city of Ankara, a sample of 384 is necessary with .95 confidence level and .5 margin of error.

### **3.3. Data Collection**

The survey was sent to 768 people based on the snow-ball method. In general, web-based survey (surveymonkey.com) was used to collect the data. The reason of selecting web-based survey is twofold stated by Birnbaum (2004) and Bartlett (2005); first one is that web-based survey does not have time limitations for participants' access of the survey and secondly, its convenient nature for data coding and entry respectively. For people who had e-mail addresses, the survey was uploaded to the survey monkey web site, and the survey link was sent to them and asked them to send their known people's email addresses living in Ankara. For people who said that a hardcopy was the most convenient way to complete the survey, hardcopies of the questionnaire were sent to them to complete. Many of the participants were reached by e-mail.

### **3.4. Survey Instrument**

The questionnaire consists of five sections. First section was developed to measure the perceptions of the people about the effectiveness of CCTV cameras. To measure the perceived effectiveness of CCTV cameras (MOBESE), the survey of this study used five items that were derived from the relevant literature. The reliability coefficient (Cronbach's Alpha) of survey items was found to be 0.867, which is quite adequate. The items used to measure the effectiveness of CCTV are as follows;

- a) MOBESE cameras in public places are effective for preventing crime
- b) MOBESE cameras in public places are effective for catching criminals
- c) MOBESE cameras in public places provides police handle the crimes promptly
- d) MOBESE cameras in public places provides police get the important evidences to investigate the crime effectively
- e) MOBESE cameras in public places provides effective use of resources for crime fighting

Second section was created to measure the perceptions of the people regarding their perceived safety levels. Single item was used to measure the perceived safety level of citizens. Participants were asked to what extent they are agree or disagree with the question by using five point Likert scale; in general, MOBESE cameras make me feel safer. The question was asked for day and night situations separately as well.

People's perceptions about how good the police do its job is the third section of the study. Participants were asked to what extent they are agree or disagree with the question by using five point Likert scale; in general, how good police do its job? To measure the people's perception regarding the invasion of their privacy of life, the survey of this study used single item. The question "MOBESE cameras invades the privacy of life" was asked by using five point Likert scale. Lastly, demographic questions regarding the education and income levels along with age, and marital status were inserted to the questionnaire.

### **3.5. Statistical Analysis**

Statistical analysis of the study was conducted in twofold; descriptive statistics, and linear regression.

## **4. Findings**

This section consists of two subsections; descriptive of the study variables to identify the distributional characteristics of the demographic variables and multiple linear regression model to evaluate the effects of the independent variables on the dependent variable of the study, which is perceived safety of citizens.

### **4.1. Descriptive Statistics**

The survey was sent to 768 people based on the snow-ball method. Web-based survey (surveymonkey.com) was used to collect the data. Except for 123 people to whom the hardcopy of the questionnaire was sent, e-mail with the survey link was sent to 645 people by the researchers. From the initial estimate of 768 people, a total of 412 people responded to the questionnaire. 20 people's responses were excluded from the data due to the fact that they did not complete more than 50% of the survey questions. The final dataset of the study consists of 392 responses. The following table indicates the descriptive statistics of the variables.

**Table 1: Frequency Distributions for Control Variables**

Variable	Attributes	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Education Level	Primary School	9	2,3	2,3
	Middle School	10	2,6	4,8
	High School	127	32,4	37,2
	Two Year College	46	11,7	49,0
	University	180	45,9	94,9
	Master	14	3,6	98,5
	PhD	6	1,5	100,0
	0-500 Turkish Liras	97	24,7	24,7
	501-850	136	34,7	59,4
	851-1250	24	6,1	65,6
	1251-2000	35	8,9	74,5
	2001-3000	64	16,3	90,8
	3001-5000	31	7,9	98,7
	5001 and more	5	1,3	100,0
Status	Worker	52	13,3	13,3
	Government Emplly	136	34,7	48,0
	Student	121	30,9	78,8
	Housewife	21	5,4	84,2
	Retired	43	11,0	95,2
	Self-employment	13	3,3	98,5
	Tradesman	4	1,0	99,5
Unemployed	2	0,5	100,0	
Age	15-18 years old	83	21,2	21,2
	19-25 years old	58	14,8	36,0
	26-35 years old	156	39,8	75,8
	36-45 years old	66	16,8	92,6
	46-55 years old	13	3,3	95,9
	56 years old or older	16	4,1	100,0
Marital Status	Single	180	45,9	45,9
	Married	212	54,1	100,0

Of the 392 respondents, 180 people had bachelor degrees and 127 people are high school graduates. In terms of their age, 156 of the total 392 respondents account for 39.8 % of study participants. For the distribution of the respondents in terms of marital status, 180 people reported themselves as single and 121 people as married. One interesting finding is that approximately 35 % of the respondents were under the income level of 851 Turkish Liras.

#### 4.2. Multiple Linear Regression

Linear Regression was used as statistical analysis method to evaluate whether people's perceived safety levels can be predicted based on our independent variables; the effectiveness of the CCTV cameras, invasion of privacy by CCTV cameras, how good police doing its job, age, marital status,

income and education levels of respondents. Multiple linear regression enables us to determine the overall fit of the model developed and the relative contribution of each of the predictor variables to the total variance in the dependent variable explained. All assumptions of multiple linear regression are met for this study. The skewness and kurtosis values for all independent variables are found to be between +2 and -2, indicating that variables are normally distributed. Variance inflation factor (VIF) is one of the important method to detect multicollinearity if any among the independent variables. Following table (Table 2) indicates the VIF scores for independent variables.

**Table 2: VIF Scores for Independent Variables**

Model		Tolerans	VIF
MOBESE Effectiveness	Police Job	0,886	1,128
	Invasion of Privacy	0,886	1,126
Police Job	Invasion of Privacy	0,927	1,079
	MOBESE Effectiveness	0,927	1,079
Invasion of Privacy	MOBESE Effectiveness	0,883	1,132
	Police Job	0,883	1,132

As seen on the table 2, based on the VIF scores between variables, it seems that there is no multicollinearity issue for the model.

Table 3 illustrates the regression model results.

**Table 3: Linear Regression Results of the Study**

D. Variable	R <sup>2</sup>	Independent Variables	F/Sig	B	β	t	Sig.
Perceived Safety in General	.288	<b>Efectiveness of MOBESE</b>	23,548 / ,000	<b>0,622</b>	<b>0,396</b>	<b>8,538</b>	<b>.000</b>
		<b>Police Job</b>		<b>0,248</b>	<b>0,197</b>	<b>4,029</b>	<b>.000</b>
		<b>Invasion of privacy</b>		<b>-0,109</b>	<b>-0,09</b>	<b>-1,945</b>	<b>.052</b>
		Marital Status		-0,065	-0,029	0,52	.603
		Age		0,059	0,068	1,185	.237
		Education Level		0,017	0,044	0,372	.710
		Income Level		-0,026	-0,04	-0,803	.423
Perceived Safety in Day	.328	<b>Efectiveness of MOBESE</b>	28,308 / ,000	<b>0,684</b>	<b>0,424</b>	<b>9,418</b>	<b>.000</b>
		<b>Police Job</b>		<b>0,206</b>	<b>0,16</b>	<b>3,367</b>	<b>.001</b>
		<b>Invasion of privacy</b>		<b>-0,187</b>	<b>-0,151</b>	<b>-3,35</b>	<b>.001</b>
		Marital Status		0,113	0,048	0,908	.364
		Age		0,017	0,019	0,335	.738
		Education Level		-0,068	-0,068	-1,532	.126
		Income Level		-0,031	-0,047	-0,958	.339
Perceived Safety at Night	.264	<b>Efectiveness of MOBESE</b>	21,075 / ,000	<b>0,729</b>	<b>0,438</b>	<b>9,278</b>	<b>.000</b>
		<b>Police Job</b>		<b>0,155</b>	<b>0,116</b>	<b>2,338</b>	<b>.020</b>
		Invasion of privacy		-0,102	-0,08	-1,689	.092
		Marital Status		0,035	0,015	0,26	.795
		Age		0,08	0,009	0,152	.879
		Education Level		-0,046	-0,044	-0,951	.342
		Income Level		-0,102	-0,08	-1,689	.275



Table 3 indicates that our three models fit to the data collected with a corresponding F values of 23,548, 28,308, and 21,075 respectively at  $p < .005$ . Adjusted R Square value (Coefficient of Determination) of .288 indicates that 28,8 % of the variability of our dependent variable (perceived safety in general) are explained by the independent variables as a whole. Unstandardized coefficients of independent variable indicate how much the dependent variable varies with an independent variable when all other independent variables are held constant. Except for the invasion of privacy, age, marital status, income and education levels, all other independent variables' coefficients are statistically significant in explaining the variation in our dependent variable. The most important predictor is the effectiveness of the CCTV cameras with an unstandardized coefficient value of .622. Positive and significant correlation tell us that the higher the effectiveness of the CCTV cameras, the higher the people perceive themselves safe in general. The usage of CCTV cameras effectively is more important than how good police doing their job. Even though the invasion of privacy is not found to be a significant indicator with a corresponding t value of .052, practically, it plays an important role in determining people's safety after effectiveness of MOBESE and police job.

For the second regression model, perceived safety in day, Adjusted R Square value (Coefficient of Determination) of .328 indicates that 32,8 % of the variability of our dependent variable (perceived safety in day) are explained by the independent variables as a whole. Although how good police doing their job is found to be significant predictor for perceived safety in daytime with a corresponding unstandardized coefficient value of .176, the most important predictor is again the effectiveness of the CCTV cameras with an unstandardized coefficient value of .686. Invasion of privacy by CCTV cameras is found to be a significant predictor for our second model. The more people think that CCTV cameras invade their privacy, the lower their perceived safety in day.

For the third regression model, % 26.4 of the variability of our dependent variable (perceived safety at night) are explained by the set of our independent variables. Perceived effectiveness of the CCTV cameras is found to be most important predictor with a corresponding unstandardized coefficient value of .729. Invasion of privacy is not found to be a significant predictor for our third model.

First and second hypotheses of the study were supported. Third hypothesis indicating the invasion of privacy lower the safety perceptions was supported except for the night situation. Overall, for three models, perceived effectiveness is the most important predictor in explaining the perceived safety level of people.

## Discussion and Conclusion

It is mentioned the destructive effects of fear of crime on social life by many scholars (Dolan and Peasgood, 2007; Gray et al., 2008; Zhao et al, 2015). The fear of crime influences the social behaviors and daily routines of people although people have not become victimized in their life. It is a fact that people fear of being victimized.

Governments and specifically law enforcement departments pay considerable amount of attention to prevent and reduce crime along with developing effective criminal justice policies to deal with fear of crime. In the name of creating and developing strategies and programs that are effective in crime fighting, law enforcement departments started to use CCTV systems in the early 1990s (Armitage, 2002) to provide social control and maintain order, prevent and catch criminals (Goold, 2003; Kruegle, 2007).

Within this frame, Turkish National Police has decided to use the CCTV to prevent crime and disorder in the society. First pilot project of CCTV named Mobile Electronic System Integration (MOBESE) was carried out in Diyarbakir, a southeastern city of Turkey, in 2001. Then, it became widespread all around the Turkey after seeing its benefits in crime fighting.

The results of the study indicate that the most important predictor for people' perceived safety is the effectiveness of the CCTV cameras. MOBESE plays an important role in determining how safe people feel themselves. Regardless of the time, positive and significant correlation between the effectiveness of CCTV cameras and people' perceived safety feelings emphasize the importance of using CCTV as one of the important policing strategies in preventing crime and in making people safe themselves in society. As stated by Ferraro (1995) that although crime is a social problem for society, fear of crime is more severe problem than crime itself. Therefore, the result of this study that MOBESE is the most important predictor of people's perceived safety should be taken into consideration by law enforcement high officials to make people felt themselves safer than before since people are easily afraid of crime without the actual risk of victimization from any type of crime (Gray, Jackson, and Farrell, 2008).

The result is consistent with the findings of some researchers (Brown 1995; Oc and Tiesdell, 1997; Hough and Bulos, 1999; Phillips, 1999; Squires, 2003; Lee, 2007; Carli, 2009; Caputo, 2014) stating that the use of CCTV cameras is considered a necessary policing strategy for the police forces to prevent crime, to maintain order, to provide social control, to decrease fear of crime.

Another important finding of the study is that how good police doing their job is found to be significant predictor for perceived safety of people even though it is less important than the effectiveness of MOBESE. This finding is worth discussing since there is a contradictory view about the effectiveness of the police between public and academia. On the one hand, some criminal justice researchers state that the role of police in crime reduction is not as effective as other social factors such as family and job (Sherman, 1997). On the other hand, deploying more police on the street is considered as effective in reducing crime and disorder.

Invasion of privacy is also found to be important predictor for people's perceived safety. The more people think that CCTV cameras invade their privacy, the lower their perceived safety in day. This situation is not true for night. One explanation would be that people might think that crime is more likely to be occurred at night and CCTV plays an important role to deter people committing crime. People might think that not being a victim of any crime is more important than their privacy invasion at night.

As stated by Telep and Weisburd (2012) after reviewing the police effectiveness literature to see what works for the police to perform effectively, specific crime fighting programs bring success but general police tactics and routine enforcement practices are not effective in crime control. Therefore, the findings of the study illustrate a need for TNP high officials to revise the job description of TNP in the name of making TNP more effective and efficient in crime fighting as well as increasing public perception regarding their safety levels. Comprehensive research about what really works for TNP to perform effectively in crime fighting should be conducted by group of experts including academicians, field experts, and sociologists. This comprehensive research results in deploying right amount of people to required areas.

One limitation of the study is its research design. Cross-sectional research, collecting data at one point in time, has been raised the question of temporal precedence to infer causation. One of the important directions for future researchers is to use other qualitative and mixed methods to address this issue in greater depth.

### **Acknowledgement**

I would like to express my sincere gratitude to my friends, Dr. Ahmet GULER and Edip DURMUS for their valuable contribution in conceptualizing this study.

**REFERENCES**

- ARMITAGE, Rachel (2002), To CCTV or not to CCTV. *A review of current research into the effectiveness of CCTV systems in reducing crime*. London: Nacro.
- BARTLETT, Kenneth R (2005), Survey research in organizations. *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*, 97-113.
- BEKKERS, Victor; R. Moody (2011), Visual events and electronic government: What do pictures mean in digital government for citizen relations? *Government Information Quarterly*, 28,4: 457-465.
- BIDERMAN, A. D, A.L. Johnson, J. McIntyre, and A.W. Weir (1967), *Report on a pilot study in the District of Columbia on victimization and attitudes toward law enforcement. President's Commission on Law Enforcement and Administration of Justice, Field Surveys I*. Washington, DC: US Government Printing Office.
- BIRNBAUM, Michael H (2004), Human research and data collection via the Internet. *Annu. Rev. Psychol*, 55: 803-832.
- BROWN, Ben (1995), *CCTV in town centres: Three case studies*. *Crime Detection: Police Research Group*,
- CARLI, Vivien (2009), *Assessing CCTV as an effective safety and management tool for crime- solving, prevention and reduction*. International Centre for the Prevention of Crime Report.
- CAPUTO, Anthony C (2014), *Digital video surveillance and security*. Butterworth-Heinemann,
- CHAN, J. B, C. Devery, and S. Doran (2003), *Fair cop: Learning the art of policing*. University of Toronto Press.
- COHEN, Lawrence E. and M. Felson. (1979), Social change and crime rate trends: A routine activity approach. *American Sociological Review*, 588-608.
- FYFE, N. and R Coleman, (2004), Reclaiming the Streets: Surveillance, social control and the city. *Journal of Social Policy*, 515-516.
- CORDNER, Garry. W (2010), *Reducing fear of crime: Strategies for police*. Washington, DC: US Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services.

ÇOBAN, Erin (2005), Ülkemizin yeni bilgi ve güvenlik konsepti MOBESE. *Polis Bilimleri Dergisi*, 45: 21-28.

DEISMAN, Wade (2003), *CCTV: Literature review and bibliography*. Research and Evaluation Branch, Community, Contract and Aboriginal Policing Services Directorate, Royal Canadian Mounted Police.

DUFFEE, D. and E. R. Maguire (Eds.). (2007), *Criminal justice theory: Explaining the nature and behavior of criminal justice*. Routledge.

DOLAN, Paul and T. Peasgood (2007), Estimating the economic and social costs of the fear of crime. *British Journal of Criminology*, 47,1: 121-132.

FATTAH, Ezzat A (1993), Research on fear of crime: Some common conceptual and measurement problems. *Fear of crime and criminal victimization*, 131-140.

FERRARO, Kenneth F (1995). *Fear of crime: Interpreting victimization risk*. SUNY press.

FISHER, Bonnie S and J. J. Sloan III (2003), Unraveling the fear of victimization among college women: Is the "shadow of sexual assault hypothesis" supported? *Justice Quarterly*, 20,3: 633-659.

FLETCHER, Philippa (2011), Is cctv effective in reducing anti-social behaviour? *Internet Journal of Criminology*.

FRANKLIN, Sharon. B (2008), *Watching the watchers: Establishing limits on public video surveillance*. National Association of Criminal Defense Lawyers White Paper.

GILL, Martin and Angela Spriggs (2005), *Assessing the impact of CCTV*. London: Home Office Research, Development and Statistics Directorate.

GRAY, Emily; J. Jackson, and S. Farrall (2008), Reassessing the fear of crime. *European Journal of Criminology*, 5,3: 363-380.

GRAY, Emily; J. Jackson, and S. Farrall (2011), Feelings and functions in the fear of crime: Applying a new approach to victimisation insecurity. *British Journal of Criminology*, 51,1: 75-94.

GREENHALGH, Suzie (2003), *Literature review on issues of privacy and surveillance affecting social behaviour*. Edmonton, Alta: Office of the Information and Privacy Commissioner of Alberta.

- GREVE, Werner (1998), Fear of crime among the elderly: Foresight, not fright. *International Review of Victimology*, 5,3-4: 277-309.
- GROFF, Ruth (ed.). (2008), *Revitalizing causality: Realism about causality in philosophy and social science*. Routledge,
- GOOLD, Benjamin J (2003), Public area surveillance and police work: the impact of CCTV on police behaviour and autonomy. *Journal of Surveillance and Society*, 1,2: 191-203.
- GOOLD, Benjamin J (2004), *CCTV and policing: Public area surveillance and police practices in Britain*. Oxford University Press.
- HALE, Chris (1996), Fear of crime: A review of the literature. *International Review of Victimology*, 4,2: 79-150.
- JACKSON, Jonathan (2006), Introducing fear of crime to risk research. *Risk Analysis*, 26,1: 253-264.
- KARAKUS, Onder, E. F. McGarrell, and O. Basibuyuk (2010), Fear of crime among citizens of Turkey. *Journal of Criminal Justice*, 38,2: 174-184.
- KIETZMANN, Jan, and I. Angel (2010), Panopticon revisited. *Communications of the ACM*, 53,6: 135-138.
- KRUEGLE, Herman (2007), *CCTV surveillance analog and digital video practices and technology*. Burlington: Elsevier Butterworth Heinemann.
- KURT, Evren (2010), Surveillance and control in the age of information: a critical analysis of the technology-power relationship. Phd thesis. Middle East Technical University.
- LYON, David (2011), *Surveillance society: Monitoring everyday life*. McGraw-Hill Education (UK).
- LAGRANGE, Randy L. K, F. Ferraro, and M. Supancic (1992), Perceived risk and fear of crime: Role of social and physical incivilities. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 29,3: 311-334.
- LEE, Murray (2007), *Inventing fear of crime: Criminology and the politics of fear*. Cullompton: Willan.
- MEYER, John W, and B. Rowan (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.

MOHAMMED, E. A (1999), An Examination of Surveillance Technology and Their Implications for Privacy and Related Issues-The Philosophical Legal Perspective', *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)*, 99-2.

OC, Turner, and S. Tiesdell (1997). The death and life of city centres. Safer city centres: Reviving the public realm, 1-20.

ÖZDEN, Özge (2008), Istanbul: an urban panopticon. Master Thesis. Middle East Technical University.

PATE, A, M. A Wycoff, W. G. Skogan, and L. W. Sherman (1986). *Reducing fear of crime in Houston and Newark*. Washington, DC: Police Foundation.

PHILLIPS, Coretta (1999), A review of CCTV evaluations: Crime reduction effects and attitudes towards its use. *Crime Prevention Studies*, 10,1: 123-155.

ROBERG, R. R, K. J. Novak, and G. W. Cordner (2009), *Police & society*. New York: Oxford University Press.

ROUNTREE, Pamela W (1998), A reexamination of the crime-fear linkage. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 35,3: 341-372.

SARNO, Christopher, M. Hough, and M. Bulos (1999), *Developing a picture of CCTV in Southwark town centres: Final report*. London: Criminal Policy Research Unit, South Bank University.

SHERMAN, Lawrence. W (1997), Policing for prevention. In *Preventing crime: What works, what doesn't, what's promising*. A report to the attorney general of the United States, edited by Lawrence W. Sherman, Denise Gottfredson, Doris MacKenzie, John Eck, Peter Reuter, and Shawn Bushway. Washington, DC: United States Department of Justice, Office of Justice Programs.

SIMON, Bart (2002), The return of panopticism: Supervision, subjection and the new surveillance. *Surveillance & Society*, 3,1.

SKOGAN, Wesley G (1984), Reporting crimes to the police: The status of world research. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 21,2: 113-137.

SMITH, Gavin J.D (2002), Behind the screens: Examining constructions of deviance and informal practices among CCTV control room operators in the UK. *Surveillance & Society*, 2.2/3.

SQUIRES, Peter (2003), *An independent evaluation of the installation of CCTV cameras for crime prevention on the Whitehawk estate, Brighton*. Health and Social Policy Research Centre; University of Brighton.

TELEP, Cody W, and D. Weisburd (2012), What is known about the effectiveness of police practices in reducing crime and disorder? *Police Quarterly*, 1098611112447611.

WARR, Mark (1984). Fear of victimization: Why are women and the elderly more afraid? *Social Science Quarterly*, 65;681.

WARR, Mark (2000), Fear of crime in the United States: Avenues for research and policy. *Criminal Justice*, 4,4: 451-489.

WECKERT, John (ed.). (2004), *Electronic Monitoring in the Workplace: Controversies and Solutions*. IGI Global.

WELSH, Brandon, and D. Farrington (2008), Effects of Closed Circuit Television Surveillance on Crime: A Systematic Review. *Campbell Systematic Reviews*, 4.17.

WILL, Jeffrey A, and J. H. Mcgrath (1995), Crime, neighborhood perceptions, and the underclass: The relationship between fear of crime and class position. *Journal of Criminal Justice*, 23,2: 163-176.

YILDIZ, Serdar, and A. Ünlü (2011), Kurumsal Teori bağlamında AB Üyelik Sürecinde Türk polisinde Değişim. Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 9(1), 217.

ZHAO, Jihong S, B. Lawton, and D. Longmire (2015), An examination of the micro-level crime–fear of crime link. *Crime & Delinquency*, 61,1: 19-44.





# Otonomi ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi

**Doç. Dr. Necmettin CİHANGİROĞLU**

GATA, Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı Başkanlığı  
ncihangiroglu@gata.edu.tr

**Dr. Yasin UZUNTARLA**

GATA, Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı Başkanlığı  
yuzuntarla@gata.edu.tr

**Doç. Dr. Musa ÖZATA**

Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi  
Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bölümü  
musaozata@gmail.com

**Özet:** Bu çalışma ile otonomi ve kararlara katılımın, örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Ankara ilinde 1200 yataklı bir eğitim ve araştırma hastanesinde Şubat-Mart 2011 döneminde kesitsel olarak yapılmıştır. 322 anket formu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Çalışmada otonomi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak kararlara katılım ile duygusal bağlılık ( $r=0,211$ ,  $p \leq 0,001$ ) ve normatif bağlılık ( $r=0.134$ ,  $p=0.016$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı fakat zayıf bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca kararlara katılım puanı, yöneticilik görevi de olan hemşirelerde, diğerlerine oranla anlamlı düzeyde daha yüksek olarak bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Otonomi, Kararlara Katılım, Örgütsel Bağlılık

## The Analysis of the Effect of Autonomy and Participative Decision Making on Organizational Commitment

**Abstract:** In this study, it was aimed to analyze whether autonomy and participative decision affects organizational commitment. The study has been cross-sectionally conducted from February to March 2011, in education and research hospital with 1200 bed in Ankara. 322 questionnaires were evaluated in scope of study. It was found that there was no meaningful relationship between organizational commitment and autonomy but there was a relationship between attending to the decisions together with emotional commitment

( $r=0,211$ ,  $p \leq 0,001$ ) and normative commitment which is meaningful but poor( $r=0.134$ ,  $p=0.016$ ). Also, the score of attending to the decisions of the nurses who also have management duty was found meaningfully higher than the others.

**Key words:** *Autonomy, Participation in Decision, Organizational Commitment.*

## Giriş

Günümüzde hemen her alanda baş döndürücü hızda, sürekli bir gelişim ve değişim yaşanmaktadır. Özellikle bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler karşısında örgütler sıkı bir şekilde değişime ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Örgütlerin; yönetim, üretim, satış, pazarlama, reklam ve personel politikalarında bu değişimin izleri çokça görülür olmuştur. Bununla birlikte, “insan” unsuru örgütler için önemini hiç yitirmemiş hatta daha da fazla hissedilir olmuştur. Özellikle hizmet üreten örgütler için insan unsuru, en son teknolojiye sahip olmak kadar ve belki de daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü yüksek bilim ve teknolojiyi kullanacak olan da insandır. Dolayısıyla, örgütler için, nitelikli işgücüne sahip olmak ve onu elinde tutmak, örgüte bağlılığını sağlamak büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların örgüte bağlı olmaları, kendilerinden beklenenin de üzerinde gayret ve yüksek performans göstermeleri örgütlerin varlıklarını sürdürbilmeleri için elbette büyük önem taşımaktadır. Ancak, yoğun bir rekabetin yaşandığı bir ortamda, nitelikli çalışanları örgütte tutmak ve örgütsel bağlılıklarını sağlamak adına nasıl bir örgütsel iklimin olduğu da aynı derecede önem taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, nitelikli, donanımlı bir çalışan, bunun karşılığında örgüt tarafından kendisine sunulan olanakları ve yönetsel yaklaşımları yeterli buluyor mu? Kendisinin, örgüt için önemli olduğunu hissettirecek tutum ve yaklaşımlar var mı? Varsa yeterli mi? Yoksa daha uygun alternatifleri mi değerlendirmeli? Örgüt yönetimleri, bu ve benzeri hususları göz önünde bulundurarak uygun plan ve politikalar belirleme arayışına yönelmek zorunda kalmaktadırlar.

## 1. Otonomi (Özerklik)

Özerklik kavramının kökeni politik bir yapı olarak eski Yunan siyasal tarihine dayanmaktadır. Bu kavram Yunan şehirlerinin yabancı kurallarından bağımsızlığını belirtmek için kullanılmıştır. Özerk (autonomous) kavramı “öz” (auto=self) ve “erk” (nomous=ruling) sözcüklerinin yan yana gelmesinden oluşur. İki sözcüğün yan yana gelmesiyle de kendi kendini düzenleme, kendini yönetmeyi ifade etmektedir (Hmel ve diğ., 2002).

Otonomi (özerklik), insanın özgür düşünüp karar verme, kararını eyleme geçirme, özgür, bağımsız davranma gücü ve yetkisi olarak tanımlanmakta, bir meslek üyesinin birey ve meslek mensubu olarak karar verme, kararlarını

uygulamaya geçirmede özgürlüğe sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır (Babadağ, 2001). Diğer bir ifadeyle özerklik, dış etkilerden bağımsız bir şekilde kendi kararlarını alabilme ve eyleme geçirme yetisidir (Biol, 1997). Benzer bir tanımla özerklik, herhangi bir engele takılmaksızın özgürce ve bağımsızca düşünebilme, karar alma ve harekete geçme yetisidir (Keenan, 1999). Bu özelliği yüksek olan bireyler, kendi aktivitelerini yönlendirmekten, hedeflerine ulaşmaktan, çevrelerinde olup bitenleri kontrol etmekten ve başarılı olmaktan mutluluk duyarlar (Çam ve diğ., 2006). Özerklik kavramı genel olarak, “Bireysel Özerklik” ve “Profesyonel Özerklik” olmak üzere iki boyutta ele alınır.

### **1.1. Bireysel Özerklik**

Bireysel özerklik sosyalleşme sürecinde şekillenir. Erikson psikososyal gelişim kuramında, 1-3 yaş grubunu özerklik dönemi olarak belirtmiştir (Wong, 1997). Bebekler kendisiyle iletişim halinde olan anne-babanın, çevrenin veya diğer kişilerin güvenini kazandığını hissettiklerinde, kendi hareketlerini fark etmeye başlarlar ve kendi hareketlerinin başkalarını etkilediğini tahmin ederler. Kendi isteklerinin farkında olmaları ve diğerleriyle ilişkili olan kontrol mekanizmasını anlayan bebekler, özerklik kazanma ve başkalarına bağımlı olma ikilemi ile karşı karşıya kalırlar (Collins ve diğ., 2001). Ayağa kalkmak ve yürüyebilmek, çocuğun anne kucağından çevreye doğru uzanması, yatay ve bağımlı var oluştan, dikey ve hareketli var oluşa (özerk var oluş) geçişin ilk adımlarıdır. Hareket dizgesinin yanı sıra, çocukta işeme ve dışkılama işlevlerini gören sfinkterler de olgunlaşmaktadır. Sfinkterlerin olgunlaşması, işeme ve dışkılamanın isteğe göre yapılabilmesi demektir. Yani çocuk isterse tutabilir, isterse bırakabilir. Böylece birbirlerine karşıt iki istek, iki eğilim ortaya çıkar. Artık çocuk, birbirine karşıt iki istek arasında seçim yapabilme durumuna gelmiştir. Bu durum çocuk için yepyeni bir yetinin gelişimi demektir (Kozier ve diğ., 2004).

Bireysel özerklik onu destekleyen sosyal yapılar olduğunda en iyi şekilde oluşur (Collins ve diğ., 1991). Başarılı bir özerklik gelişiminin sağlanması kendi kendini yönetme fırsatlarını gerektirir. Bu fırsatlar çocuklara oyun aktivitelerinde, tuvalet eğitiminde, yarıştığı kardeşiyle olan krizlerinde ve önemlilik arz eden başkalarıyla iletişiminde tanınmalıdır (Wong, 1997).

### **1.2. Profesyonel Özerklik**

Profesyonellik, görevlerin yerine getirilmesi için üstün entellektüel eğitim alma, bu eğitim sonucunda bilgi ve tecrübe kazanarak mükemmelliği yakalama ve bireysel ilkeler doğrultusunda deneyimlerini eyleme dönüştürüp özgür etkinlikler yapmaya sahip olmaktır (Raelin, 1999). Diğer bir ifadeyle profesyonellik, bireyin sahip olduğu bir nitelik olarak ele alındığında, bir uzmanlık ve yetkinliğin, görevlerin, belirli bir kalite ve standart göz önünde bulundurularak yerine getirilmesinde ve sorun çözme aşamalarında kullanılması

anlamına gelmektedir (Lennart, 2003). Dolayısıyla, profesyonellik bireyin bazı özelliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Bu özelliklerin en önemlisi ise, bir uzmanlık ve yetkinlik alanında gerekli olan beceridir. Profesyonel birey tanımlamalarında, genellikle profesyonel meslek ve bu mesleğin konusunu oluşturan işin niteliklerinden hareket edildiği görülmektedir. Fakat bu niteliklere dayanarak öne sürülen profesyonel tanımlarında bireysel vurgulamaların ön plana çıktığı dikkat çekmektedir (Seçer, 2008). Çünkü profesyonel bilgi ve becerileri kullanarak fayda sağlayacak olan, bireyin kendisidir.

Mesleki profesyonellik ise; bireysel profesyonelliğin örgütsel profesyonelliğe yerini bırakmasıdır. Ayrıca mesleki profesyonellik, mesleki standartların belirlenmesi ve hizmet kalitesinin yükseltilmesinde temel etkenler arasında yer almaktadır (Kacaroğlu, 2010).

Profesyonel özerklik, mesleki uygulamalarda temel kontrole sahip olmak anlamına gelir ve meslek mensuplarının çalışma alanında kendi fonksiyonları üzerinde kontrol kurabilmelerini ifade eder (Steward ve diğ., 2004). Profesyonelliğin ön koşulu, rutinlerden uzaklaşıp yaratıcı gücün kullanıldığı görevler yüklenme ve bunları uygun bir şekilde yerine getirme çabasına sahip olmaktır (Fullbrook, 2008). Profesyonel özerklik, karar almayla ilgili bağımsız ancak işbirlikçi bir yaklaşım gerektirir, ekip üyeleri ile ortak iletişim ve güven üzerine temellenir (Keenan, 1999). Bu anlamda özerklik bir mesleği meslek yapan temel unsurlardan biridir (Fahrenwald ve diğ., 2005).

## 2. Kararlara Katılım

Karar, yönetim sürecinin kalbidir. Bu yönüyle eylemi etkileyen her türlü yargı karar niteliğindedir (Chuva, 1999). Örgütte hiçbir davranış karar vermeden gerçekleşemez (Ataklı, 1997). Herhangi bir konuda karar verme, yönetimin özü ve esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir ve tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır (Aydın, 1998). Çünkü karar verilmediği zaman diğer yönetim fonksiyonlarının bir anlamı kalmamaktadır (Kuzgun, 2005). Bu yönüyle yönetimde karar sürecinin etkililiği örgütsel etkililikle eşdeğer bir nitelik taşır. Ancak yönetsel süreçlerde etkili kararlar almanın en önemli koşulu alınacak kararlardan etkilenecek tüm unsurları karar sürecine katmaktır. İnsan, duygu, düşünce ve kişiliğiyle içerisinde yer aldığı sistemi etkileyen ve bu sistem tarafından etkilenen bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla örgütsel amaçları gerçekleştirmede iş göreni dikkate almak, yönetsel süreçlerde söz sahibi kılmak gerekmektedir. Yönetici işletme ile ilgili kararlar alırken personeli dahil etmelidir. Fakat bu kararlara katılım gerçekçi olmalıdır. Yani personele fikrini soruyormuş gibi yapıp personelin fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir.

Kararlara katılım; "birlikte karar verme" veya karar verme yetkisinin üstler ve astların birlikte kullanımı olarak tanımlanır. Singer, katılımcı karar vermeyi iki veya daha fazla tarafın plan ve politika yaparken veya kararlar verirken

birbirlerini etkilemeleri süreci olarak tanımlamaktadır (Singer, 1974). Genel anlamıyla katılımcı karar verme bir yöneticiyle bir çalışan veya bir yöneticiyle bir grup çalışan tarafından bir konu hakkında birlikte karar verme süreci olarak ifade edilmektedir (Locke ve diğ., 1986). Kararlara katılma, karar yetkisinin aktarılması değil, kararların paylaşılmasıdır (Bursalıoğlu, 1998). Benzer şekilde, karara katılma, karara evet ya da hayır demek değildir. Katılım geniş bir alandan, sınırlı bir alana kadar uzanan bir süreçte farklılık gösterebilir. Karar vermeye geniş katılım, bireyin karar verme sürecine olabildiğince, işlemin başından ve uzun bir süre katılımını ifade etmektedir (Celep, 1996). Katılım yoluyla verilecek kararların hangileri olacağı konusunda French ve arkadaşları (French ve diğ., 2003), “kararlara katılacak olan kişileri gelecekte etkileyecek kararlar” olarak belirtmek suretiyle genel çerçeveyi çizmişlerdir.

### 3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık genel bir ifadeyle üç faktörle karakterize edilen bir olgu şeklinde özetlenebilir. Söz konusu faktörler (Çetin, 2004):

- Örgütün amaçlarını ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma,
- Örgütün yararı için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma,
- Örgüt kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma şeklinde sıralanabilir.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onu değerlerinin bir parçası haline getirirler. Örgüt kültürü çalışanlar için öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Gül, 2003).

Bağlılığın içeriğinin çok farklı olguları kapsaması nedeniyle farklı modeller ileri sürülmüştür. Bu modeller içerisinde Meyer ve Allen’in modeli en yaygın kabul gören model olarak karşımıza çıkmaktadır (Wasti, 2005) Bu modele göre, organizasyonel bağlılığın 3 unsuru bulunmaktadır. Bunlar duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığıdır (Meyer ve diğ., 1991).

**Duygusal bağlılık**, çalışanın örgüt ile duygusal bağını ifade etmektedir. Bu duygusal durum, ayrıca bireyin kimliği ile örgütün kimliği arasındaki bağ biçiminde de tanımlanmaktadır. Bu bağ, çalışanın örgütle ilişkisini devam ettirmek istediği bir durumda ortaya çıkar.

**Normatif bağlılık**, çalışanın gönüllü zorunluluk ve sadakat duyguları etrafında ortaya çıkmaktadır. Bu hisler, ailesel ya da kültürel sosyalleşme araçları kullanılarak çalışan üzerinde kurulan normatif baskıların sonucu oluşabilir. Yüksek normatif bağlılığa sahip bireyler, kendilerini örgütte kalmak zorunda hissederler.

**Devamlılık bağlılığı**, çalışanın ödeme, sosyal statü, sosyal ağlara giriş gibi olgular açısından kendini örgüte bağlı hissetmesidir. Bu menfaatler, bireyin örgütten ayrılması durumunda risk altındadır ve kaybedebilecektir.

Bu boyutlar içerisinde en güçlü olumlu iş davranışları ortaya koyan boyut, elbette ki duygusal bağlılıktır. Daha sonra ise normatif bağlılık gelir. Devamlılık bağlılığı ise olumlu iş davranışları ile en az ilişkiye sahip boyuttur, hatta kimi zaman bu davranışlarla ilişkisi ters yönlüdür .

Bu çalışma, çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında otonomi (özerklik) ve kararlara katılımın etkili olup-olmadığını analiz etmek amacıyla yapılmıştır.

#### 4. Gereç ve Yöntem

Bu çalışma; Ankara ilinde bulunan 1200 yataklı bir eğitim hastanesinde görev yapan hemşireler üzerinde yapılmıştır. Anket yöntemi kullanılan çalışmalarda geri dönüş oranının düşük olma riski söz konusu olduğu için bu çalışmada örneklem seçilmeyerek tüm hemşirelere ulaşılması hedeflenmiştir. Sonuç olarak; Şubat-Mart 2011 döneminde kesitsel olarak yapılan çalışmada 650 anket formu dağıtılmış, 450'si geri dönmüş (%69), eksik ve hatalı cevaplandırılan 128 anket değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 322 anket formu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

Dört bölümden oluşan anket forumunun birinci bölümünde, hemşirelerin otonomi (özerklik) hakkındaki düşüncelerini analiz etmek için Wallace tarafından geliştirilen (Wallace, 1995) ölçek kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde, Aiken ve Hage tarafından geliştirilen (1968) ölçek kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde; Meyer ve Allen tarafından geliştirilen (Meyer ve diğ., 1990) ve duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığını ölçmek için literatürde yaygın bir şekilde kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği ("Organizational Commitment Questionnaire") yer almıştır.

Anketteki önermelerin tümü 1'in "Kesinlikle katılmıyorum", 5'in "Kesinlikle katılıyorum" olduğu 5'li Likert Ölçeğine dayandırılmıştır. Anketin dördüncü bölümünde, araştırma kapsamındaki hemşirelerin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik açık ve kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir. SPSS for Windows 15.0 paket programı kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır.

## 5. Bulgular

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin çeşitli demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir. Buna göre hemşirelerin %60.9’unun evli, %90.1’inin yönetsel görevi olmayan klinik-polikliniklerde görevli olduğu, %41.3’ünün 26-30 yaş grubunda yer aldığı, %57.2’sinin ise meslek hayatının ilk on yılında olduğu görülmektedir.

**Tablo 1. Araştırma Kapsamındaki Hemşirelerin Demografik Özellikleri**

Demografik Veriler	N	%
<b>Bekar</b>	112	34,8
<b>Evli</b>	196	60,9
<b>Dul</b>	2	0,6
<b>Boşanmış</b>	12	3,7
<b>Başhemşire ve yardımcıları</b>	4	1,2
<b>Servis sorumlu hemşiresi</b>	28	8,7
<b>Klinik-poliklinik hemşiresi</b>	290	90,1
<b>Yaş</b>		
21-25	68	21,1
26-30	133	41,3
31-35	71	22,0
36-40	28	8,7
41-45	22	6,9
<b>Kıdem (hizmet yılı)</b>		
1-5	92	28,6
6-10	92	28,6
11-15	77	23,9
16-20	37	11,5
21-25	24	7,4

Tablo 2’de, araştırma kapsamındaki hemşirelerin; örgütsel bağlılık, kararlara katılım ve otonomi ölçeklerine ait puan ortalamalarının dağılımı görülmektedir. Buna göre; hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu, devamlılık bağlılıklarının en yüksek ortalamaya ( $3,36 \pm 0,62$ ) sahip olduğu, kararlara katılım algılarının ise en düşük düzeyde ( $2,38 \pm 0,547$ ) gerçekleştiği görülmektedir. Otonomi puan ortalamalarının da benzer şekilde düşük olduğu ( $2,75 \pm 1,01$ ) görülmüştür.



**Tablo 2. Araştırma Kapsamındaki Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık, Kararlara Katılım ve Otonomi Ölçeklerine Ait Puan Ortalamalarının Dağılımı**

Boyutlar	n	Ortalama	Std.Sapma
Duygusal Bağlılık	322	3,04	0,40
Devamlılık Bağlılığı	322	3,30	0,62
Normatif Bağlılık	322	2,90	0,33
Kararlara Katılım	322	2,38	0,54
Otonomi	322	2,75	1,01

Yönetici görevi olan ve olmayan hemşirelerin örgütsel bağlılık, kararlara katılım ve otonomi puanları arasındaki farklılıklar Tablo 3'de görülmektedir. Buna göre; hemşirelerin yönetici görevi olup-olmaması ile örgütsel bağlılıkları ve otonomi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ancak, yönetici görevi olan hemşirelerin kararlara katılım algıları ( $2,58 \pm 0,67$ ) ile yönetici görevi olmayan hemşirelerin algıları ( $2,36 \pm 0,52$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,02$ ) ve doğru yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, yönetici görevi olan hemşireler, mesleklerini icra etmelerini etkileyen kararlara, yönetici görevi olmayan hemşirelerden daha fazla katılmaktadırlar.

**Tablo 3. Yönetici Görevi Olan ve Olmayan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık, Kararlara Katılım ve Otonomi Ölçeklerine Ait Puan Ortalamalarının Dağılımı**

Boyutlar	YÖNETİCİ GÖREVİ OLAN		YÖNETİCİ GÖREVİ OLMAYAN		p*
	Ort.	Std.Sap.	Ort.	Std.Sap.	
Duygusal Bağlılık	3,08	0,49	3,04	0,390	0,57
Devamlılık Bağlılığı	3,26	0,63	3,31	0,621	0,68
Normatif Bağlılık	2,93	0,31	2,89	0,341	0,57
Kararlara Katılım	2,58	0,67	2,36	0,529	<b>0,02</b>
Otonomi	2,98	1,06	2,72	1,012	0,17

(\*) t testi

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin medeni durumları ile örgütsel bağlılık, kararlara katılım ve otonomi hakkındaki düşünceleri arasındaki ilişkiler Tablo 4'de görülmektedir. Buna göre; hemşirelerin medeni durumları ile örgütsel

bağlılıkları, kararlara katılım algıları ve otonomi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak; dul veya boşanmış hemşirelerin örgütsel bağlılıkları, kararlara katılım algıları ve otonomi algılarının, evli veya bekâr olan hemşirelerden daha düşük olduğu görülmüştür.

**Tablo 4. Medeni Durumlarına Göre Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık, Kararlara Katılım ve Otonomi Ölçeklerine Ait Puan Ortalamalarının Dağılımı**

Boyutlar	Evli			Bekar			Dul/boşanmış			p*
	Med.	Min.	Maks	Med.	Min.	Maks	Med.	Min.	Maks	
Duygusal Bağlılık	3,12	2,00	4,00	3,12	2,00	4,50	3,12	1,63	3,50	0,59
Devamlılık Bağlılığı	3,37	1,75	4,50	3,37	1,00	5,00	3,37	2,38	3,75	0,86
Normatif Bağlılık	2,87	2,00	4,00	2,87	2,00	4,00	3,00	2,75	3,38	0,11
Kararlara Katılım	2,40	1,40	4,00	2,40	1,00	4,60	2,40	1,80	3,20	0,86
Otonomi	3,00	1,00	5,00	2,50	1,00	5,00	2,50	1,00	4,00	0,90

\* Kruskal Wallis Testi

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin örgütsel bağlılık, kararlar katılım ve otonomi algıları arasındaki korelasyonlar Tablo 5’de görülmektedir. Buna göre; devamlılık bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında ( $r=0,016$ ,  $p=0,037$ ), kararlara katılım ile duygusal bağlılık arasında ( $r=0,211$ ,  $p=0,000$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yaş ile devamlılık bağlılığı arasında ( $r=-0,125$ ,  $p=0,024$ ) ise, istatistiksel olarak anlamlı, ters yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Diğer yandan Kararlara katılım ile normatif bağlılık arasında ( $r=0,134$ ,  $p=0,016$ ), otonomi ile kararlara katılım arasında ( $r=0,451$ ,  $p=0,000$ ), meslek yılı (kıdem) ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın; yaş ile kararlara katılım arasında ( $r=-0,117$ ,  $p=0,036$ ) ve meslek yılı (kıdem) ile kararlara katılım arasında ( $r=-0,117$ ,  $p=0,036$ ) istatistiksel olarak anlamlı, ters yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur.

**Tablo 5. Örgütsel Bağlılık, Kararlara Katılım ve Otonomi Arasındaki Korelasyonlar**

Boyutlar							
Devamlılık Bağlılığı	r	0,116					
	p	<b>0,037</b>					
Normatif Bağlılık	r	0,083	-0,053				
	p	0,139	0,342				
Kararlara Katılım	r	0,211	0,078	0,134			
	p	<b>0,000</b>	0,164	0,016			
Otonomi	r	0,103	0,069	0,087	0,451		
	p	0,065	0,216	0,118	0,000		
Yaş	r	0,037	-0,125	0,016	-0,117	-0,068	
	p	0,509	0,024	0,777	0,036	0,227	
Meslek Yılı (Kıdem)	r	0,062	-0,096	0,010	-0,117	-0,081	0,888
	p	0,269	0,086	0,858	0,036	0,149	0,000
<b>Boyutlar</b>		Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Kararlara Katılım	Otonomi	Yaş

### Sonuç ve Öneriler

Nitelikli personele sahip olmak, örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi ve rekabet avantajını kaybetmemesi için nitelikli insan faktörünün önemi hiç azalmamaktadır. Örgütüne gönülden bağlı çalışanlara sahip olmak, örgütlerin en önemli sermayesi olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada, sağlık sektörünün en önemli insan kaynaklarından olan hemşirelerin, örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olan faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının istenilen düzeyde olmadığı, özellikle devamlılık bağlılığının ( $3,30 \pm 0,62$ ) diğer bağlılık alt boyutlarından daha yüksek olması önemli bir bulgudur. Çünkü devamlılık bağlılığı, zorunluluktan kaynaklanan ve şimdilik başka seçenek olmadığı için görülen bağlılık türüdür ve daha iyi bir seçenek bulunduğu örgütten ayrılmaya hazır personel anlamına gelmektedir. Bu durum, hiçbir örgütün istemediği bir bağlılık türüdür.

Bu çalışmada, örgütsel bağlılık ile otonomi (özerklik) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile kararlara katılım arasında istatistiksel olarak anlamlı fakat zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum bize, kararlara katılım arttıkça, duygusal ve normatif bağlılığın da arttığını göstermektedir. Yaş ile devamlılık bağlılığı arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu durum,

yaş ilerledikçe devamlılık bağlılığının arttığını, ilerleyen yaşlarda kurumdan ayrılmanın göze alınmadığını göstermektedir.

Hemşirelerin kararlara katılım ve otonomi puan ortalamalarının da düşük olarak gerçekleşmesi, hemşirelerin, özellikle meslekleriyle ilgili kurumda verilen kararlara yeterince katılmadıklarını ve kendi uzmanlık alanlarında yani hemşirelik faaliyetlerini icra ederken bağımsızca alabilecekleri kararlarda, sergileyebilecekleri eylemlerde serbestçe davranmadıklarını (otonominin olmaması), mesleklerini bağımsız olarak yapamadıklarını ve harekete geçemediklerini, meslekleriyle ilgili karar veremediklerini göstermektedir. Bu sonuçlarda, araştırmanın uygulandığı hastanenin hiyerarşik yapısının oldukça belirgin ve formal ilişkilerinin yoğun olmasının yani organizasyonel yapısının da etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Yönetici görevi de olan hemşirelerin, diğerlerine oranla kararlara katılım hakkındaki düşünceleri, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olmasına rağmen her iki grupta da, kararsızlığı temsil eden 3'ün altında olması, kayda değer bir sonuçtur. Diğer bir ifadeyle, yönetici görevi olsun ya da olmasın hemşirelerin yeterince kararlara katılmadığı görülmüştür. Medeni durum ile örgütsel bağlılık, kararlara katılım ve otonomi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ancak her üç boyutta da en düşük puanı dul/boşanmış grubundaki hemşirelerin aldığı görülmüştür.

Otonomi ile kararlara katılım arasında bulunan anlamlı ilişki, beklenen bir sonuçtur. Ancak yaş ve meslek yılı (kıdem) ile kararlara katılım arasında istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönlü ilişki bulunması düşündürücüdür. Çünkü; yaş ve hizmet yılı ile birlikte mesleki bilgi ve becerinin de gelişmesi ve meslekle ilgili kararlara katılımın artması beklenir. Fakat araştırma kapsamındaki hemşirelerde yaş ve kıdem ilerledikçe kararlara katılımın daha az olduğu görülmüştür.

Hemen her alanda görülen bilimsel ve teknolojik gelişmeler sağlık alanında da ciddi değişim ve gelişimlere yol açmıştır. Buna paralel olarak sağlık bakım hizmetinin en önemli unsurlarından olan hemşirelerin sorumlulukları ve rolleri de artmıştır. Artan sorumluluk ve roller, hemşirelerin mesleklerini daha bağımsız icra etmelerini, kendi uzmanlık alanları ile ilgili özerkliğe sahip olmalarını, mesleğinin icrasını etkileyen kararlarda katılımlarının sağlanmasını, görüş ve önerilerinin dikkate alınmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu çalışma, araştırma kapsamındaki hemşirelerden alınan verilerle ve kullanılan yöntemlerle sınırlıdır. Benzer çalışmaların, farklı meslek gruplarında ve örgütsel bağlılığı etkileme olasılığı bulunun farklı boyutlar dikkate alınarak yapılması araştırmacılara önerilir.

**KAYNAKÇA**

- AIKEN, M., Hage, J. (1968), Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure, *American Sociological Review*, 33(6): 912-930.
- ALLEN, N.J., Meyer, J.P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- ATAKLI, Aylanur (1997), İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi, MEB Yayınları, İstanbul.
- AYDIN, Mustafa (1998), Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara.
- BABADAĞ, Kamerya (2001, Ekim), Meslekleşme ve Kadın, I.Uluslararası ve VIII. Ulusal Hemşirelik Kongresi, Antalya.
- BİROL, Leman (1997), Hemşirelik Süreci, 4. Baskı, Etki Matbaacılık, İzmir.
- BURSALIOĞLU, Ziya (1998), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 10. Baskı, Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya (1999), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- CELEP, Cevat (1996), Okullarda İşbirlikçi Karar Verme ve Yöneticinin Rolü, *Eğitim Yönetimi*, 2 (19):57.
- CHUVA, N. (2004), Managerial Decision Making Ability of Professional Nurses in a Primary Care Unit, *Journal of Nursing Management*, 6 (5): 17-21.
- COLLINS, J.A., Pheler, S.R. (2001), Developmental Theories, In P.A. Potter, A.G. Perry (Eds.), *Fundamentals of nursing, concepts, process, practice*. (5th ed.,pp.154-169). St. Louis: Mosby Inc.
- COLLINS, S.S., Henderson, M.C. (1991), Autonomy: Part of The Nursing Role?, *Nursing Forum*, 26: 23-29.
- ÇAM, O., Engin, E. (2006), Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerde Farkındalık Eğitiminin Bireysel Performans Standartlarına Etkisi, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7: 82-91.
- ÇETİN, M.Ö. (2004), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayınları, Ankara.

FAHRENWALD, N.L., Basset, S.D., Tschetter, G., Corsan, P.P., Winterboer, V.J. (2005), Teaching Core Nursing Value, *Journal of Professional Nursing*, 21: 46-51.

FRENCH, J.R.P., Israe, J., As, D. (1960), An Experiment on Participation in a Norwegian Factory, *Human Relations*, 13(1): 3.

FULLBROOK, S. (2008), Contemporaneous Nursing: A Conclusion to the 2008 Series, *British Journal of Nursing*, 17(22): 1420-21.

GÜL, Hasan (2003), Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1):73-83.

HMEL, B.A., Pincus, A.L. (2002), The Meaning of Autonomy: On and Beyond the Interpersonal Circumplex, *Journal of Personality*, 70: 277-310.

KACAROĞLU, V. Ayşe (2010), Hemşirelikte Profesyonellik, Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, Sempozyum Özel Sayısı, 261-263.

KEENAN, Jan (1999), A Concept Analysis of Autonomy, *Journal of Advanced Nursing*, 29: 556-562.

KOZIER, B., Erb, G., Berman, A., Snyder, S. (2004), Concepts of Growth and Development, In B. Kozier, G. Erb, A. Berman, S. Snyder (Eds.), *Fundamentals of nursing, concepts, process and practice*. (7th ed., pp.352-367). Upper Saddle River, Pearson Education Inc., New Jersey.

KUZGUN, Yıldız (2005), PDR'de Kullanılan Ölçekler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

LOCKE, E.A., Schwiger, D.M., Latham, G.P. (1986), Participation in Decision Making: When Should It Be Used?, *Organizational Dynamics*, 14:65-79.

MARCHINGTON, M., Wilkinson, A., Ackers, P., Goodman, J. (1994), Understanding the Meaning of Participation: Views From the Workplace, *Human Relations*, 47(8):867-894.

MEYER, J.P., Allen, N.J. (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management*, 1(1): 61-89.

POWELL, D.M., Meyer, J.P. (2004), Side-bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, 65(1), 157-177.

RAELIN, J.A. (1999), Kültürlerin Çatışması, Yönetenler-Yönetilenler, (Çev. T. Kamuran), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

SEÇER, Şebnem (2008), Mesleki Yaşam Modelinin Oluşturulması ve Mesleki Analizlerde Kullanımı, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İzmir.

SINGER, J.N. (1974), Participative Decision Making About Work: An Overdue Look at Variables Which Mediate Its Effects, *Sociology of Work and Occupations*, 1:347.

STEWART, J., Stansfield, K., Tapp, D. (2004), Clinical Nurses' Understanding of Autonomy, *The Journal of Nursing Administration*, 34: 443-450.

SVENSSON, L.G. (2003), The Quest for Professionalism and the Dialectic of Individualism and Collectivism in Work Organizations, *Knowledge, Work ve Society*, 1(1):108.

WALLACE, J.E. (1995), Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Organizations, *Social Forces*, 73(3): 811-840.

WANG, Y. (2003), Trust and Decision Making Style in Chinese Township-Village Enterprises, *Journal of Management Psychology*, 18(6):541.

WONG, D.L. (1997), Developmental Influences on Child Health Promotion, In D.L. Wong (Eds.), *Whaley and Wong's essentials of pediatric nursing*. (5th ed., pp.83-105). Mosby-Year Book Inc., St. Louis.

# Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Araştırılması ve Analizi: Van İl Emniyet Müdürlüğü Örneği

**Doç. Dr. Ferit İZCİ**  
Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
Kamu Yönetimi Bölümü  
ferit972@gmail.com

**Öğr. Gör. Hüseyin SEVİNÇ**  
Bitlis Eren Üniversitesi,  
Ahlat Meslek Yüksekokulu  
hsevinc@beu.edu.tr

**Özet:** Kurumsal vatandaşlık davranışı, çalışanların kendi istekleriyle yapmış oldukları ve aynı zamanda çalışma arkadaşlarını destekleyen ve kurumun yararına olan yapıcı ve kapsayıcı bir davranış biçimidir. Kurumsal vatandaşlık davranışı sergileyen bireylerin her zaman için maksimum seviyede performans göstermesi beklenemez fakat bu davranış biçimi, çalışanların buldukları noktadan bir adım öteye gitmelerini ve yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayabilir.

Bu çalışmanın amacı, kurumsal vatandaşlık davranışı boyutlarını demografi ve statü açılarından incelemektir. Bu kapsamda ilk önce kurumsal vatandaşlık davranışı kavramına genel olarak değinilmiş ve Van İl Emniyet Müdürlüğünde görevli her kademe çalışana ulaşılabilecek şekilde 102 personeli kapsayan bir anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen bulgular kurumsal vatandaşlık davranışı boyutları kapsamında değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal vatandaşlık davranışı, diğerkâmlık, centilmen olma davranışı, vicdanlı olma davranışı, nezaketli olma davranışı, sivil erdem.

## A Research and Analysis on Dimensions of Corporate Citizenship Behavior: Case of Police Department in Van Province

**Abstract** Corporate citizenship behavior is a term that contains anything positive and constructive that employees do, of their own volition, which supports co-workers and benefits the organization. Employees that engage in corporate citizenship behavior cannot be expected to perform at maximum



level , but this behavior provide employees go one step beyond the point where they can and also the work they do can make them satisfied.

The aim of this study is to examine the dimensions of organizational citizenship behavior demographically and statutory. In this context, the concept of organizational citizenship behavior in general are mentioned first and then conducted a survey to 102 staff that covering all levels of employees at Van County Police Department. At the end of the study, the findings were interpreted and evaluated within the scope of the dimensions of corporate citizenship behavior.

**Keywords:** Corporate citizenship behavior, altruism, sportsmanship, conscientiousness, courtesy, civic virtue.

### 1. Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Günümüz yönetim anlayış ve uygulamalarındaki en önemli değişimlerden birisi, sonuç odaklı ve vatandaş memnuniyetinin ön plana çıkmasıdır. Bu iki özelliği benimseyen kurumlar, başarılı kurumlar olarak kabul edilmektedir. Kamu kurumlarının başarısında etkili olan en önemli faktörlerden biri ise; çalışanlardaki kurumsal vatandaşlık bilincinin yüksek olması ve kurumsal vatandaşlığın gerektirdiği davranışın sergilenmesidir. Kurumsal vatandaşlık davranışı, kurumun yararına olduğunu bildiği için büyük ölçüde çalışanların isteyerek yaptığı ve işin gerektirdiği özelliklerin ötesinde olan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık olgusu, tüm kurumların sahip olmak istediği ve çok azının elde edebildiği bir anlayıştır.

Kurumsal vatandaşlık davranışı kavramı en basit yapısıyla kurumların oluşumundan itibaren var olan bir olgudur, fakat bu kavram araştırmacılar tarafından 1983 yılına kadar ayrı bir başlık altında ele alınmamıştır. Kurumsal Vatandaşlık Davranışı kavramı ilk olarak 1930'larda Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Barnard (1938) biçimsel rol davranışı dışında fazladan rol davranışı" kavramını ilk kez kullanmıştır ( Ölçüm Çetin, 2004: 3).

Katz, 1964 yılında kurumsal fonksiyonların yerine getirilmesi için rol gereksinimlerinin ötesinde, yenilikçi ve kendiliğinden oluşan bir davranış sınıfına dikkat çekmiştir (Farh vd.,2004:3). Katz'a göre herhangi bir kurumsal yapının başarılı olabilmesi için önemli üç unsur vardır:

Kurumun işleyebilmesi için nitelikli çalışanlar istihdam edilmeli ve bunlar kurumda sürekli olarak kalmaya ikna edilmeli,

İşin gerektirdiği rol tanımları çalışanlar tarafından yerine getirilmeli ve

Son olarak çalışanların biçimsel rol tanımlarının gereklerinin ötesinde çaba sarf etmesi sağlanmalıdır.

Katz, rol tanımlarının ötesindeki yardımcı rol ötesi davranışlar üzerine yaptığı çalışma ile Bernard'ın gözlemlerini genişletmiş ve kurumların başarıya ulaşabilmesi için kurumsal rol gereksinimlerinin dışında yaratıcı ve kendiliğinden oluşan davranışların varlığına dikkat çekmiştir ( D'Intino, 1999:1).

Biçimsel olmayan rol davranışlarının varlığı bilinmesine rağmen, yönetim bilimi literatüründe bu davranışları Kurumsal Vatandaşlık Davranışları adı altında toplayan ve literatüre bu isimle katkıda bulunan 1983 yılında Dennis Organ, Smith ve Near olmuştur (Fahr vd., Yıl: s:3). Organ ve arkadaşları kurumsal vatandaşlık davranışını şu şekilde ifade etmişlerdir; işle alakalı ortaya çıkan problemlerde, kişinin bu problemlerin çözümü için arkadaşlarına yardım etme, beklenmedik durumlarda ortaya çıkan yapılması gereken zorunlu görevleri sızlanmadan ve şikâyet etmeden yerine getirme, çalışma ortamının temiz ve düzenli tutulmasına yardımcı olma, iş, örgüt ve yöneticileri hakkında örgüt dışındaki kişi ve kurumlara karşı olumlu şekilde söz etme, çatışmaların ve dikkat dağıtıcı öğelerin olmadığı ya da asgari düzeye getirildiği bir iş iklimi oluşturma ve örgütsel kaynakları koruma gibi davranışlardır (Buluç, 2008: 579). Diğer bir ifadeyle Kurumsal Vatandaşlık Davranışı; belirli bir yapısal iş tanımının ötesinde çalışanların belirlenmiş rol gereksinimlerini ve beklentilerini aşan, çalışanların içinde buldukları kuruma katkıda bulunmak için belirlenmiş rol davranışlarından fazlasını gönüllülük esasına dayanarak yapmalarını ifade etmektedir (Özen İşbaşı, 2000:4). Kısaca Kurumsal Vatandaşlık Davranışı, kurumsal verimliliği arttırmaya katkıda bulunarak, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı olan bireysel davranışları tanımlamaktadır.

Kurumsal vatandaşlık davranışı başlangıçta literatür alanında önemli bir etkiye sahip olmamasına rağmen, extra-rol davranışları (cf. Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995), pro-sosyal örgütsel davranışlar (cf. Brief & Motowidlo, 1986; George, 1990, 1991; George & Bettenhausen, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986), örgütsel spontanlık (cf. George & Brief, 1992; George & Jones, 1997) ve bağlamsal performans (cf. Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Borman, White, & Dorsey, 1995; Motowidlo & Van Scotter, 1994) alanlarında çalışmaların yapılması ve bu kavramların kurumsal vatandaşlık davranışı kavramı ile ilişkili olması, bu kavram üzerine yapılan araştırmaları hızlı bir şekilde arttırmıştır (Podsakoff vd.2000:514).

## **2. Kurumlar Açısından Kurumsal Vatandaşlık Davranışı**

Başarılı kurumların belirlenen rol davranışlarının ötesinde çaba gösterecek ve kurumun performansını yükseltecek personele her zaman ihtiyacı vardır. Bu noktada kurumsal vatandaşlık davranışı, personelin kendilerine belirlenmiş olan rol davranışlarının üzerinde gösterdikleri davranışlar olarak tanımlanabilir (Chien, 2003:3). Kurumsal vatandaşlık davranışı literatürde son

zamanlarda üzerine en yoğun araştırmaların yapıldığı bir alan haline gelmiştir. Kurumsal vatandaşlık davranışları, bir kurumun gelişmesi ve başarısı için önemlidir ve bu yüzden bu davranış biçimi kurumun etkili, verimli ve üretken olması açısından çok önemlidir (Murphy vd., 2002:287).

Organ, Podsakoff ve MacKenzie'ye (2005:199) göre kurumsal vatandaşlık davranışı çalışanların üretkenliğini arttırarak kurumların başarısının artmasını sağlayan önemli araçlardan biridir. örneklemek gerekirse tecrübeli çalışanların göreve yeni başlayan personele yardım ederek onların verimliliğini arttırması sonuç olarak kurumun verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. Borman ve Motowildo (1997: 99) yukarıda anlatılan görüşe paralel bir görüş sergilemişlerdir. Onlara göre kurumsal vatandaşlık davranışlarının kurum içinde sergilenmesi kurum kaynaklarının daha yararlı amaçlar için kullanılmasını sağlayacaktır. Kurum personelinin iş ile ilgili konularda birbirlerine yardımcı olmaları yöneticilere daha yararlı işler için daha çok zaman ve kaynak sağlama olanağı tanyacaktır.

Organ'a göre (1988:4),kurumsal vatandaşlık davranışı kurum performansını arttırarak kurumun kıt kaynaklarının kurumun işlevsel fonksiyonları için kullanılma ihtiyacını azaltır ve aynı zamanda çalışma grupları arasında işbirliği koordinasyonun sağlanmasında yardımcı olur. Kurum birimleri arasında işbirliğinin artması birim personelinin kurum toplantılarına gönüllü katılmasını ve birimler arasındaki çatışmayı azaltmayı beraberinde getirerek kurumsal verimliliği arttırır.

Kurumsal vatandaşlık davranışının diğer bir önemi ise bu davranış biçiminin kurumun çevresine adapte olma kabiliyetini arttırıcı yönde etkilemesidir (Organ vd. 2005: 205). Örneklemek gerekirse kurum personelinin dış çevre ile sıkı ilişki içinde olması çevredeki değişiklikler hakkında kolayca bilgi sahibi olmalarını sağlayacak ve bunun yanında çevrede oluşan değişikliklere kurumun göstereceği tepki konusunda tavsiyelerde bulunmasını sağlayacaktır. Kurum personelinin gönüllü olarak yeni sorumluluklar altına girmesi ve kurum içerisinde kendini yenilemesi sayesinde kurumun dış çevredeki değişikliklere adaptasyon kabiliyeti önemli oranda artacaktır.

Genel olarak ele alınırsa kurumsal vatandaşlık davranışları nitel ve nicel algılamalar sağlayarak kurumun verimliliğini arttıran önemli bir unsurdur. Bu davranışları örneklemek gerekirse; kurumda yeni olan personele yardım edilmesi, dış çevrede kurumu temsil etme, kurum içi personel arasındaki yıpratıcı sorunları çözme, gerektiğinde fazladan çalışma günlük hayatta normal olarak algılanabilecek kurum içi küçük sorunlardan ve çatışmalardan kaçınma olarak sıralanabilir (İnce ve Gül, 2011:137).

### 3. Kurumsal Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Kurumsal vatandaşlık davranışları geniş bir alanı kapsamaması ve bu kavram üzerine ilginin günden güne artmasına rağmen, kurumsal vatandaşlık davranışının boyutları üzerinde bir uzlaşma yoktur.

Kurumsal vatandaşlık davranışları geniş bir davranışlar yelpazesinden oluşmaktadır. Bu davranış biçimleri belirli bir iş tanımının gereklerini kapsayan davranış biçimleri değildir. Kurumsal vatandaşlık davranışları gösterildiğinde ödüllendirilen, yapılmadığı takdirde de kınama veya cezalandırma yaptırımlarını barındıran davranış biçimlerinden oluşmamaktadır. Bu davranış biçimlerinin temel unsuru gönüllülük esasıdır. Dolayısıyla, tüm kurumlar için geçerli olan standart davranışlardan söz etmek zordur. Podsakoff ve arkadaşları, Kurumsal vatandaşlık davranış biçimlerini esas alan araştırmalarında 30 kadar farklı kurumsal vatandaşlık davranışı boyutlandırması yapılabileceğini ifade etmektedirler. (Podsakoff vd.,2000:516).

Kurumsal vatandaşlık davranışları literatürde farklı boyutlar şeklinde ele alınmış olmasına rağmen araştırmacılar tarafından Organ'ın sınıflandırması en çok rağbet gören sınıflandırma biçimidir. Kurumsal vatandaşlık davranışı 1983 yılında ilk tanımlandığında *yardım etme davranışı* ve *itaat* olarak iki ayrı kategoriye ayrılmıştı (Smith, Organ ve Near, 1983). Kurumsal vatandaşlık davranışı üzerinde çalışan araştırmacılar tarafından, kurumsal vatandaşlık davranışının ana esaslarından biri olarak adlandırılan yardım etme davranışı (özverili olma-alturizm); iş ortamında yüz yüze olunan belirli bir kişiye doğrudan ve isteyerek yardım etme davranışları olarak tanımlanmıştır (Smith, Organ, & Near, 1983: 657). İtaat ve uyma olarak adlandırabileceğimiz ve daha sonra vicdanlı olma (Conscientiousness)davranışı adını alacak olan ikinci davranış biçimi ise; yardım etme davranışının aksine kişisel olmayan ve sisteme yönelik davranış biçimidir. Bu davranış biçimi genel olarak kurumsal yapı içerisinde iyi bir çalışan olma, zamanını boşa harcamama vb. davranışları kapsamaktadır (Todd, 2003: 22). Organ tarafından 1988 yılında belirtilen iki boyuta Tood'un esas aldığı, özverili olma, nezaket ve sivil erdem boyutları da eklenerek çalışma beş boyut üzerinde yoğunlaşmıştır.

Burada özverili olma ve nezaketli olma davranışı, bireye yönelik kurumsal vatandaşlık davranışı olarak ifade edilirken, kuruma yönelik yarar sağlayan; vicdanlılık, sportmen olma ile sivil erdem gibi davranışlar da kuruma yönelik örgütsel davranışlar olarak ifade edilir (Newland, 2012: 11).

#### a) Özverili Olma Davranışı (diğerkâmlık - alturizm)

Özverili olma davranışı kurumsal vatandaşlık davranışlarının bireye yönelik davranış biçimlerinden biridir. Bu davranış biçiminin temelinde çalışma ile ilgili işlerde yardıma ihtiyacı olan iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etme anlayışı yatmaktadır. ( Owen vd., 2000: 101).

Diğer bir ifadeyle özverili olma davranışı, çalışanların diğer çalışanlara yardım ederek onların karşılaştığı sorunların üstesinden gelmelerine gönüllü katkı sağlamaları konusundaki tutum ve davranışları içermektedir. Özverili olma davranışı bir çalışanın diğer çalışana işini tamamlayabilmesi, üstesinden gelemediği bir konuda başarılı olabilmesi için gönüllü olarak yardım etmesidir. Çalışma arkadaşlarının performansını arttırmaya yönelik bu davranışlar işbirliğini güçlendirici etkisi sayesinde kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır (Demirel vd., 2011: 37).

Kurum içerisinde yeni işe başlayan veya daha az yetkin olan personele işlerinde yardımcı olmak veyahut iş yükü ağır olan personele işlerini yetiştirmesi konusunda gönüllülük esasına dayalı olarak yardımcı olunması en çok karşılaşılan özverili davranış biçimidir. Bundan başka kurum içerisinde bir çalışanın rahatsızlandığı durumda diğer personelin rahatsızlanan personelin işlerini yürütmesi de bu başlığa örnek olarak verilebilir (Özkalp, 2003: 96).

#### **b) Centilmen Olma Davranışı (sportsmanship)**

Organ'a göre takım ruhu olarak da ifade edilen sportmenlik, çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade eder (Owen vd., 2000:102). Sıkıntı veren olaylar karşısında şikâyet etmemek ve hoşgörülü olmak yanında, çalışma arkadaşlarından şikâyetçi olmamak ve şikâyete konu olacak davranışlarda bulunmamak gibi davranışları içermektedir. Ayrıca örgüt imajını korumak, eleştirilere karşı örgütü savunmak, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunda yer alır (Özkalp, 2003: 96).

#### **c) Vicdanlı Olma Davranışı (conscientiousness)**

Vicdanlılık, kurallara uyma, işe katılım ve iş performansı açısından temel iş gereksinimlerinin ötesine geçen ihtiyari ve bilinçli davranışlardır. Diğer bir ifadeyle vicdanlılık kurumun kural ve prosedürlerine kimse sizi izlemese dahi özenli bir şekilde uymaktır. Vicdanlı olma davranışı kişiler arası yardımlaşma insiyatif alma gibi örgüt yararına olan davranışlarla birlikte sorumluluk sahibi olma ve özverili olma davranışlarına vurgu yapar.

Vicdanlı olma davranışı, tanımlanmış rol davranışlarının ötesinde çalışanların kurum yararına fazladan çaba sarf etmesi ve bu davranışları sergileme noktasında gönüllü olmaları yanında işe zamanında gelme ve iş saatlerini verimli kullanma, kurum tarafından belirlenen kurallara kimse gözetlemediğinde de uyma gibi davranışlar olarak açıklanabilir.

#### **d) Nezaketli Olma Davranışı (courtesy)**

Nezaketli olma davranışı; başkalarını etkileyebilecek bir davranış sergilemeden ilgili kişiye bu davranış hakkında bilgi vererek kişiler arası

çatışmayı oluşmadan önce engelleyen davranışları kapsar. Nezaketli olma davranışı çalışanlar arasında problemin ortaya çıkmasını önlemek için gösterilen ve ihtiyaç duyulan bir davranıştır (Organ, 1997: 85-97). Örneğin iş yerinde kullanılan bir yazıcı veya fotokopi makinasının diğer çalışanın kullanımına hazır ve uygun bir şekilde bırakılması nezaketli olma davranışdır (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2005).

Nezaketli olma davranışı, problemlerin ortaya çıkmasını engellemek ve gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların etkisini azaltmak için gerekli ve zamanında atılan adımlar üzerine odaklanan davranış biçimidir. Basit bir ifadeyle nezaketli olma davranışı, mesleki gelişimi noktasında demoralize olan ve güven eksikliği yaşayan kurum bireyine diğer bir çalışma arkadaşı tarafından verilen destektir. Nezaketli olma davranışının temel felsefesi çalışma arkadaşlarına yaptıkları işleri zorlaştıran davranışlardan sakınmak ve aynı zamanda arkadaşlarını ilgilendiren konularda eylemde bulunmadan önce hazırlanmalarını sağlamak için önceden haber verme, uyardır.

#### **e) Sivil Erdem (civic virtue)**

Sivil erdem, kurumsal işleyişin geliştirilmesi için çalışanların fikirlerini özgürce açıklamaları, kurum toplantılarına katılmaları, kurumu ilgilendiren konular üzerine çalışma arkadaşları ile tartışmaları ve kurumsal duyuruları takip etmeleri gibi davranışları göstererek kurumsal yapıya ve sürece aktif katılımı sağlayan davranış biçimidir (Podsakoff vd., 1990: 107-142).

Sivil erdem davranışları, personelinin kendisini kurumun bir parçası olarak tanımasını ve kendisine verilen sorumlulukları kabul etmesinde yardımcı olabilecek davranışlardır. Sivil erdem aynı zamanda kurumun performansını arttırmakla birlikte kurumun hitap ettiği kesimden gelecek şikâyetleri asgari düzeye indirme konusunda yardımcı olacaktır (Yaghoubi vd. 2010).

## **4. Metodoloji**

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, örgütsel vatandaşlık davranışını demografik ve statüsel açıdan incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Van ilinde 2014 yılında görev yapan İl Emniyet Müdürlüğü personeli araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada Emniyet Müdürlüğü'nün seçilmesinin nedeni, pek çok kurum çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, Emniyet mensupları üzerinde bu çalışmaların sınırlı sayıda olması etkili olmuştur. Bu araştırma ile bu alandaki boşluğun ve literatür çeşitliliğinin artırılması hedeflenmiştir.

## 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için gerekli veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Anketin ilk kısmı demografik ve statüye ait bilgiler içermektedir Anketin ikinci kısmında Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Kurumsal vatandaşlık ölçeği oluşturulurken Organ (1988) tarafından ele alınan boyutları ölçecek sorulardan faydalanılmıştır. Kurumsal vatandaşlık davranışı soruları daha önce yapılmış çalışmalardan derlenmiştir. Kurumsal vatandaşlık davranışı ölçeği 23 madde ve beş boyuttan (diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaketli olma davranışı, centilmenlik ve sivil erdem) oluşmaktadır. Kullanılan anket kesinlikle katılmıyorum (1) katılmıyorum (2) kararsızım (3) katılıyorum, (4) kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde oluşan beşli Lickert tarzında sorulardan oluşmaktadır.

## 4.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Van İl Emniyet Müdürlüğü personeli oluşturmaktadır. 2014 yılı itibarı ile Van İl Emniyet Müdürlüğü'nde 2541 personel görev yapmaktadır. Örnek kütleinin yani uygulanacak anket sayısının %95 güven aralığında%5 hata payı ile 97 adet yapılması uygun bulunmuştur (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2004:125). Seçilen örnek kütleinin ana kütleiyi tam temsil etmesi ve dağılımın homojen olması gerekliliği göz önünde bulundurularak tabakalı (zümreleme) örnekleme yöntemi (Yıldırım, Şimşek, 2005:105) kullanılmış olup kullanılacak toleranslı örnekleme sayısı 97 olarak belirlenmiş ve bu sayıda anket uygulanmıştır.

Araştırmada ana kütle seçilirken kurum içerisinde personel görev ayrımı dikkate alınmıştır. Diğer bir ifadeyle kurumlarda statü farkı dikkate alınarak, kurum personelinin tümü araştırma konusu edilmiştir ve bu sayede kurum bütüncül bir yaklaşım açısıyla ele alınmak istenmiştir.

## 4.4. Veri Toplama Araçları

Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin diğerkâmlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olmak üzere beş boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik çalışması için Cronbach Alfa ve Mc. Donald'ın Omega katsayıları hesaplanmıştır. Alfa katsayısı konjenerik ölçmelerde güvenilirliğin alt sınırını vermektedir. Bir diğer ifadeyle faktör yüklerini eşit olmadığı durumlarda elde edilen güvenilirlik katsayılarının değerleri, gerçek güvenilirlik değerinin alt sınırını vermektedir(Yurduğül, 2006). Bu nedenle ölçeğin hem Cronbach Alfa hem de Mc. Donald'ın Omega güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach alfa katsayısı tüm ölçek için 0,74 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin alt boyutları olan diğerkâmlık için 0,77, vicdanlılık için 0,61, centilmenlik için 0,72, nezaket için 0,78 ve sivil erdem için 0,78 olarak bulunmuştur. McDonald'ın Omega katsayısı tüm ölçek için 0,87 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin alt boyutları olan diğerkâmlık için 0,78, vicdanlılık için 0,63, centilmenlik için 0,75, nezaket için 0,81 ve sivil erdem için 0,77 olarak

bulunmuştur. Güvenirlilik analizi sonucu elde edilen veriler Tablo 1'de özetlenmiştir.

**Tablo 1. Güvenirlilik Analiz Sonuçları**

Alt Boyut	Cronbach Alfa	Mc. Donald Omega
Düğerkâmlık	0,77	0,78
Vicdanlılık	0,61	0,63
Centilmenlik	0,72	0,75
Nezakət	0,78	0,81
Sivil Erdem	0,78	0,77
Kurumsal Vatandaşlık Davranışı (KVD)	0,74	0,87

Tablo 1 incelendiğinde güvenirlilik analizi sonucunda elde edilen verilerin tüm ölçek ve her bir alt boyut için oldukça güvenilir olduğunu söylenebilir. Kalaycı, (2014) 0,60 ile 0,80 arasındaki güvenirlilik katsayısının oldukça güvenilir; 0,80-1,00 arasındaki güvenirlilik katsayısının yüksek derecede olduğunu belirtmiştir.

Ölçeğin geçerliğini ortaya koymak amacıyla açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,77 ve Bartlett küresellik testi sonucu ise  $\alpha=0,01$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. ( $\chi^2=1004,07$ ;  $sd=253$ ;  $p=0,00$ ). Bu değerler, verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. KMO değerinin 0,77 olması verilerin faktörleşmeye iyi derecede uygun olduğunu göstermektedir (Kaiser & Rice, 1974). Faktörlerin özdeğerleri ve açıkladıkları varyanslar Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3. Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	<i>Faktör Özdeğerleri</i>	<i>Açıklanan Varyans (%)</i>	<i>Toplam Varyans (%)</i>
1	6,38	27,73	27,73
2	2,43	1,59	38,33
3	2,20	9,57	47,91
4	1,68	7,33	55,24
5	1,38	6,00	61,24

Tablo 3 incelendiğinde ölçeğin beş boyutlu bir yapısı olduğu ve bu beş boyutun toplam varyansın %61,24'ünü açıkladığı görülmektedir. Açıklanan varyans oranı oldukça yüksektir. Equamax yöntemiyle faktörlerin döndürülmesi sonucu maddelerin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri Tablo 4'de belirtilmiştir.



**Tablo 4. Maddelerin Faktör Yükleri**

Madde	Nezaket	Centilmenlik	Diğerkâmlık	Vicdanlılık	Sivil Erdem
Madde1			0.819		
Madde2			0.809		
Madde3			0.585		
Madde4			0.461		
Madde5			0.487		
Madde6				0.598	
Madde7				0.702	
Madde8				0.319	
Madde9				0.386	
Madde10		0.561			
Madde11		0.834			
Madde12		0.796			
Madde13		0.560			
Madde14		0.383			
Madde15	0.839				
Madde16	0.852				
Madde17	0.818				
Madde18	0.432				
Madde19					0.792
Madde20					0.325
Madde21					0.759
Madde22					0.617
Madde23					0.417

Tablo 3 incelendiğinde faktör analizi sonucunda maddelerin 5 boyuta göre faktör yüklerinin 0,30 üzerinde olduğu görülmektedir. Döndürme işlemi sonucunda maddelerin kendi boyutlarıyla bu şekilde yük vermesi ölçeğin yapı geçerliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### 4.5. Bulgular

Kurumsal vatandaşlık davranışı ölçeğinin diğerkâmlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem alt boyutlarının görev sınıfı, kadro pozisyonu, çalışma süresi, öğrenim düzeyi, cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik analizler yürütülmüştür. Buna göre öncelikle

alt boyutlara göre elde edilen toplam puanların normal dağılıp dağılmadığına Kolmogorov Smirnov testi ile bakılmış ve verilerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle veriler üzerinde non-parametrik istatistiksel yöntemler kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda Kurumsal Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin diğerkâmlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem alt boyutlarından elde edilen puanların cinsiyet ve medeni hal durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Görev sınıfı, kadro pozisyonu, çalışma süresi, öğrenim düzeyine ve yaş göre ölçeğin alt boyutlarından elde edilen puanların farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Kurumsal Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin alt boyutlarından elde edilen puanların cinsiyet ve medeni hal durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yürütülen Mann Whitney U testi sonucu Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5. Kurumsal Vatandaşlık Davranışı ve Cinsiyet Arasındaki Mann-Whitney U Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Alt boyut	Erkek (n=85)		Kadın (n=12)		U	p
	Sıra Ort.	Sıra Top.	Sıra Ort.	Sıra Top.		
Diğerkâmlık	49,77	4230,50	43,54	522,50	444,50	0,46
Vicdanlılık	48,89	4156,00	59,75	597,00	501,00	0,92
Centilmenlik	50,21	4268,00	40,62	485,00	407,00	0,25
Nezaket	47,71	4055,50	58,13	697,50	400,50	0,22
Sivil Erdem	48,66	4136,00	51,42	617,00	481,00	0,75
Kurumsal Vatandaşlık Davranışı	48,71	4140,00	51,08	613,00	485,00	0,78

Tablo 5'te Kurumsal vatandaşlık davranışının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Tablo 5 incelendiğinde kurumsal vatandaşlık davranışının diğerkâmlık alt boyutunda erkeklerin ortalaması 49,77, kadınların ortalaması 43,54 olarak bulunmuştur. Diğerkâmlık davranışı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,46>0,05$ ). Vicdanlılık davranışı için erkeklerin ortalaması 48,89, kadınların ortalaması 59,75'tir. Vicdanlılık davranışı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,92>0,05$ ). Centilmenlik davranışı için erkeklerin ortalaması 50,21 iken kadınların ortalaması 40,62'dir. Centilmenlik davranışı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,25>0,05$ ). Nezaket davranışı için erkeklerin ortalaması 47,71, kadınların ortalaması 58,13'dir. Nezaket davranışı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,22>0,05$ ). Sivil erdem davranışı için erkeklerin ortalaması 48,66, kadınların

ortalaması ise 51,42'dir. Sivil erdem davranışı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,75>0,05$ ). Kurumsal vatandaşlık davranışı için erkeklerin ortalaması 48,71, kadınların ortalaması ise 51,08 olarak bulunmuştur. Kurumsal vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,78>0,05$ ). Mann-Whitney U testi sonucunda Kurumsal vatandaşlık davranışı hiçbir alt boyutta ve kurumsal vatandaşlık davranışı için cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 6'da Kurumsal vatandaşlık davranışının medeni hal durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

**Tablo 6. Kurumsal Vatandaşlık Davranışı ve Medeni Hal Arasındaki Mann-Whitney U Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Alt boyut	Evli (n=76)		Bekar (n=18)		U	p
	Sıra Ort.	Sıra Top.	Sıra Ort.	Sıra Top.		
Diğerkâmlık	47,33	3597,00	48,22	868,00	671,00	0,90
Vicdanlılık	48,59	3692,50	42,92	772,50	601,50	0,42
Centilmenlik	46,09	3502,50	53,47	962,50	576,50	0,30
Nezaket	48,97	3722,00	41,28	743,00	572,00	0,27
Sivil Erdem	50,22	3817,00	36,00	648,00	477,00	0,04*
Kurumsal Vatandaşlık Davranışı	49,34	3749,50	39,75	715,50	544,50	0,18

\* $p<0,05$

Tablo 6 incelendiğinde diğerkâmlık davranışında evli kişilerin ortalaması 47,33 bekar kişilerin ortalaması 48,22'dir. Diğerkâmlık davranışı medeni hale göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,90>0,05$ ). Vicdanlılık davranışında evli kişilerin ortalaması 48,59, bekar kişilerin ortalaması 42,92'dir. Vicdanlılık davranışı medeni hale göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,42>0,05$ ). Centilmenlik davranışında evli kişilerin ortalaması 46,09, bekar kişilerin ortalaması 53,47'dir. Centilmenlik davranışı medeni hale göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,30>0,05$ ). Nezaket davranışında evli kişilerin ortalaması 48,97, bekar kişilerin ortalaması 41,28'dir. Nezaket davranışı medeni hale göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,27>0,05$ ). Sivil erdem davranışında evli kişilerin ortalaması 50,22, bekar kişilerin ortalaması 36,00'dir. Sivil erdem davranışı medeni hale göre farklılık göstermektedir ( $p=0,04<0,05$ ). Bunun anlamı evli kişilerin sivil erdem davranışını bekarlara göre daha çok göstermekte olduğudur. Kurumsal vatandaşlık davranışında evli kişilerin ortalaması 49,34, bekar kişilerin ortalaması 39,75 olarak bulunmuştur. Kurumsal

vatandaşlık davranışı medeni hale göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,18>0,05$ ). Sonuç olarak 0,05 manidarlık düzeyinde diğerkâmlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket alt boyutlarında ve Kurumsal vatandaşlık davranışı olarak bir farklılaşmanın olmadığı, sivil erdem alt boyutunda ise evli personelin lehine bir farklılaşmanın olduğu söylenebilir ( $p=0,04<0,05$ ). Tablo 7'de Kurumsal vatandaşlık davranışının görev sınıfına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

**Tablo 7. Kurumsal Vatandaşlık Davranışı ve Görev Sınıfı Arasındaki  
Kruskal-Wallis Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Alt boyut	Emniyet Hizmetleri Sınıfı	Genel Hizmetler Sınıfı	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	sd	$\chi^2$	p
	Sıra Ortalamaları					
Diğerkâmlık	50,34	34,33	9,50	2	5,09	0,07
Vicdanlılık	49,03	57,67	34,50	2	0,83	0,65
Centilmenlik	48,65	44,50	72,00	2	1,44	0,48
Nezaket	49,59	42,83	31,25	2	1,01	0,60
Sivil Erdem	47,88	77,33	58,25	2	3,43	0,17
Kurumsal Vatandaşlık Davranışı	49,25	59,00	22,50	2	2,16	0,33

\* $p<0,05$

Tablo 7 incelendiğinde diğerkâmlık davranışı için emniyet hizmetleri sınıfının ortalaması 50,34, genel hizmetler sınıfı ortalaması 34,33 ve yardımcı hizmetler sınıfı ortalaması 9,50'dir. Diğerkâmlık davranışında hizmet sınıfları arasında bir fark bulunmamaktadır ( $p=0,07>0,05$ ). Vicdanlılık davranışı için emniyet hizmetleri sınıfının ortalaması 49,03, genel hizmetler sınıfı ortalaması 57,67 ve yardımcı hizmetler sınıfı ortalaması 34,50'dir. Vicdanlılık davranışında hizmet sınıfları arasında bir fark bulunmamaktadır ( $p=0,65>0,05$ ). Centilmenlik davranışı için emniyet hizmetleri sınıfının ortalaması 48,65, genel hizmetler sınıfı ortalaması 44,50 ve yardımcı hizmetler sınıfı ortalaması 72,00'dir. Centilmenlik davranışında hizmet sınıfları arasında bir fark bulunmamaktadır ( $p=0,48>0,05$ ). Nezaket davranışı için emniyet hizmetleri sınıfının ortalaması 49,59, genel hizmetler sınıfı ortalaması 42,83 ve yardımcı hizmetler sınıfı ortalaması 32,15'dir. Nezaket davranışında hizmet sınıfları arasında bir fark bulunmamaktadır ( $p=0,60>0,05$ ). Sivil erdem davranışı için emniyet hizmetleri sınıfının ortalaması 47,88, genel hizmetler sınıfı ortalaması 77,33 ve yardımcı hizmetler sınıfı ortalaması 58,25'dir. Sivil erdem davranışında hizmet sınıfları arasında bir fark bulunmamaktadır ( $p=0,17>0,05$ ). Kurumsal vatandaşlık davranışı için emniyet hizmetleri sınıfının ortalaması 49,25, genel hizmetler sınıfı ortalaması 59,00 ve yardımcı hizmetler sınıfı ortalaması 22,50'dir. Kurumsal

vatandaşlık davranışında hizmet sınıfları arasında bir fark bulunmamaktadır ( $p=0,33>0,05$ ). Sonuç olarak emniyet hizmetleri, genel hizmetler ve yardımcı hizmetler olmak üzere toplam 3 farklı görev sınıfının olduğu ve bu görev sınıflarının kurumsal vatandaşlık davranışı ölçeğinin hiçbir alt boyutunda ve kurumsal vatandaşlık davranışı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Tablo 8'de kadro pozisyonuna göre Kurumsal vatandaşlık davranışının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

**Tablo 8. Kurumsal Vatandaşlık Davranışı ve Kadro Pozisyonu Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Alt boyut	Amir	Polis	Memur	Yardımcı	sd	$\chi^2$	p
	Sıra Ortalamaları						
Diğerkâmlık	59,50	50,03	34,33	9,50	3	5,43	0,14
Vicdanlılık	70,00	48,33	57,67	34,50	3	2,60	0,46
Centilmenlik	33,67	49,15	44,50	72,00	3	2,33	0,51
Nezaket	62,17	49,16	42,83	31,25	3	1,65	0,65
Sivil Erdem	82,67	46,70	77,33	58,25	3	8,22	0,04*
Kurumsal Vatandaşlık Davranışı	68,67	48,60	59,00	22,50	3	3,64	0,30

\* $p<0,05$

Tablo 8 incelendiğinde diğerkâmlık davranışı için amir pozisyonu ortalaması 59,50, polis pozisyonu ortalaması 50,03, memur pozisyonu ortalaması 34,33 ve yardımcı pozisyonu ortalaması 9,50 olarak bulunmuştur. Diğerkâmlık davranışı için pozisyonlar arasında bir fark bulunmamıştır ( $p=0,14>0,05$ ). Vicdanlılık davranışı için amir pozisyonu ortalaması 70,00, polis pozisyonu ortalaması 48,33, memur pozisyonu ortalaması 57,67 ve yardımcı pozisyonu ortalaması 34,50 olarak bulunmuştur. Vicdanlılık davranışı için pozisyonlar arasında bir fark bulunmamıştır ( $p=0,46>0,05$ ). Centilmenlik davranışı için amir pozisyonu ortalaması 33,67, polis pozisyonu ortalaması 49,15, memur pozisyonu ortalaması 44,50 ve yardımcı pozisyonu ortalaması 72,00 olarak bulunmuştur. Centilmenlik davranışı için pozisyonlar arasında bir fark bulunmamıştır ( $p=0,51>0,05$ ). Nezaket davranışı için amir pozisyonu ortalaması 62,17, polis pozisyonu ortalaması 49,16, memur pozisyonu ortalaması 42,83 ve yardımcı pozisyonu ortalaması 31,25 olarak bulunmuştur. Nezaket davranışı için pozisyonlar arasında bir fark bulunmamıştır ( $p=0,65>0,05$ ). Sivil erdem davranışı için amir pozisyonu ortalaması 82,67, polis pozisyonu ortalaması 46,70, memur pozisyonu ortalaması 77,33 ve yardımcı pozisyonu ortalaması 58,25 olarak bulunmuştur. Sivil erdem davranışı için pozisyonlar arasında bir farklılaşma bulunmuştur ( $p=0,04<0,05$ ). Amirler sivil erdem alt boyutunda en yüksek ortalamaya sahiptir. Sivil erdem boyutunda

amirleri, memur, yardımcı ve polisler izlemektedir. Kadro pozisyonlarının hangi ikilileri arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda amir ve polis arasında ( $p=0,03<0,05$ ) amirler lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuş diğer ikili karşılaştırmalar sonucunda anlamlı düzeyde fark bulunmamıştır. Sivil erdem alt boyutu için memur ve amirler karşılaştırıldığında amirler lehine farklılaştığı söylenebilir. Amirlerin sivil erdem davranış ortalaması memurlardan daha yüksektir. Kurumsal vatandaşlık davranışı için amir pozisyonu ortalaması 68,67, polis pozisyonu ortalaması 48,60, memur pozisyonu ortalaması 59,00 ve yardımcı pozisyonu ortalaması 22,50 olarak bulunmuştur. Kurumsal vatandaşlık davranışı için pozisyonlar arasında bir fark bulunmamıştır ( $p=0,30>0,05$ ).

Tablo 9'da kurumsal vatandaşlık davranışının çalışma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik yürütülen Kruskal-Wallis Testi sonucu verilmiştir.

**Tablo 9. Kurumsal Vatandaşlık Davranışı ve Çalışma Süresi Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Alt boyut	1	1-3 Yıl	4-6 Yıl	7-9 Yıl	10 Yıl	sd	$\chi^2$	p
	Yıldan				ve			
Sıra Ortalamaları								
	Az				üzeri			
Diğerkâmlık	55,00	48,00	51,96	41,85	55,23	4	3,75	0,44
Vicdanlılık	58,00	47,00	47,46	42,74	62,50	4	6,68	0,15
Centilmenlik	29,00	58,83	45,15	54,81	46,15	4	3,29	0,51
Nezaket	35,50	77,00	46,24	49,06	50,75	4	3,78	0,44
Sivil Erdem	59,00	70,17	49,86	38,51	61,48	4	10,61	0,03*
Kurumsal Vatandaşlık Davranışı	49,00	66,00	49,32	41,38	58,78	4	6,02	0,20

\* $p<0,05$

Tablo 9 incelendiğinde diğerkâmlık davranışı için 1 yıldan az tecrübeye sahip olanların ortalaması 55,00, 1-3 yıl arasında tecrübeye sahip olanların ortalaması 48,00, 4-6 yıl tecrübeye sahip olanların ortalaması 51,96, 7-9 yıl tecrübeye sahip olanların ortalaması 41,85 ve 10 yıldan fazla tecrübeye sahip olanların ortalaması 55,23'tür. Diğerkâmlık davranışı tecrübeye göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,44>0,05$ ). Vicdanlılık davranışı için 1 yıldan az tecrübeye sahip olanların ortalaması 58,00, 1-3 yıl arasında tecrübeye sahip olanların ortalaması 47,00, 4-6 yıl tecrübeye sahip olanların ortalaması 47,46, 7-9 yıl tecrübeye sahip olanların ortalaması 42,74 ve 10 yıldan fazla tecrübeye sahip olanların ortalaması 62,50'dir. Vicdanlılık davranışı tecrübeye göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,15>0,05$ ). Centilmenlik davranışı için 1 yıldan az

tecrübeye sahip olanların ortalaması 29,00, 1-3 yıl arasında tecrübeye sahip olanların ortalaması 58,83, 4-6 yıl tecrübeye sahip olanların ortalaması 45,15, 7-9 yıl tecrübeye sahip olanların ortalaması 54,81 ve 10 yıldan fazla tecrübeye sahip olanların ortalaması 46,15'tir. Centilmenlik davranışı tecrübeye göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,51>0,05$ ). Nezaket davranışı için 1 yıldan az tecrübeye sahip olanların ortalaması 35,50, 1-3 yıl arasında tecrübeye sahip olanların ortalaması 77,00, 4-6 yıl tecrübeye sahip olanların ortalaması 46,24, 7-9 yıl tecrübeye sahip olanların ortalaması 49,06 ve 10 yıldan fazla tecrübeye sahip olanların ortalaması 50,75'tir. Nezaket davranışı tecrübeye göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,44>0,05$ ). Sivil erdem davranışı için 1 yıldan az tecrübeye sahip olanların ortalaması 59,00, 1-3 yıl arasında tecrübeye sahip olanların ortalaması 70,17, 4-6 yıl tecrübeye sahip olanların ortalaması 49,86, 7-9 yıl tecrübeye sahip olanların ortalaması 38,51 ve 10 yıldan fazla tecrübeye sahip olanların ortalaması 61,48'dir. Sivil erdem davranışında çalışma süresine göre bir farklılaşma mevcuttur ( $p=0,03<0,05$ ). 1-3 yıl arasında çalışanlar sivil erdem boyutunda en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu grubu, 1 yıldan az çalışanlar izlemektedir. 7-9 yıl aralığında çalışanlar ise en düşük ortalamaya sahiptir. Hangi iki grup arasında fark olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Test sonucunda 7-9 yıl aralığında görev süresine sahip olan personel ile 10 yıldan fazla süre ile çalışan personel arasında 10 yıl ve üzerinde çalışan personel lehine anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,00<0,05$ ). 10 yıldan fazla tecrübeye sahip personel sivil erdem davranışında 7-9 yıl tecrübeye sahip çalışanlardan daha fazla sivil erdem davranışı göstermektedir. Kurumsal vatandaşlık davranışı için 1 yıldan az tecrübeye sahip olanların ortalaması 49,00, 1-3 yıl arasında tecrübeye sahip olanların ortalaması 66,00, 4-6 yıl tecrübeye sahip olanların ortalaması 49,32, 7-9 yıl tecrübeye sahip olanların ortalaması 41,38 ve 10 yıldan fazla tecrübeye sahip olanların ortalaması 58,78'dir. Kurumsal vatandaşlık davranışı tecrübeye göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,20>0,05$ ).

Tablo 10'da Kurumsal vatandaşlık davranışının öğrenim düzeyine göre farklılaşım farklılaşmadığına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

**Tablo 10. Kurumsal Vatandaşlık Davranışı ve Öğrenim Düzeyi Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Alt boyut	Lise ve	Ön	Lisans	Yüksek	sd	$\chi^2$	p
	Altı	Lisans		Lisans			
Sıra Ortalamaları							
Diğerkâmlık	36,94	48,80	51,08	43,67	3	2,15	0,54
Vicdanlılık	45,39	47,43	50,90	32,67	3	1,55	0,67
Centilmenlik	63,78	42,67	48,28	68,00	3	5,11	0,16
Nezaket	43,78	50,93	49,57	38,00	3	0,93	0,82
Sivil Erdem	65,61	45,50	47,81	50,50	3	3,64	0,30

---

Kurumsal Vatandaşlık Davranışı	53,89	43,48	50,84	38,67	3	1,83	0,61
--------------------------------	-------	-------	-------	-------	---	------	------

---

\*p<0,05

Tablo 10 incelendiğinde diğerkâmlık davranışı için lise ve altı eğitim düzeyine sahip kişilerde ortalama 36,94, ön lisans düzeyine sahip kişilerde ortalama 48,80, lisans düzeyinde eğitime sahip kişilerde ortalama 51,08 ve yüksek lisans eğitim düzeyindeki kişilerde ortalama 43,67'dir. Diğerdamlık davranışı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,54>0,05$ ). Vicdanlılık davranışı için lise ve altı eğitim düzeyine sahip kişilerde ortalama 45,39, ön lisans düzeyine sahip kişilerde ortalama 47,43, lisans düzeyinde eğitime sahip kişilerde ortalama 50,90 ve yüksek lisans eğitim düzeyindeki kişilerde ortalama 43,67'dir. Vicdanlılık davranışı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,67>0,05$ ). Centilmenlik davranışı için lise ve altı eğitim düzeyine sahip kişilerde ortalama 63,78, ön lisans düzeyine sahip kişilerde ortalama 42,67, lisans düzeyinde eğitime sahip kişilerde ortalama 48,28 ve yüksek lisans eğitim düzeyindeki kişilerde ortalama 68,00'dir. Centilmenlik davranışı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,16>0,05$ ). Nezaket davranışı için lise ve altı eğitim düzeyine sahip kişilerde ortalama 43,78, ön lisans düzeyine sahip kişilerde ortalama 50,93, lisans düzeyinde eğitime sahip kişilerde ortalama 49,57 ve yüksek lisans eğitim düzeyindeki kişilerde ortalama 38,00'dir. Nezaket davranışı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,82>0,05$ ). Sivil erdem davranışı için lise ve altı eğitim düzeyine sahip kişilerde ortalama 65,61, ön lisans düzeyine sahip kişilerde ortalama 45,50, lisans düzeyinde eğitime sahip kişilerde ortalama 47,81 ve yüksek lisans eğitim düzeyindeki kişilerde ortalama 50,50'dir. Sivil erdem davranışı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,30>0,05$ ). Kurumsal vatandaşlık davranışı için lise ve altı eğitim düzeyine sahip kişilerde ortalama 53,89, ön lisans düzeyine sahip kişilerde ortalama 43,48, lisans düzeyinde eğitime sahip kişilerde ortalama 50,84 ve yüksek lisans eğitim düzeyindeki kişilerde ortalama 38,67'dir. Kurumsal vatandaşlık davranışı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,61>0,05$ ). Sonuç olarak lise ve altı, ön lisans, lisans ve yüksek lisans olmak üzere toplam 4 farklı öğrenim durumu olduğu ve öğrenim durumunun kurumsal vatandaşlık davranışı ölçeğinin hiçbir alt boyutunda ve kurumsal vatandaşlık davranışı olarak farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 11'de Kurumsal vatandaşlık davranışının yaşa göre farklılaşım farklılaşmadığına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.



**Tablo 11. Kurumsal Vatandaşlık Davranışı ve Yaş Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Alt boyut	21	22-27	28-33	34-39	40	sd	χ <sup>2</sup>	p
	Yaş ve Altı	Arası	Arası	Arası	Yaş ve üzeri			
Sıra Ortalamaları								
Diğerkâmlık	51,00	45,78	47,34	42,75	66,19	4	6,04	0,20
Vicdanlılık	33,50	43,97	48,56	43,45	68,35	4	8,28	0,08
Centilmenlik	92,50	45,12	49,53	61,15	39,85	4	8,68	0,07
Nezaket	55,00	45,78	48,64	50,05	55,65	4	1,26	0,87
Sivil Erdem	51,50	42,57	47,03	49,60	69,00	4	8,39	0,08
Kurumsal Vatandaşlık Davranışı	61,75	41,00	48,50	49,40	66,23	4	7,66	0,10

\*p&lt;0,05

Tablo 11 incelendiğinde diğerkâmlık davranışı için 21 yaş ve altındaki kişilerin ortalaması 51,00, 22-27 yaş arasındaki kişilerin ortalamaları 45,78, 28-33 yaş aralığındaki kişilerin ortalaması 47,34, 34-39 yaş aralığındaki kişilerin ortalaması 42,75 ve 40 yaş ve üzerindeki kişilerin ortalaması ise 66,19 olarak bulunmuştur. Diğerdamlık davranışı yaşa göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,20>0,05$ ). Vicdanlılık davranışı için 21 yaş ve altındaki kişilerin ortalaması 33,50, 22-27 yaş arasındaki kişilerin ortalamaları 43,97, 28-33 yaş aralığındaki kişilerin ortalaması 48,56, 34-39 yaş aralığındaki kişilerin ortalaması 43,45 ve 40 yaş ve üzerindeki kişilerin ortalaması ise 68,35 olarak bulunmuştur. Vicdanlılık davranışı yaşa göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,08>0,05$ ). Centilmenlik davranışı için 21 yaş ve altındaki kişilerin ortalaması 92,50, 22-27 yaş arasındaki kişilerin ortalamaları 45,12, 28-33 yaş aralığındaki kişilerin ortalaması 49,53, 34-39 yaş aralığındaki kişilerin ortalaması 61,15 ve 40 yaş ve üzerindeki kişilerin ortalaması ise 39,85 olarak bulunmuştur. Centilmenlik davranışı yaşa göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,07>0,05$ ). Nezaket davranışı için 21 yaş ve altındaki kişilerin ortalaması 55,00, 22-27 yaş arasındaki kişilerin ortalamaları 45,78, 28-33 yaş aralığındaki kişilerin ortalaması 48,64, 34-39 yaş aralığındaki kişilerin ortalaması 50,05 ve 40 yaş ve üzerindeki kişilerin ortalaması ise 55,65 olarak bulunmuştur. Nezaket davranışı yaşa göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,87>0,05$ ). Sivil erdem davranışı için 21 yaş ve altındaki kişilerin ortalaması 51,50, 22-27 yaş arasındaki kişilerin ortalamaları 42,57, 28-33 yaş aralığındaki kişilerin ortalaması 47,03, 34-39 yaş aralığındaki kişilerin ortalaması 49,60 ve 40 yaş ve üzerindeki kişilerin ortalaması ise 69,00 olarak bulunmuştur. Nezaket davranışı yaşa göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,08>0,05$ ). Kurumsal vatandaşlık davranışı için 21 yaş ve altındaki kişilerin ortalaması 61,75, 22-27 yaş arasındaki kişilerin ortalamaları

41,00, 28-33 yaş aralığındaki kişilerin ortalaması 48,50, 34-39 yaş aralığındaki kişilerin ortalaması 49,40 ve 40 yaş ve üzerindeki kişilerin ortalaması ise 66,23 olarak bulunmuştur. Nezaket davranışı yaşa göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,10>0,05$ )

## Sonuç

Kurumsal vatandaşlık davranışının demografik ve statüsel açıdan incelendiği bu çalışmada, Van İli Emniyet Müdürlüğü çalışanları ile ilgili elde edilen veriler bilimsel istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş, kurumsal vatandaşlık davranışı ile çalışanların demografik ve statüsel özellikleri arasında doğrusal ilişkinin olmadığı şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır. Bu durum sadece Van İli Emniyet Müdürlüğü çalışanlarına has olmayıp, dünyanın farklı ülkelerinde değişik kurumlar üzerinde, kurumsal vatandaşlık davranışı ve demografik özellikler arasında yapılan genel kabul görmüş araştırma sonuçlarına göre kurumsal vatandaşlık davranışı ile demografik değişkenler arasında ilişki bulunmamıştır (Burton,2003; Organ&Ryan,1995). Aynı şekilde Podsakoff,Mac Kenzie, Paine ve Bachrach (2000) tarafında yapılan araştırma sonuçlarına göre yine aynı şekilde genel anlamda demografik değişkenler ile Kurumsal Vatandaşlık Davranışı arasında ilişki bulunmadığı sonucu çıkarılmıştır.

Araştırmanın ilk bulgusuna göre cinsiyet ve kurumsal vatandaşlık davranışı gösterme arasındaki ilişki incelendiğinde p anlamlılık düzeyinde cinsiyetin hiçbir kurumsal vatandaşlık boyutu ile farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Puan değer ortalamaları incelendiğinde bayan çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla kurumsal vatandaşlık davranışı puan ortalamasına sahip olduğu sonucuna ulaşılır. Kurumsal Vatandaşlık davranışının cinsiyet değişkeni ile olan ilişkisi literatürde genel kabul görmüş araştırma sonuçları ile paralel bir özellik göstermektedir. Türkiye’de Kaplan (2011) yılında örgütsel vatandaşlık davranışı ile İş tatmini arasındaki ilişki üzerine Konya Emniyet Müdürlüğü’nde yapılan araştırma verileri de aynı şekilde kurumsal vatandaşlık davranışı ile cinsiyet değişkeni arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Buna karşın Rego, Ribeiro & Cunha (2010) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışının centilmen olma davranışı ile cinsiyet arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmekle birlikte erkeklerin bu davranış biçimini bayanlara göre daha düşük seviyede gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsal vatandaşlık davranışı ile medeni hal arasındaki ilişki incelendiğinde, p anlamlılık düzeyinde sivil erdem boyutu haricinde medeni hal ile kurumsal vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Sivil erdem boyutu incelendiğinde evli personelin sivil erdem davranışlarını bekâr personellerden daha fazla gösterdiği analiz sonucunda görülmektedir.

Bu sonuçlara paralel olarak Kaplan'ın (2011) yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, medeni durum ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bahrami vd. (2013) yapmış oldukları araştırmada aynı şekilde medeni durum ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunmadığı sonucuna varmışlardır. Uzonwanne (2014) Nijerya'da 300 petrol çalışanı üzerine yapmış olduğu araştırma sonucuna örgütsel vatandaşlık davranışının evli ve bekar çalışanlar arasında farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bunun yanında, Suresh, & Venkatammal (2010) teknik ve yönetsel işlerde nitelikli 220 alt ve orta kademe yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre evli yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme oranlarının bekar yöneticilere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonucun böyle çıkmasında, emniyet hizmetleri sınıfının şartlarının etkili olduğu söylenebilir.

Kurumsal vatandaşlık davranışı ile görev yapılan hizmet sınıfı arasındaki ilişki sonuçlarına göre, görev sınıflarının kurumsal vatandaşlık davranışı ölçeğinin hiçbir alt boyutunda ve kurumsal vatandaşlık davranışı ile aralarında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Kurumsal vatandaşlık davranışı ve kadro pozisyonu arasındaki ilişki incelendiğinde, p anlamlılık düzeyinde sivil erdem boyutu haricinde kadro pozisyonu ile kurumsal vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Sivil erdem boyutu incelendiğinde, amirlerin sivil erdem davranışlarını diğer kadrolardaki personelden daha fazla gösterdiği görülmektedir. Sivil erdem davranışını amirlerden sonra memurlar, sonrasında yardımcı hizmetler ve en son polis memurları göstermektedir. Analiz sonucuna göre polis memurları sivil erdem davranışlarını göstermede en son sırada yer almaktadır ve bu sonuca göre polis memurları kurumun aktif yaşamına katılımda, kuruma bağlılıkta ve kuruma yönelik olan ilgi noktasında en az hassasiyet gösteren grup olarak görünmektedir.

Kaplan (2011) yapmış olduğu araştırmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile kadro pozisyonu arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Yapılan araştırmamıza göre kadro pozisyonu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir ilişki olmamasına rağmen sivil erdem boyutu ile kadro pozisyonu arasında amirler lehine bir sonuç olduğu çalışma sonucu ortaya çıkmıştır.

Demiröz'ün (2014) öğretmen ve yöneticiler üzerine yapmış olduğu çalışma sonucuna göre kadro pozisyonu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olduğu ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme oranlarının yöneticilere oranla daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Bahrami vd. (2013) hastane çalışanları üzerine yaptığı araştırma sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile kadro pozisyonu arasında istatistiksel olarak ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ve yönetim kademesinde bulunan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme oranlarının diğer gruplara oranla daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Kurumsal vatandaşlık davranışı ve çalışma süreleri arasındaki ilişki incelendiğinde, p anlamlılık düzeyinde sivil erdem boyutu haricinde çalışma süresi ile kurumsal vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Sivil erdem boyutu incelendiğinde, en yüksek seviyede sivil erdem davranışı gösteren gruplar sırasıyla 1-3 yıl arası çalışanlar, 10 yıl ve üzeri çalışanlar, 1 yıldan az çalışanlar, 4-6 yıl arası çalışanlar ve en son 7-9 yıl arası çalışanlar şeklinde sıralanmaktadır.

Kegans vd. (2012) Teksas'ta tam zamanlı ve yarı zamanlı olarak çalışan hemşireler üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sadece sivil erdem boyutunun çalışma süresi ile anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmış ve bu sonuç araştırma bulgularımızla örtüşmektedir.

Nadiri & Tanova (2010) yapmış oldukları araştırma sonucuna göre çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Ancak, Kaplan'ın (2011) yapmış olduğu araştırma sonucuna göre emniyet çalışanlarının mesleki kıdemleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Yine Bahrami ve arkadaşlarının (2013) İran Yazd hastanesinde 100 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsal vatandaşlık davranışı ile öğrenim düzeyi arasındaki ilişki sonuçlarına göre, öğrenim düzeyinin kurumsal vatandaşlık davranışı ölçeğinin hiçbir alt boyutunda ve kurumsal vatandaşlık davranışı ile aralarında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Puan değer ortalamaları incelendiğinde en yüksek puan ortalamasına lise ve altının en düşük puan ortalamasına ise yüksek lisans seviyesindeki öğrenim düzeyinin sahip olduğu görülür. Deckop, Mangel & Cirka (1999) yılında davranış ve çıkış kontrol sisteminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini araştırmak için Amerika Birleşik Devletleri'nde 146 çalışan üzerine yaptıkları çalışmada öğrenim düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir önemli korelasyon bulgusuna ulaşılmamıştır. Aynı şekilde Yaghoubi vd. (2010) yaptıkları araştırma sonucu yaptığımız araştırma sonucuna paralel olarak öğrenim düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile herhangi bir istatistiksel ilişki içinde olmadığını göstermektedir.

Buna karşın Ng & Feldman (2008)'nın yaş değişkeninin iş performansı üzerine yapmış oldukları ve 438 bağımsız örneklem üzerine uygulamış oldukları çalışmada öğrenim düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Dolan vd. (2013) yaptıkları araştırma sonucuna göre eğitim düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişki içinde olduğu sonucuna varılmıştır. Kaplan (2011) yılında Konya Emniyet Müdürlüğü üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre centilmenlik ve nezaket boyutlarında öğrenim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmesine rağmen sivil erdem, özgeçicilik ve vicdanlılık boyutları ile öğrenim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Kurumsal vatandaşlık davranışı ile yaş arasındaki ilişki sonuçlarına göre, p anlamlılık düzeyinde yaşın kurumsal vatandaşlık davranışı ölçeğinin hiçbir alt boyutunda ve kurumsal vatandaşlık davranışı ile aralarında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Puan değer ortalamaları incelendiğinde puan ortalama değerleri yüksekten alçağa doğru sırasıyla, 40 yaş ve üzeri, 21 yaş ve altı, 34-39 yaş arası, 28-33 yaş arası ve son olarak 22-27 yaş arası şeklinde sıralanmaktadır.

Li & Wan (2007) rol davranışı ve ekstra rol davranışı olarak yaşın örgütsel vatandaşlık davranışı algısını nasıl etkilediğini Çin örneğinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre yaş değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu ve yaşlı çalışanların rol davranışları çerçevesinde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşımlardır. Ng& Feldman örgütsel vatandaşlık davranışını da içeren iş performansı ve yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif yönde yaş ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Kurumsal vatandaşlık davranışı ile yaş arasında ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmaların yanında Bahrami vd. (2013) yaptığı araştırmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaş arasında istatistiksel bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde Kaplan (2011)'nin Konya İl Emniyet Müdürlüğü çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaş arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır ve bu sonuç araştırmamızın sonucu ile örtüşmektedir.

Bütün bu araştırma sonuçları gösteriyor ki, ülke farklılığı, kültürel farklılıklar, kurumun ait olduğu hizmet sınıfı ve mevzuat durumu, kurumsal vatandaşlık davranışının her yerde aynı olmamasının temel sebebidir. Böyle şartlarda, kurumsal vatandaşlık davranışını etkileyen değişkenlerin farklılık arz etmesi ise normal bir durumu ifade etmektedir.

## KAYNAKÇA

- ALTUNIŞIK Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu Serkan ve Yıldırım Engin (2004), "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", Geliştirilmiş 3. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BAHRAMI, M. A., Montazeralfarai, R., Hashemi Gazar, S., & Denghani Tafti, A. (2013). Demographic determinants of organizational citizenship behavior among hospital employees. *Glob. Bus. Manage. Res.: An Int. J.(GBMR)*, 5(4), 171-178.
- BORMAN W. C. ve Motowildo S. J (1997)., "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning of Personnel Selection Research", *Human Performance*, (10): 99-109,.
- BUKHARİ Zirgham ullah (2008)., "Key Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Banking Sector of Pakistan", *International Journal of Business and Management*, Vol:3, No. 12, December .
- BULUÇ B (2008)., "Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), ss: 571- 602, .
- BURTON, C.H. (2003), *An Ampirical Investigation of Interrelationships of Organizational Culture, Managerial Values and Organizational Citizenship Behaviour*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The George Washington University, Distict of Columbia.
- CHIEN Min-Huei. (2003), "A Study To Improve Organizational Citizenship Behaviors", [www.mssanz.org.au](http://www.mssanz.org.au), ( 12/09/2013)
- ÇETİN ÖLÇÜM Münevver (2004)., "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Nobel Yayın, Ankara.
- DECKOP, J. R., Mangel, R., & Cırka, C. C. (1999). Research notes. Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42(4), 420-428.
- DEMİREL Y, Seçkin Z., Özçınar M.F (2011)., "Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (2), 33- 48.
- DEMİRÖZ, Sevda. (2014) "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişkileri" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara

D'INTINO R. S., "Organizational Citizenship Behavior", 04/30/99,  
www.scholar.lib.vt.edu , (08/10/2013)

DOLAN, S.L., Tzafrir, SS ve Baruch, Y. (2013), Testing the causal relationships between procedural justice, trust and organizational citizenship behavior.:  
<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005dolantzafrir054.pdf>. 25.08.2015

FARH Jiing-Lih, Zhong Chen-Bo Zhong, Organ Dennis W (2004).," Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China", Hong Kong University of Science & Technology Business School Research Paper, Submission # 11136.

FARH, J.L., Earley C., ve S.C. Lin (1997) ., "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society", Administrative Science Quarterly, 42(3):421-444,

İNCE Mehmet, Gül Hasan (2011).,"The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions", International Journal of Business and Management June, Vol. 6, No. 6, 134-149.

JIING-Lih Farh, P. Christopher Earley ve Shu-Chi Lin (1997) Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society, Administrative Science Quarterly, Vol. 42, No. 3 , pp. 421-444

KAISER, H. F.,ve Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. Educational and Psychological Measurement, 34(1), 111–117.  
doi:10.1177/001316447403400115

KALAYCI, Ş. (2014). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (6. Baskı.). Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

KAPLAN, İ. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı üzerinde bir uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

KEGANS, L., Mccamey, R. B., & Hammond, H. (2012). Organizational citizenship behavior and work experience. Hospital topics, 90(3), 74-81.

LI, W.,& Wan, W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation. Personality and Individual Differences, 42, 225-234

MURPHY G., Athanasou J. ve Neville K (2002)., "Job satisfaction and organisational Citizenship behaviour: A study of Australian human-service professionals", *Journal of Managerial Psychology*, 17 (4): 287-297.

NADIRI, H., ve Tanova, C. (2010), An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, No. 29, pp. 33-41.

NEWLAND Sarah J (2012).,"Organizational Citizenship Behavior- Individual or Organizational Citizenship Behavior Organization: Does the Underlying Motive Matter?", *Masters Theses & Specialist Projects. Paper 1159.*

NG, T. W.,& Feldman, D. C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392.

ORGAN, D. W.(1997), Organizational citizenship behaviour: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10: 85–98.

ORGAN Dennis (1998), "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrom" *Lexington: Lexington Books*,

ORGAN Dennis W., Podsakoff M. P. ve Mckenzie S. B. (2005), "Organizational Citizenship Behaviour, Its Nature, Antecedents And Consequences", *London: SagePublications.*

OWEN Frances A., Pappalardo Salvatore J.,ve Sales Carol A. (2000), " Organizational Citizenship Behaviour: Proposal for a New Dimension in Counsellor Education", *Canadian Journal of Counselling I Revue canadienne de counseling / Vol. 34:2.*

ÖZEN İŞBAŞI J. (2000).,"Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.*

ÖZKALP Enver (2003), "Örgütsel Davranış", *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1468, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 782, Eskişehir.*

PODSAKOFF, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, K. (1990) Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *Leadership Quarterly*, 1: 107– 142.



PODSAKOFF P. M., Mackenzie Scott B., Paine Julie Beth, Bachrach Daniel G. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Emprical Literature and Suggestions for Future Research", Journal of Management, s. 513-563.

REGO, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. Journal of Business Ethics, 93(2), 215-235.

REDMAN T, Snape E. (2005). I to Wed: The Role of Consciousness Transformation in Compassion and Altruism. J. Manage. Stud.. 42 (2): 301-328

SHANKER M., Tambe S. (2014), A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review, International Research Journal of Business and Management – IRJBM, January, Volume No.1, pp:67-73.

SMITH C.A., Organ D.W., Near J.P. (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", Journal of Applied Psychology, 68, 653-663.

SURESH, S., & Venkatammal, P. (2010). Antecedents of organizational citizenship behaviour. Journal of the Indian academy of applied psychology, 36(2), 276-286

TODD Samuel Y. (2003), "A Causal Model Depicting The Influence Of Selected Task And Employee Variables On Organizational Citizenship Behavior", Electronic Theses, Treatises and Dissertations. Paper 1291.

UZONWANNE, F. C. (2014) Organizational Citizenship Behaviour and Demographic Factors among Oil Workers in Nigeria. Journal Of Humanities And Social Science, Volume 19, Issue 8, Ver. V (Aug. 2014), PP 87-95

YAGHOUBI Esmaeil, Mashinchi Sina Ahmadzadeh & Hadi Abdollahi. (2010), "An Analysis of Correlation Between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Emotional Intelligence (EI)" 13 November, Munich Personal RePEc ArchiveMPRA Paper No. 38122, posted 17. April 2012 15:37 UTC.

YILDIRIM A. ve Şimşek H. (2005), "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri" Seçkin Yayıncılık, Ankara,

YURDUGÜL, H. (2006). "Paralel, Eşdeğer ve Konjenerik Ölçmelerde Güvenirlik Katsayılarının Karşılaştırılması". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 39(1), 15-37.

# **Animasyon Hizmetlerinin Rekabet Gücüne Katkısı: Otel İşletmelerinde Katılımcı ve Pazar Yönlü Örgüt Kültürünün Etkileri Bağlamında Bir Araştırma**

**Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY**

Sakarya Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
turkay@sakarya.edu.tr

**Arş. Gör. Dr. Abdulmenaf KORKUTATA**

Sakarya Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
korkutata@sakarya.edu.tr

**Öğr. Gör. Serkan ŞENGÜL**

Sakarya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
info@serkansengul.net

**Arş. Gör. Seyit Ahmet SOLMAZ**

Sakarya Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
solmaz@sakarya.edu.tr

**Özet:** Sunulan animasyon hizmetlerinin otelin rekabet gücüne katkısı, yöneticilerden anket tekniği kullanılarak veri elde etmek suretiyle tespit edilmeye çalışılmış; bunun yanında, bu katkının işletmenin katılımcı ve pazar yönlü bir kültüre sahip olma düzeyinden ne şekilde etkilendiği de test edilmiştir. Bulgular animasyon hizmetlerinin önemli bir rekabet katkısı sağladığını ancak, bu katkının diğer rekabetçi alanlara göre düşük kaldığını göstermektedir. Bunun yanında animasyon hizmetlerinin; müşteriye otelde tutma, gelirleri artırma, işletmenin imajını yükseltme ve işletmenin tanınırlığını artırma işlevleri öne çıkmıştır. Katılımcı bir kültürel ortamda hizmet üreten işletmelerde animasyon hizmetlerinin işlevi, “müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama”, “müşteri doyumu sağlama” ve “müşteri şikâyetlerinin azaltılması” olarak ortaya çıkarken; pazar-yönlü bir kültüre sahip oteller için animasyon hizmetlerinin işlevi, “mekân kullanımını etkinleştirme”, “müşteriyi otelde tutma” ve “gelirleri artırma” konularını kapsamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Rekreasyon ve animasyon hizmetleri, Katılımcı ve pazar-yönlü örgüt kültürü, Rekabet avantajı, Otel işletmeleri

## The Contribution of Animation Services to Competitiveness: A Research on the Effects of Participatory and Market-Oriented Organizational Cultures in Hotels

**Abstract:** *It was tried to detect how animation services offered by hotels contribute to the competitiveness of the hotel. In addition, how the level of participatory and market-oriented culture has influences on the contribution of animation services was also tested. The findings provide that recreation services create an important contribution to the competitive force of hotel; however the contribution level is lower than the level of other competitive areas. In addition, the prominent functions of animation facilities were highlighted as customer retention, increasing revenue, upgrading company image and increasing familiarity of company. The functions of animation services in a hotel which produce services in a participatory cultural environment were evaluated as "responding to customer requests and needs", "ensuring customer satisfaction" and "reducing of customer complaints" while in a market-oriented culture, they were evaluated as "enabling the use of space", "customer retention at the hotel" and "increasing revenue".*

**Key Words:** *Recreation and animation services, Participatory and market-oriented organizational culture*

### Giriş

Otel işletmeleri, sürekli değişen müşteri istek ve arzularına cevap verebilmek, varlıklarını devam ettirmek ve rakip işletmeler karşısında rekabet avantajı elde etmek için farklı stratejiler üretilip geliştirmek zorundadırlar. Bu amaçla da, sahip oldukları kaynaklara bağlı olarak bir ürün çeşitlendirme ve farklılaştırma özelliklerini canlı tutmaktadırlar. Otellerin rekabet gücü elde etmeleri çoğu zaman, yüksek oranlı bir müşteri yönlülük ile ürün farklılaştırma çalışmalarına bağlı olmaktadır (Türkay ve diğ., 2010). Otel işletmelerinin büyük bir kısmı konaklama ve yiyecek-içecek hizmetlerine odaklanmış görünmektedir. Bununla birlikte sektörde faaliyet gösteren işletmeler, iletişim, kuru temizleme ve ulaşım hizmetleri gibi çok geniş yelpazede ürünler sunmaktadır. Bunlardan birisi de, turistlerin otelde kaldıkları süre boyunca gezme-görme, yeme-içme, uyumadınlenme, vb. genel faaliyetlerinin dışında kalan zamanlarını aktif bir şekilde geçirmelerine olanak sunan animasyon hizmetleridir. Animasyon hizmetleri, insanların boş zamanlarını değerlendirmek üzere yapıldıkları rekreasyon faaliyetleri grubu içinde yer almaktadır ve klasik tatil etkinlikleri dışında kalan zamanlarda, turistlerin fiziksel ve ruhsal yenilenmesine yol açacak değişik faaliyetleri kapsamaktadır.

Animasyon faaliyetlerine katılan bireyler, bu etkinlikler sayesinde kendini ifade edebilme, gizli kalmış yönlerini ortaya çıkarma, beden ve ruh sağlığını

koruma konusunda bir imkâna sahip olmaktadır (Hacıoğlu ve diğ., 2009). Dolayısıyla, otellerin sunduğu animasyon hizmetleri insanların genelde turizme katılma düzeylerini ve daha spesifik olarak da otel tercihlerini eklemektedir. Müşteri tercihlerine yön vermesiyle birlikte de otellerin karlılığını artırmada önemli bir etken olabilmektedir. Yapılan araştırmalar, otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti sağlamada animasyon hizmetlerinin önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır (Heung, 2000; Chu ve diğ., 2000). Otel işletmelerinde sunulan animasyon etkinlikleri, tatile çıkma kararı ve farklı tatil tercihleri açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır (Mueller ve diğ., 2001). Bunun yanında, otel işletmelerinin sunmakta olduğu animasyon seçenekleri müşterilerin otelde konakladıkları sürenin uzamasına da etki etmekte, müşterilerin daha uzun süreli oda kiralama kararlarının önünü açmaktadır (Borhan ve diğ., 2009).

Otel işletmelerinin, animasyon hizmetleri gibi genel konaklama hizmetlerinin dışında kalan yeni alanlara yönelmeleri ve bu alanlardan rekabetçi fayda sağlamaları işletmenin kültürüyle ilgili olabilir. Örgüt kültürünün işletme performansına etki ettiği ve gerekli kültürel özelliklere sahip olmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olduğu bilinmektedir (Barney, 1986). Bunun yanında, otel işletmelerinin örgüt kültürüne bağlı özellikleri onların stratejileri, yenilik alanlarına adaptasyon ve hizmet geliştirme çalışmalarına da etki etmektedir (Kemp ve diğ., 2001). Otel işletmeleri için ise katılımcılık (Tayfun ve diğ., 2005; Teare, 1993) ve pazar-yönlülük (Sin ve diğ., 2005; Agarwal ve diğ., 2003) önemli kültürel özellikler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda denebilir ki, işletme kültürü elverdiği ölçüde, oteller animasyona bir rekabetçi kaynak olarak bakacaktır ve bu doğrultuda animasyon hizmetlerini geliştirecektir.

Bu çalışmada genel olarak, animasyon hizmetlerinin oteller açısından rekabet gücü elde etmede nasıl bir rol oynadığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bunun ötesinde, otellerin sahip oldukları kültürel özelliklerin onların animasyonu bir rekabetçi kaynak olarak görüp görmedikleri üzerinde ne denli etkili olduğu test edilmektedir. Türkiye genelinde farklı bölgelerde yerleşik 94 otel yöneticisinden anket formu kullanılarak veri elde edilmiştir. Otel yöneticilerinin bakış açısıyla animasyon hizmetlerinin rekabetçilik açısından önemi tespit edilmiş; işletmenin katılımcı – pazar yönlü kültürel özelliklerinin animasyon hizmetlerinin rekabetçilik açısından önemi konusundaki düşüncelere etkisi analiz edilmiştir.

## **1. Animasyon Kavramı ve Animasyon Hizmetleri**

### **1.1. Animasyon Kavramı**

Sanayi devrimi sonrasında artan çevresel baskılar, kentleşme ve yoğun tempolu iş hayatının olumsuzlukları insan sağlığını koruyucu önlemler üzerinde

daha ciddiyetle düşünülmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Artan ekonomik gelişmeler ve ekonomik gelişmeden ödün verememe durumu iş dışı zamanlara odaklanmayı ve iş dışı zamanın etkin ve verimli kullanımı konusundaki bir bilinci beraberinde getirmiştir. Yani, yoğun bir tempoda çalışan ve sosyal hayattan koparak kendini yenileyemeyen, rutine boğulmuş bir bireyin sağlıklı kalabilmesi adına iş dışında kalan zamanını etkin kullanması gerekli görülmektedir. İnsanların iş ve yaşamsal olarak zorunlu oldukları (yeme-içme, uyuma, vb.) eylemler dışında kalan zamanında hayata geçireceği veya katılabileceği, bedenen ve ruhen yenilenmesini sağlayan faaliyetleri rekreasyon kavramı ile ifade edilmektedir (Türkay, 2009). Dolayısıyla rekreasyon faaliyetleri iş dışı zamanların etkin geçirilmesine yol açmak suretiyle de insan varlığını niteliksel olarak etkilemekte, gerek birey, gerek bireyin çalıştığı işletme ve gerekse milli ekonomi açısından etkiler ortaya koymaktadır.

Rekreasyon konusunda çalışmaların çeşitliliğine ve sayıca fazla olmasına paralel olarak kavramın değişik yazarlar tarafından farklı perspektiflerden tanımlanmış olduğu dikkat çekmektedir. Ancak basit bir şekilde ifade etmek gerekirse, rekreasyon, insanların gönüllü olarak ve günlük yaşamlarından uzaklaşarak, boş zamanlarında katıldıkları faaliyetlerdir (Karaküçük ve diğ., 2007:31, Akten ve diğ., 2011:3, Demirci Orel ve diğ., 2003: 61, Yılmaz ve diğ., 2003:353). Türkay (2009:249), rekreasyon kavramını biraz daha belirginleştirerek, “*bireyin sorumlu olduğu iş yükü ve zaruri ihtiyaçlar (yemek, uyumak ve ailevi sorumluluklar vb.) dışında kalan zamanda (boş zaman, serbest zaman) yapılan ve ruhsal ve bedensel yenilenme oluşturan aktivitelerin tümüdür*” şeklinde tanımlamıştır. Hacıoğlu ve diğ., (2009) ise, rekreasyon kavramını rekreasyon aktivitelerinin içeriğine odaklanarak ifade etmektedir. Araştırmacıların yaptıkları tanıma göre rekreasyon; insanların boş zamanlarında buldukları mekânlardan uzaklaşma, dinlenme, hava değişimi, gezme –görme, beraber olma, heyecan duyma, farklı yaşantılar elde etme gibi değişik amaçla ev dışında veya içinde açık veya kapalı alanlarda aktif veya pasif şekilde etkinliklere katılmalarıdır.

Rekreasyon faaliyetleri serbest zamanda yapılabilecek çok çeşitli faaliyetleri kapsayabilir. Bu çeşitliliğe bağlı olarak rekreasyon faaliyetlerini değişik şekillerde sınıflandırmak yoluna gidilmiştir. Rekreasyonu; katılımın durumuna göre aktif – pasif; yapıldığı mekânın özelliğine göre iç mekân veya dış mekân; yapıma amacına göre kültürel, toplumsal, sportif, turizm ve sanatsal; örgütleyen kuruma göre kamu, ticari, özel şeklinde sınıflamak mümkündür. Bunların yanında aktivitenin ilgili olduğu gruba ve yapıldığı yere göre de turizm rekreasyonu, sağlık rekreasyonu, park rekreasyonu, kampüs rekreasyonu, terapötik rekreasyon, iş yeri rekreasyonu ve hastane rekreasyonu olarak sınıflamak mümkündür (Ardahan ve diğ., 2011). Rekreasyonun bir alt alanı olarak ele alınan turizm rekreasyonu, turistlere yönelik olarak özellikle otellerin hazırlayıp sunduğu bir dizi faaliyeti kapsamaktadır. Bu faaliyetler ise

animasyon olarak isimlendirilmekte ve animasyon hizmetlerini sunan animasyon bölümleri ve ekiplerince örgütlenmektedir.

## **1.2. Otel İşletmelerinde Animasyon Hizmetlerinin Örgütlenmesi ve Önemi**

Otellerde turistlerin konaklama, yeme-içme gibi klasik hizmet tüketimleri dışında kalan zamanlarında katıldıkları boş zaman etkinliklerini organize eden ve sunan birimler oluşmuştur. Bu birimler “animasyon bölümü” olarak isimlendirilmekte ve çoğu zaman otel yapısı içinde bağımsız bir bölüm olarak örgütlenmektedir. Dolayısıyla otelin sunduğu animasyon hizmetleri, misafirlerin otelde konakladıkları süre boyunca eğlenceli vakit geçirebilmeleri için çocuk, genç ve yetişkinlere yönelik çeşitli aktiviteler düzenleyerek uygulayabilen ve bu aktivitelere uygun gerekli materyalleri hazırlayıp bakımını yapabilen, aktivitelerin tanıtımını yaparak katılım sağlayabilen kişi olarak görevlendirilen animatörler (MEGEP, 2007:101) tarafından üretilmektedir. Animasyon ekipleri, açık veya kapalı alanları kullanarak otel müşterilerini eğlendirmek için organizasyonlar düzenlemektedirler. Bu organizasyonlarda sportif animasyonlar, sosyal ve kültürel animasyonlar, dinlendirici ve eğlendirici animasyonlar (Hacıoğlu ve diğ., 2009:106, Hazar, 2009:49-50) yer almaktadır. Otellerde sunulan sportif aktivitelere katılmak, spor eğitimlerinde yer almak, tekne turları ve gezilere katılmak, değişik yarışmalarda yer almak, sunulan sanatsal gösterileri izlemek vb. aktiviteleri otel işletmelerinin bir bölümü olarak örgütlenen animasyon ekibinin, animasyon koordinatörlerinin veya animatörlerin hazırlayıp yürüttüğü görülmektedir (Tekin, 2004:318; Erdem, 2010:1087).

Tüketici ihtiyaçlarını karşılama rolü üstlenen işletmelerin sunmakta oldukları ürün, işlevsel, sosyal ve psikolojik yararları ve çıkarları ele alan somut ve soyut niteliklerin bir bütünüdür (Alpugan ve diğ., 1997: 258). Turizm kapsamında sunulan ürün, fiziksel unsurları, hizmeti, konaklamayı, seçim özgürlüğünü ve deneyimi kapsayan (Smith, 1994) ve bu özellikleri konaklama, seyahat, yeme-içme, araç kiralama, eğlence vb. alanlarda yer alan farklı işletmelerin sunumlarının bir toplamı olarak deneyimlemeye dayanan bir yapıya sahiptir. Bileşik ürün olma özelliğine bağlı olarak her bir hedef kitleye yönelik yeni bir kombinasyon halinde ortaya konulabilmektedir. Turizmin birçok bileşeni ve bu bileşenlerinin spesifik bir kombinasyonunu talep eden çok çeşitli alt pazar gruplarının varlığı nedeniyle, turizm işletmelerinin çeşitliliğe önem vermeleri gerekmektedir. Bu bakımdan ürün çeşitlendirme gerek turizm bölgesi gerek turizm işletmesi bazında önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Bramwell, 1998; 2004).

Dünyanın birçok ülkesinde ve Türkiye’de, özellikle Akdeniz kıyı bölgesinde yer alan dört veya beş yıldızlı otel işletmelerinde animasyon hizmetleri kapsamında çeşitli etkinlikler (spor, sosyal ve kültürel aktiviteler, gece eğlenceleri) düzenlenmektedir. Rekabetin yoğun olduğu bu endüstride otel

yöneticileri tüketicilerine sunacakları ürün grupları üzerinde iyi bir imaj yaratmak, otel müşterilerinin stres ve sıkıntılarını gidererek kaliteli ve temiz bir hizmet vermek için animasyon programlarına yer vermek zorunluluğunu hissetmektedirler (Gökdeniz ve diğ., 2000:100). Oteller, ürün çeşitlendirmesi kapsamında animasyon hizmetlerine gün geçtikçe daha fazla oranda yer vermekte ve bu aktiviteleri sergilemek için özel yerler tahsis etmektedirler. Bu bağlamda Süklüm (2006: 60) yaptığı tez çalışmasında, her şey dâhil kapsamında sunulan hizmetler içerisinde eğlence ve gösterileri (Animasyon), özel eğlenceler ve spor aktivitelerini bir ürün çeşitlendirme olarak ele almış, ayrıca Kocaman (2012:78) kendi tez çalışmasında ülkemizdeki otelcilerin verimli geçirdikleri sezonu devam ettirmek için özellikle çocuklu ailelere yönelik paketlerin zenginleştirilmesinde animasyon ve eğlencenin önemine vurgu yapıldığını belirtmiştir.

## **2. Rekabet Avantajı Açısından Animasyonun Önemi**

Günümüz itibari ile otel işletmeleri yoğun rekabet şartları altında faaliyetlerini sürdürmek ve rekabet avantajı elde etmek için farklı stratejiler geliştirmektedirler. Bu kapsamda, pazarda etkili bir pozisyon alış ve endüstri içinde konumlanma (Porter, 1980) ve/veya kendi kaynaklarına odaklanarak bunların içerisinde kendisi için birer yetenek konumunda olanlar üzerinden strateji geliştirme (Wernerfelt, 1984) yoluna gitmek gerekir. Stratejik yönetim kapsamında pozisyon ve kaynak temelli yaklaşımlar olarak ifade edilen bu iki uçlu bakış, oteller için her halükarda belirli faaliyetleri, rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme veya kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesini (Seviçin, 2006: 111) öne çıkarmaktadır. Otel işletmeleri, sektörün rekabete dayalı yapısı nedeniyle gerek endüstri içindeki konumları, gerekse sahip oldukları kaynakları en etkin şekilde kullanmak baskısı ile karşı karşıyadırlar. Bu çerçevenin tamamlayıcısı olarak da her türlü kararın müşteri ihtiyaç ve isteklerine uyumunun gözetilmesi gerektiği vurgulanmalıdır. Animasyon hizmetleri hem bu hizmetleri etkin şekilde hazırlayıp sunabilen işletmeleri farklı bir konuma taşımakta hem de bu işletmelerin müşteriyi işletme içinde tutabilmesine bağlı olarak kaynaklarını etkin kullanma avantajı sağlamaktadır. Diğer andan otel müşterileri sürekli artan oranda farklı animasyon hizmetlerini talep etmekte ve bu hizmetlerin sunumu ile daha yüksek bir tatmin seviyesine erişmektedirler (Gökdeniz ve diğ., 2010; Erdem, 2010; Hacıoğlu ve diğ., 2009). Buradan hareketle, otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetlerinin kalitesi ve çeşitliliğinin, otelin rekabet yarışında rakiplerinin önüne geçmesine önemli katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Gelişen sanayileşme ve kentleşmenin etkileriyle, gürültülü çevreden kaçış isteği, seyahat ve konaklamaları talebini azımsanmayacak oranda artırmaktadır. Bu kaçış insanları tatil merkezlerinde toplarken buralarda dinlenmek yanında,

çalışma ortamında bulamadığı sosyalleşme ve eğlenme olanaklarını da önemli kılmaktadır. Dolayısı ile eğlence ve dinlenme olanakları bakımından otellerin istenen nitelikleri taşıması, önemli bir tercih nedeni olabilmektedir (Erdem, 2010:1086). Bu nedenle otel işletmeleri konaklama ve yeme içme gibi hizmetlerin dışında, misafirlerin eğlenmeleri ve hoşça vakit geçirmeleri için animasyon hizmetlerine yönelmektedirler (Gökdeniz ve diğ., 2000:100; Hacıoğlu ve diğ., 2009:128; Hazar, 2009; Akdağ ve diğ., 2010). Bu bağlamda animasyon hizmetlerindeki etkinliğin otel işletmeleri için bir stratejik üstünlük olduğunu söylemek mümkündür.

Hacıoğlu ve diğerleri (2009) çalışmalarında oteller için sunulan hizmetlerin bir kısmının müşteriler tarafından artık olmazsa olmaz olarak algılandığı belirtmişlerdir. Bunlar klasik otel hizmetleri olarak konaklama, yeme-içme vb. hizmetlerdir. Bu hizmetlerde belli bir kalite düzeyinin tutturulmuş olması, otelin yıldız sayısına da bağlı olarak zaten varsayılan bir durumdur. Bunun ötesinde fark yaratacak unsurlar ise, ilave hizmet seçenekleri ve bunlardan birisi olarak animasyon hizmetleridir. Bu bakış açısıyla otellerde rekabetin, temizlik ve kaliteli yemekten animasyon hizmetleri gibi ilave değer yaratacak alanlara doğru kaymakta olduğu düşünülebilir. Birçok işletme, rekabet avantajı elde etmek için hizmet ve temizlik kavramlarını kullanmak yerine, müşterilerine farklı olarak verebileceği iyi bir eğlenceyi ve hoşça vakit geçirmeyi öne çıkarmaktadır. Bu olanakları iyi bir şekilde müşterilerine sunabilen işletmeler rakip işletmelere göre daha avantajlı olmaktadır (Hacıoğlu ve diğ., 2009:128).

Dört veya beş yıldızlı otellerde konaklayan turistler, sunulan hizmetler ne kadar kaliteli olursa olsun, belli bir müddet sonra can sıkıntısına düşebilmektedirler. Bu gibi durumlarda animasyon hizmetleri, otellerde sunulan turizm ürününün halkalarının cazibe ve faydalılığını artırdığı için (Hazar, 2009:55) oteller bu alanlara odaklanmaktadır. Oteller için artık gecelemenin dışında, misafirler için sosyal ve kültürel etkinlikler düzenleme ihtiyacı doğmaktadır. Çünkü konukların hoşça vakit geçirmelerini sağlamak bu etkinlikler sayesinde olmaktadır. Kolay uygulanması, konukları etkiliyor oluşu ve işletmeye canlılık kazandırması konaklama tesislerinin animasyon hizmetlerine ilgisini arttırmıştır. Sunulan kaliteli programlar işletmenin saygınlığını arttırarak marka değerine de katkı sağlamaktadır.

### **3. Örgüt Kültürünün Animasyon Hizmetlerine Bakışa Etkisi**

Otellerde hizmet sunumunun çeşitliliği ve bu kapsamda animasyon hizmetlerinin çeşitli ve kaliteli oluşu rakiplerin önüne geçme açısından önemli bir rol oynayabilir. Buna bağlı olarak da otel işletmelerinin bu tür faaliyetler odaklanması beklenmektedir. Ancak pazarda yer alan birçok farklı işletmede bu tür faaliyetlerin organizasyonu konusunda farklı tutumların var olduğu



görülmektedir. Bazı işletmelerin çok geniş animasyon ekipleriyle oldukça çeşitli sunumları gerçekleştirmesi karşısında bazı otellerin animasyon etkinlikleri sunmadıkları görülmektedir. Bu nedenle, animasyon hizmetlerine ancak belli kültürel özelliklere sahip otellerin belirtilen önem paralelinde bakabileceği; bunun karşısında, içe kapalı, katılımcılıktan uzak, pazardaki gelişme ve değişime odaklı olmayan, mekanik bir yapıda sunum yapan otellerin ise daha fazla oranda klasik faaliyet alanlarına odaklanmış olmaları gerektiği düşünülmektedir. İşletme içinde hâkim olan örgüt kültürünün daha yeniliği destekler normları içermesi otelin animasyon faaliyetlerine bakışını etkileyecektir. Çünkü örgüt kültürü işletmenin yeniliğe adapte olmasını, onu uygulamasını ve yeni rekabet avantajları keşfetmesini belirleyen bir unsurdur (Martins ve diğ., 2003).

Örgüt kültürü bir işletmenin kendi iş yürütme tarzını ortaya koymaktadır ve değerler, inançlar, varsayımlar ve sembollerden oluşan bir bütündür. Bu bütün, işletmenin çalışanlar, ortaklar, yöneticiler, müşteriler ve toplum gibi bütün paydaşlarla ilişkilerini düzenlemekte ve bu ilişkilere etki etmektedir (Barney, 1986). Örgüt kültürü, işletme içinde paylaşılan ortak inançları ifade etmektedir ve bu inançlar ve yaklaşımlar her yeni gelen çalışana aktarılmaktadır (Davidson, 2003). Bu anlamda, örgüt kültürü çalışanların davranışlarını belirleyen işletme genelinde geçerli ortak düşünsel kalıplar ortaya çıkarıyor denebilir.

Bazı işletmelerin sahip oldukları kültür, onları değişken koşullara uygun, yeni fikirlerin ve yeni gelişmelerin etki edip yön vereceği şekilde bilgiye, müşteriye, pazara, iç ve dış çevreye duyarlı hale getirmektedir. Organik bir örgütlenmenin hayata geçtiği bu tür işletmelerde, daha mekanik, daha sıkı kontrolün hayata geçirildiği işletmelere nazaran daha yüksek esneklik ve yenilikçilik ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda kültürel özellikler ve organik yapı istikrarsız ortamlarda işletmeler için önemli bir gereklilik olmaktadır (Courtright ve diğ., 1989).

Örgüt kültürü işletmenin performansı üzerinde etkilidir (Barney, 1986). Otellerde de örgüt kültürünün müşteri memnuniyeti ve işletme performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Davidson, 2003). Örgüt kültürünün belirginleştiği alanlardan birisi *katılımcılık* ve bir diğeri de *pazar yönlülüktür*. Katılımcılık, işletmede karar süreçlerine her düzeyden çalışanın görüşünün dahil edilmesi, tüm çalışanların fikirlerini açık şekilde ifade edebilmesi ve özellikle yeni fikir ve önerilerini paylaşmalarının önünde bir engel olmamasıdır. Bu anlamda katılımcılık, örgüt kültürünün dışa yansıdığı alanlardan birisi olarak işletme içinde güvene dayalı birlikte çalışma ruhu oluşturmakta ve kişiler arasında bilgi paylaşımını artırmaktadır (Chen ve diğ., 2012). Katılımcı karar verme ve esnek örgüt kültürü günümüz yönetim literatürünün öne çıkardığı ve kritik alanlar olarak tanımladığı konulardır (Moon, 2000). Otel yöneticileri de katılımcı karar verme mekanizmalarını harekete geçirmekte, bu şekilde daha

insan odaklı yönetim sergilediklerini düşünmektedirler (Akoğlan Kozak ve diğ., 2008).

Modern pazarlama anlayışının bir uygulaması olarak ifade edilen pazar yönlülük (Narver ve diğ., 1990; Heiens, 2000) işletmelerin müşteri isteklerine daha duyarlı hale gelmesini ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre mal ve hizmet üretilmesini gerekli kılmaktadır. Tepeci ve diğ. (2002) müşterilere değer vermeyi bir kültürel özellik olarak ele almaktadır. Diğer yandan, otellerde pazar-yönlülük yenilikçiliği beraberinde getirmektedir (Agarwal ve diğ., 2003). Buna bağlı olarak örgütsel değerler, inançlar ve varsayımlar sisteminin bir yansıması olarak pazar-yönlülük otel işletmesinin yeni bir hizmet üretme alanı olarak animasyon hizmetlerine bakışını etkileyecektir. Animasyon hizmetleri oteller için hizmet çeşitliliği açısından önemli bir katkı ve/veya yenilik olarak ele alınabilir. Bu tür hizmetler, değişen tüketici istek ve beklentilerine yönelik mal ve hizmet üretiminin zorunlu olduğu bir sektör olarak otel işletmeciliğinde farklılaştırma sağlayacak önemli unsurlardan birisidir. Hacıoğlu ve diğ. (2009) aktif tatil anlayışının turist pazarında gittikçe artan bir eğilim olduğuna ve turistlerin artık tatillerini geçirdikleri işletmelerde çeşitli boş zaman etkinliklerine ihtiyaç duyduklarına dikkat çekmektedir. Bu hizmetler gibi, pazarda henüz ortaya çıkan müşteri beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması sonucunda elde edilen tatmin düzeyinin önemli bir başarı göstergesi olacağından, bu durum otellerin rekabetçi kalabilmesinde yaşamsal bir rol oynamaktadır (Yurtseven ve diğ., 2003: 132). Bu bakımdan eğer bir otel ne kadar daha katılımcı ve pazar yönlü kültürel özellikler sergiliyorsa o oranda farklı kaynaklarını üretime aktarabilecek, animasyon hizmetleri gibi farklı ürün bileşenlerinin önemini algılayacak, bu bileşenlere yönelecek ve bunlardan istifade etme yolunu seçecektir.

#### 4. Yöntem

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerindeki animasyon hizmetlerinin rekabet avantajı elde etmede bir araç olarak nasıl bir fonksiyon ortaya koyduğunu incelemektir. Ayrıca bu çalışma doğrultusunda otel işletmelerinin kültürel özellikleri olarak katılımcılık ve pazar yönlülüğün animasyon hizmetlerine bakışı nasıl etkilediğini belirlemektir. Bu çerçevede araştırma sorusu şu şekilde ifade edilebilir:

**Araştırma Sorusu:** *Otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne katkı sağladığı alanlar; bu alanlardaki algılanan etkilerin karşılaştırmalı büyüklüğü ve otelin katılımcılık ve pazar yönlülük düzeyinin animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne katkı sağladığı alanlarla ilgili algılamaya etkileri nelerdir?*

Belirtilen amaçla, otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerden anket tekniği uygulanarak veri elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu, literatür taraması sonucunda yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Anket formu dört bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümünde, otel işletmelerinde sunulan ve animasyon hizmetlerini de kapsayan değişik hizmetlerin/rekabet belirleyicilerinin “rekabet avantajı” sağlamada etkileri, ikinci bölümde, “Animasyon” hizmetlerinin rekabet avantajı sağlamada ortaya çıkardığı etki alanları ve sunduğu avantajlar, üçüncü bölümde otel işletmelerinin kültürel özellikleri ve dördüncü bölümde otel ve yöneticilerinin demografik bilgileri ve işletme özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almıştır. Rekabet avantajı sağlamada etkileri bakımından otel işletmelerinde sunulan değişik hizmet seçenekleri ile ilgili ölçek literatüre bağlı kalınarak oluşturulmuştur. Literatürde otel işletmelerinde rekabete etki eden unsurlar olarak; iyi donatılmış genel alanlar (Akan, 1995), sunulan yemekler, günlük rekreasyon ve animasyon hizmetleri (Chu ve diğ., 2000), nitelikli işgücü (Bitner, 1990), etkin liderlik, katılımcı bir örgüt kültürü, örgüt yapısı (Asree ve diğ., 2010), etkin tanıtım (Prasad ve Dev, 2000), dağıtım kanalı, tedarikçilerle ilişkiler ve etkin satınalma (Halis ve diğ., 2010) gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Bu unsurların rekabete etkileri bir otel işletmesi açısından ele alınarak ifadelendirilmiştir. Animasyon hizmetlerinin rekabet avantajı sağlamadaki etkilerini ölçmede ise yine literatürde bir işletmenin rekabet avantajı sağlayacağı hususlar da gözetenilerek ve animasyon faaliyetlerinin bu açıdan hangi hususlarla ilgili olarak değer üreteceği tasarlanarak oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Literatürde otel işletmesinin rekabet avantajı sağlaması belli hususlarla ilişkilendirilerek ele alınmakta ve bazı çalışmalarda da animasyon faaliyetlerinin bu hususlarla ilişkileri üzerinden etkileri tespit edilmektedir. Bu hususlar; rakiplerden farklılaşma (Türkay ve diğ., 2010), müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılama, müşteri doyumu sağlama, işletmenin imajını yükseltme, karlılığı artırma (Kandampully ve diğ., 2000), müşteriyi otelde tutma; gelirleri artırma; işletmenin tanınırlığını artırma, müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açma, müşteri şikâyetlerini azaltma; otellerin mekân kullanımını etkinleştirme, maliyetleri artırma, kaynak israfını önleme (Kim ve diğ., 2003; Hacıoğlu ve diğ., 2009); insan kaynaklarını motive etme ve işin içine çekme (Patel ve diğ., 2010) gibi unsurlardır. Kültürel özelliklerin ölçülmesinde ise yine literatüre bağlı kalınarak kültürün katılımcılık, esneklik, pazar yönlülük, bilgiye duyarlılık ve teşvik edicilik/kolaylaştırıcılık yönlerini ele alan 10 on ifade oluşturulmuştur. Bu ifadeler “Otelimizde bilgiye duyarlı bir yapı vardır”, “Pazar yönlü bir kültür vardır”, “Çalışanlara yeterli değer verilir”, “Rakipler düzenli olarak izlenir” gibi ifadelerdir. Bu ifadelerin oluşturulmasında belirtilen özelliklere sahip olma düzeyinin işletmelerin rekabet algılarına ve davranışlarına etkilerini ortaya koyan araştırmalardan yararlanılmıştır (Wang ve diğ., 2012; Chen ve diğ., 2012; Agarwal ve diğ., 2003).

Örgüt kültürü ve katılımcıların animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne farklı etkileri ile ilgili ifadeler “(1) Kesinlikle Katılmıyorum- (5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde ölçeklendirilmiştir. Katılımcıların animasyon hizmetlerinin de dahil olduğu farklı hizmet ve ürün bileşenlerinin rekabet gücüne etkisini değerlendirdikleri ifadeler “(1) Etkili Değil – (5) Çok etkili” düzleminde sorgulanmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki oteller oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme, kolayda örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur. Otel rehberi vb. yayınlardan iletişim bilgilerine ulaşılan 3,4 ve 5 yıldızlı otellere çevrimiçi (online) anket formu ulaştırılmıştır. Belirli bir süre sonunda sağlanan kullanılabilir geri dönüş sayısı ise 94'tür. Çalışmada verilerin analizi için belli bir istatistik paket programdan yararlanılmıştır.

## 5. Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ve temsil ettikleri işletmelerin özellikleri Tablo 1'de verilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan erkek (%54,3) ve kadın (%45,7) yöneticilerin oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, otel işletmelerinin rekabet avantajı elde etme noktasındaki düşünceleri açısından her iki grubun da eşit olarak değerlendirildiğini söylemek mümkündür. Otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda görev yapan bireylerin dağılımı incelendiğinde, büyük bir bölümünün 30 yaş ve altında (%46,8) olduğu görülmektedir. Bu oranı, 31-35 yaş arasında olanlar (%20,2) ile 36-40 yaş arasındaki (%17) yöneticiler takip etmektedir. Söz konusu oranlar, çalışmaya katılan yöneticilerin nispeten genç sayılabilecek yaşlarda olduğunu göstermektedir. Sektörünün dinamik bir yapıya sahip olmasından dolayı genç yöneticilerin işletmelerde ağırlıklı olarak çalışması, otelciliğin doğası gereği anlamlı bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Araştırma kapsamında anket gerçekleştirilen yöneticilerin işletme içindeki pozisyonlarına bakıldığında da, üç temel yönetim kademesi üzerinde eşit dağılımın gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Şöyle ki, araştırma kapsamında anket uygulanan yöneticilerin yaklaşık % 25'i genel müdür ve genel müdür yardımcısı, % 18'i pazarlama müdürü ve müdür yardımcısı, % 20'lik bir kısmı ise ön büro müdürü ve yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Diğer başlığı altında incelenen yönetici grubunun da örneklem içinde % 35'lik bir oranla temsil edildiği anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan yönetici gruplarının otel işletmesinin değişik pozisyonlarına göre dağılımı, bölüm ve yönetim kademesi bazında animasyon hizmetlerinin rekabet avantajı sağlama yönündeki etkisine yönelik düşüncelerinin anlaşılması bakımından önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 1. Katılımcıların ve İşletmelerin Özellikleri**

Değişkenler	Frekans	Yüzde	Değişkenler	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>			<b>Otelin Yıldız Sayısı</b>		
Bay	51	54,3	3 Yıldız	20	21,3
Bayan	43	45,7	4 Yıldız	22	23,4
<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>	5 Yıldız	47	50,0
<b>Yaş</b>			S Class	5	5,3
30 ve altı	44	46,8	<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>
31-35 Yaş	19	20,2	<b>Açık Olduğu Dönem</b>		
36-40 Yaş	16	17,0	Sezonluk	24	25,5
41 yaş ve üzeri	15	16	Tüm Yıl	70	74,5
<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>Otelin Bulunduğu Yer</b>		
Lise ve Dengi	10	10,6	Şehir Oteli	54	57,4
Ön Lisans	26	27,7	Kıyı Oteli	30	31,9
Lisans	51	54,3	Diğer Otel Türleri	10	10,7
Lisans Üstü	7	7,4	<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>	<b>Otelin Sahiplik Türü</b>		
<b>Pozisyon</b>			Aile İşletmesi	33	35,1
Genel Müdür	11	11,7	Yerli Bağımsız İşletme	26	27,7
Genel Müdür Yardımcısı	13	13,8	Yabancı Bağımsız İşletme	11	11,7
Pazarlama Müdürü	10	10,6	Yerli Zincir	17	18,1
Pazarlama Müdür Yardımcısı	7	7,4	Yabancı Zincir	7	7,4
Ön büro Müdürü	10	10,6	<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>
Ön büro Müdür Yardımcısı	10	10,6	<b>Otelin Hizmet Yılı</b>		
Diğer	33	35,1	4 Yıl ve daha az	16	17,0
<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>	5-9 Yıl	29	30,9
			10-19 Yıl	26	27,7
			20 Yıl ve Üzeri	23	24,4
			<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1’de aktarılmaya çalışılan bir diğer husus da, katılımcı otel işletmelerinin özellikleridir. Bu anlamda ilk olarak göze çarpan, araştırmaya katılan otel işletmelerinin yarısının 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluştuğudur. Diğer yandan 3 ve 4 yıldızlı oteller de, katılımcı otellerin yaklaşık % 45’ini oluşturmaktadır. Aynı zamanda araştırmaya katılan otellerin çok büyük bir bölümünün tüm yıl faaliyet gösterdiği (% 74,5) Tablo 1’den anlaşılmaktadır. Otellerin sahiplik türleri incelendiğinde, Aile işletmelerinin örneklem içinde

diğerlerine nazaran daha baskın olduğu anlaşılmaktadır (% 35). Bu oranı, yerli bağımsız işletmeler (% 27,7) ile yerli zincir işletmeler takip etmektedir (% 18). Araştırmaya katılan işletmelerin % 24,4'ü 20 yıl ve üzeri, % 27,7'si ise 10-19 yıl arasında hizmet veren işletmelerdir. Bu anlamda araştırmaya katılan otellerin köklü bir geçmişe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, ifade toplam korelasyonu 0,30'un altında değer alan ifadeler çıkarılarak geriye kalan toplam 30 ifade için hesaplanan Cronbach Alfa Katsayısı 0,93 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin iyi derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2005: 405).

Çalışmada ilk olarak, katılımcıların animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne etkileri konusundaki düşünceleri, diğer rekabet belirleyicileriyle kıyaslamalı bir şekilde elde edilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle, rekabet belirleyicileri ve bunlardan biri olarak da animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne ne denli etki ettikleri (1) Hiç Etkili Değil – (5) Çok fazla etkili düzleminde sorgulanmıştır. Katılımcıların söz konusu ifadelere vermiş oldukları yanıtların frekans dağılımı Tablo 2'de aktarılmaktadır.

Tablo 2 incelendiğinde, otel yöneticilerinin rekabet avantajı sağlayacak hususlara ilişkin ifadelerine vermiş oldukları yanıtlar içerisinde en yüksek değere sahip ifadenin “Damağa ve göze hitap eden yemekler” olduğu görülmektedir. Bu değer, araştırmaya katılan otel yöneticilerinin neredeyse tamamının (82 kişi) bir otel için rekabet avantajı sağlayacak en temel unsurun müşteriye sunulacak kaliteli yemekler olduğu hususunda fikir birliğinde olduğunu göstermektedir. Bu değeri 4,26 aritmetik ortalama ile “Çok iyi bir yemek servisi” ifadesi izlemektedir. Söz konusu her iki ifadenin standart sapmalarının da 1'in altında olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bir otel işletmesi için yiyecek-içecek bölümünün rekabet avantajı elde etmede en önemli rolü üstlenen birim olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, otel işletmelerinin sunmuş olduğu en temel hizmetlerden biri olan yeme-içme hizmetlerinin otel işletmesinin hitap ettiği pazarda kendini rakiplerinden bir adım öne geçirecek husus olduğu yöneticilerin verdiği yanıtlardan anlaşılmaktadır.

Rekabet avantajı sağlamada otel yöneticileri tarafından en etkili görülen faktörlerden birisinin de “Seyahat acentalarıyla ve tur operatörleriyle ilişkiler” olduğu anlaşılmaktadır (4,18). Turizm sektörünün bütünleşik yapısı ve konaklama işletmelerinin birer dağıtım kanalı unsuru olarak seyahat işletmelerine duydukları ihtiyaç göz önünde bulundurulduğunda bu sonucun ne denli anlamlı olduğu fark edilmektedir.

**Tablo 2. Rekabet Avantajı Sağlayan Unsurlara İlişkin İfadelere Verilen Yanıtların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Damağa ve göze hitap eden yemekler	4,36	,89
Çok iyi bir yemek servisi	4,26	,98
Seyahat acentalarıyla - tur operatörleriyle ilişkiler	4,18	,97
Hacimli bir sermaye	3,95	,96
İyi donatılmış oda ve genel kullanım alanları.	3,93	1,09
Etkin tanıtım faaliyetleri	3,92	1,08
Hızlı karar alıp uygulayabilen yöneticiler	3,92	1,12
Tedarikçilerle ilişkiler	3,89	1,06
İyi eğitilmiş işgücü	3,87	1,17
Ucuz ve kaliteli satın alma	3,72	1,24
Katılımcı bir örgüt kültürünün olması	3,68	1,25
Günlük rekreasyon ve animasyon faaliyetleri	3,67	1,33
Ast-üst ilişkilerinin etkin olarak tasarlanabildiği bir yapı	3,63	1,17
Az hiyerarşik katmanlar	3,06	,98

1:Hiç Etkisi yok, 2: Az etkili, 3: Etkili, 4: Çok etkili, 5: Çok fazla etkili

“Etkin tanıtım faaliyetleri”, “Hacimli bir sermaye”, ve “Hızlı karar alıp uygulayabilen yöneticiler” ifadelerinin de rekabet avantajı elde etmede önemli fonksiyonu olduğunu ifade etmek mümkündür. Tablo 2’de dikkat çekici bir husus da, otel işletmesinin yapısal özelliklerine ilişkin ifadelerle verilen yanıtların aritmetik ortalamalarının düşük olmasıdır. Bu anlamda, yapısal özellikler işletmeler tarafından bir rekabet unsuru olarak değerlendirilmemektedir. Tablo 2’ye bakıldığında en düşük ortalamaya sahip ifadelerden birinin “Günlük rekreasyon ve animasyon faaliyetleri” olduğu anlaşılmaktadır (3,6702). Bu değer, otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetlerinin rekabet avantajı elde etmede önemli bir husus olarak değerlendirildiğini (3,67 ortalama) fakat diğer etkenler karşısında bu faktörün görece öneminin daha az olduğunu göstermektedir. Standart sapmasının en yüksek düzeyde olması da bu ifadeye katılımın düzeyinin katılımcılar arasında önemli oranda farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3’te de otel yöneticilerinin animasyon hizmetlerinin otel işletmelerinin rekabet gücüne etkileri kapsamındaki ifadelerle vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalamalarının da pek çok ifade için yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, otel yöneticilerinin otel işletmesinde sunulan animasyon hizmetlerinin işletmeye sağlayacağı kazanımların yüksek olacağı ancak rekabet avantajı elde etmede diğer faktörlere nazaran öneminin görece düşük olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3. Otel İşletmelerinde Sunulan Animasyon Hizmetlerinin Rekabet Gücüne Etkilerine İlişkin Verilen Yanıtların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Müşteriyi otelde tutmaya yarar	4,18	,90
İşletmenin imajını yükseltir	4,18	,90
İşletmenin tanınırlığını artırır	4,17	,92
Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar	4,11	,92
Müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamamıza vesile olur	4,08	,99
Müşteri doyumunu sağlar	4,04	,99
Rakiplerden farklılaştırır	3,95	1,11
Gelirleri artırır	3,90	1,06
İnsan kaynaklarını da motive eder	3,89	1,02
Otellerin mekân kullanımını etkinleştirir	3,88	,96
Karlılığı artırır	3,69	1,04
Maliyetleri artırır	3,61	1,04
Müşteri şikâyetlerini azaltır	3,57	1,15
Kaynak israfına yol açar	2,25	1,21
Boşuna emektir	1,95	1,15

Tablo 3'e bakıldığında, animasyon hizmetlerinin otel işletmeleri açısından en temel katkılarının "Müşteriyi otelde tutma" (4,18), "İşletme imajını yükseltme" (4,18), ve "İşletme tanınırlığını artırma" (4,17) olduğu anlaşılmaktadır. Bunların yanı sıra, "Müşterilerin yeniden satın-alma yapmalarına yol açar" (4,11), "Müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamamıza vesile olur" (4,08) ve "Müşteri doyumunu sağlar" (4,04) ifadelerine de katılım düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu ifadelere verilen yanıtların ortalamalar itibariyle "katılıyorum – kesinlikle katılıyorum" arasında değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Bu anlamda, gerek mevcut müşterilerin tatmin olmuş birer müşteri olarak otel işletmelerinden ayrılmalarını sağlamak, gerekse işletme imajının yükselmesine ve tanınırlığını artırmasına yapacağı katkılar dolayısıyla, animasyon hizmetlerini, potansiyel müşterilerin de otele çekilmesini sağlayacak hususlar olarak belirtmek mümkündür. Animasyon hizmetlerinin rakiplerden farklılaşma noktasında da etkisinin olduğu (3,95), gelirleri artırdığı (3,90), insan kaynaklarını motive ettiği (3,89) ve mekân kullanımını etkinleştirdiği (3,88) konularında da yüksek düzeyli bir kabul söz konusudur. Her ne kadar Tablo 2'de rekabet avantajı elde etmeye ilişkin olarak animasyon hizmetlerinin çok etkili olmadığı ifade edilmiş olsa da, rekabet gücüne etkileri bağlamında verilen yanıtların orta değer olan 3'ün üzerinde olması animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne katkılarının önemli görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu yanıtlar animasyonun otel işletmeleri açısından önemini ortaya koyar niteliktedir.



Değişken bir çevre içinde faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan otel işletmelerinin açık birer sistemler olarak dış çevre değişkenlerinden etkilendiği ve dış çevre koşullarına uyum sağladıkları ölçüde varlıklarını devam ettirebilecekleri söylenmektedir. Bu anlamda, açık sistemler olarak otel işletmelerinin çevreye duyarlı olmalarının katılımcı ve pazar-yönlü bir kültüre sahip olmaları ile gerçekleşebileceğini söylemek mümkündür. Örgüt kültürünün otel işletmelerinin izleyecekleri politika ve stratejilerde belirleyici rolünün olduğu söylenebilir. Katılımcı ve Pazar yönlü örgüt kültürü özelliklerinin animasyonun rekabet gücüne etkisi kapsamındaki değerlendirmeleri ne denli etkilediği doğrusal regresyon analiziyle test edilmiştir. Öncesinde örgüt kültürü ile ilgili ifadeler güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda ifade toplam korelasyonu 0,30'un altında olan ve negatif değer alan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Diğer yandan katılımcı ve Pazar yönlü kültür boyutlarının birbirinden ayrışacak şekilde algılanıp algılanmadığını ortaya koymak için faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4. Örgüt Kültürüne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

İfadeler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Aritmetik Ortalama	Cronbach Alfa
<b>Katılımcı Örgüt Kültürü</b>		1,984	39,68	3,48	,74
Otelimizde herkes görüşlerini açıkça ifade edebilir.	,845				
Otelimizde daima yeniliğe ve yeni fikirlere açık bir yapı vardır.	,817				
Karar vermede en alt kademeler söz hakkına	,750				
<b>Pazar Yönlü Örgüt Kültürü</b>		1,540	30,79	3,78	,65
Otelimizde pazar yönlü bir kültür vardır.	,858				
Rakipler düzenli olarak izlenir.	,841				

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi: Açıklanan toplam varyans: %70,480; KMO örneklem yeterliliği: %65,2; Bartlett's küresellik testi:  $p < 0,001$ ; Ki-kare: 110,491; df:10; Değerlendirme aralığı: (1) Kesinlikle Katılmıyorum – (5) Kesinlikle Katılıyorum

İfadelere ilişkin KMO değeri % 65,2 olarak bulunmuştur. Bartlett küresellik test sonucu ise anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). Bu değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizinde ayrıca eşdeğerlilik

(communality) değeri 0,50'nin altında olan ifadeler çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktör analizi neticesinde kültüre ilişkin ifadelerin iki temel boyut etrafında toplandığı görülmektedir. Katılımcı bir örgüt kültürü faktörünün özdeğeri 1,984'tür ve toplam varyansın %39,68'ini açıklamaktadır. Diğer faktör ise pazar yönlü örgüt kültürü olarak adlandırılmıştır. Özdeğeri 1,54 olan bu faktör tarafından açıklanan varyans toplam varyansın % 30,79'udur. Örgüt kültürüne ilişkin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, araştırmaya katılan otel işletmelerinin ortalamadan daha yüksek oranda katılımcı ve pazar-yönlü özelliklere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Katılımcılığın ve Pazar-yönlülüğün animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne katkısını açıklama gücünü incelemek amacıyla yürütülen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları ve modellere ilişkin anlamlılık değerleri Tablo 5'de aktarılmaya çalışılmıştır. Tablo 5'e bakıldığında, "(Animasyon hizmetleri) Otellerin mekân kullanımını etkinleştirir" ( $r^2=,12$ ), "Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamanıza vesile olur" ( $r^2=,10$ ) ve "Müşteriyi otelde tutmaya yarar" ( $r^2=,10$ ) ifadelerinin kültürel özellikler tarafından açıklanan temel görüşler olduğu görülmektedir. Bunun yanında müşteri doyumu sağlama, gelirleri artırma, müşteri şikâyetlerini azaltma, rakiplerden farklılaştırma ve animasyon hizmetlerinin boşuna bir emek olduğu konusundaki görüşler de örgüt kültürünce az da olsa açıklanan görüşlerdir.

Bazı görüşlerin katılımcı örgüt kültürü bazılarının ise pazar yönlü bir kültür kapsamında belirlendiği beta değerlerinin anlamlılığına bağlı olarak ortaya koyulabilir. Katılımcı ve yeni fikirlere açık ve alt kademe çalışanların da söz sahibi olduğu bir örgüt kültürü, animasyon hizmetlerine "müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama", "müşteri doyumu sağlama" ve "müşteri şikâyetlerinin azaltılması" kapsamında bir bakış üretirken; pazar yönlü bir kültür animasyon hizmetlerini "mekân kullanımını etkinleştirme", "müşteriyi otelde tutma" ve "gelirleri artırma" kapsamında yorumlamaktadır. Bunun yanında, yine pazar-yönlü bir kültür animasyon hizmetlerinin boşuna bir emek olduğu konusundaki görüşü de belirlemektedir denebilir. Bu durumda, katılımcılığın animasyon etkinliklerine yüklediği anlamın daha çok müşteri doyumu ve ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması ile ilgili olduğu görülmektedir. Pazar yönlülüğün ise daha fazla oranda gelir sağlayıcı yönü üzerinden animasyon etkinliklerini ele aldığını ve değerlendirdiğini söylemek mümkündür.

**Tablo 5. Örgüt Kültürünün Animasyon Hizmetlerinin Katkılarına İlişkin Anlayışa Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Beta Katsayısı	Beta Anlamlılık	F Değeri	R <sup>2</sup>	Model Anlamlılık																																																																																																																																																							
Katılımcı Ö.K.	Rakiplerden	,171	,108	3,288	,047	<b>,042</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.	farklılaştırır.	,154	,148				Katılımcı Ö.K.	Müşteri ihtiyaç ve isteklerini	,272	<b>,009</b>	6,657	,108	<b>,002</b>	Pazar Yönlü Ö.K.	karşılamanıza vesile olur.	,169	,101	Katılımcı Ö.K.	Müşteri doyumu sağlar.	,223	<b>,035</b>	4,159	,064	<b>,019</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,133	,206	Katılımcı Ö.K.	Müşteriyi otelde tutmaya yarar.	,085	,410	6,347	,103	<b>,003</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,317	<b>,003</b>	Katılımcı Ö.K.	Gelirleri artırır.	,121	,250	4,203	,064	<b>,018</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,233	<b>,028</b>	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin imajını yükseltir.	,088	,415	1,133	,003	,327	Pazar Yönlü Ö.K.		,106	,326	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin tanınırlığını artırır.	,208	,052	2,935	,040	,058	Pazar Yönlü Ö.K.		,086	,417	Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195	Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107	Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.
Katılımcı Ö.K.	Müşteri ihtiyaç ve isteklerini	,272	<b>,009</b>	6,657	,108	<b>,002</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.	karşılamanıza vesile olur.	,169	,101				Katılımcı Ö.K.	Müşteri doyumu sağlar.	,223	<b>,035</b>	4,159	,064	<b>,019</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,133	,206	Katılımcı Ö.K.	Müşteriyi otelde tutmaya yarar.	,085	,410	6,347	,103	<b>,003</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,317	<b>,003</b>	Katılımcı Ö.K.	Gelirleri artırır.	,121	,250	4,203	,064	<b>,018</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,233	<b>,028</b>	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin imajını yükseltir.	,088	,415	1,133	,003	,327	Pazar Yönlü Ö.K.		,106	,326	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin tanınırlığını artırır.	,208	,052	2,935	,040	,058	Pazar Yönlü Ö.K.		,086	,417	Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195	Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107	Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741								
Katılımcı Ö.K.	Müşteri doyumu sağlar.	,223	<b>,035</b>	4,159	,064	<b>,019</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,133	,206				Katılımcı Ö.K.	Müşteriyi otelde tutmaya yarar.	,085	,410	6,347	,103	<b>,003</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,317	<b>,003</b>	Katılımcı Ö.K.	Gelirleri artırır.	,121	,250	4,203	,064	<b>,018</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,233	<b>,028</b>	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin imajını yükseltir.	,088	,415	1,133	,003	,327	Pazar Yönlü Ö.K.		,106	,326	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin tanınırlığını artırır.	,208	,052	2,935	,040	,058	Pazar Yönlü Ö.K.		,086	,417	Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195	Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107	Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																			
Katılımcı Ö.K.	Müşteriyi otelde tutmaya yarar.	,085	,410	6,347	,103	<b>,003</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,317	<b>,003</b>				Katılımcı Ö.K.	Gelirleri artırır.	,121	,250	4,203	,064	<b>,018</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,233	<b>,028</b>	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin imajını yükseltir.	,088	,415	1,133	,003	,327	Pazar Yönlü Ö.K.		,106	,326	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin tanınırlığını artırır.	,208	,052	2,935	,040	,058	Pazar Yönlü Ö.K.		,086	,417	Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195	Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107	Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																														
Katılımcı Ö.K.	Gelirleri artırır.	,121	,250	4,203	,064	<b>,018</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,233	<b>,028</b>				Katılımcı Ö.K.	İşletmenin imajını yükseltir.	,088	,415	1,133	,003	,327	Pazar Yönlü Ö.K.		,106	,326	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin tanınırlığını artırır.	,208	,052	2,935	,040	,058	Pazar Yönlü Ö.K.		,086	,417	Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195	Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107	Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																									
Katılımcı Ö.K.	İşletmenin imajını yükseltir.	,088	,415	1,133	,003	,327																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,106	,326				Katılımcı Ö.K.	İşletmenin tanınırlığını artırır.	,208	,052	2,935	,040	,058	Pazar Yönlü Ö.K.		,086	,417	Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195	Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107	Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																				
Katılımcı Ö.K.	İşletmenin tanınırlığını artırır.	,208	,052	2,935	,040	,058																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,086	,417				Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195	Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107	Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																															
Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107				Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																										
Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184				Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																																					
Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>				Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																																																
Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087				Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																																																											
Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771				Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																																																																						
Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>				Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																																																																																	
Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217				Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																																																																																												
Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																																																																																																										

## Sonuç

Otel işletmeleri rekabet karşısında farklı içeriklerde hizmet sunumları tasarlamak durumundadırlar. Son yıllarda tüketici kitlesine hakim olan aktif tatil anlayışının bir gereği olarak da turistlere daha bol etkinlik içeren animasyon programları hazırlanmakta ve sunulmaktadır. Bu sunumların oteller açısından stratejik bir gereklilik olduğu söylenebilir. Bu çalışmada otellerin sundukları animasyon hizmetlerinin onların rekabet gücüne etkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Animasyonun etkileri ile ilgili görüşlerin otelden otele değişebileceği ve bu değişimin ana kaynağının da otelin kültürü olabileceği tezinden hareket edilmiştir.

Bulgular göstermektedir ki, oteller için animasyon hizmetleri önemli bir rekabet gücü oluşturan alandır. Ancak, diğer rekabetçi alanlar arasındaki karşılaştırmalı önemi düşüktür görünmektedir. Bu kapsamda, oteller animasyon hizmetlerine rekabet avantajı sağlayan bir alan olarak bakmaktadır. Ancak bundan daha fazla oranda etkili olan başka alanların varlığına işaret ettikleri görülmektedir. Animasyon hizmetlerinin etkileri ile ilgili olarak öne çıkan unsurlar, bu hizmetlerin; müşteriye otelde tutmaya yaraması, gelirleri artırması, işletmenin imajını yükseltmesi ve işletmenin tanınırlığını artırması ile ilgilidir. Animasyon hizmetlerinin işletmenin rekabet gücüne en fazla oranda katkı sunduğu alanlar da bunlardır. Diğer yandan, katılımcı bir kültür kapsamında hizmet üreten işletmeler için animasyon hizmetlerinin etkisi “müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama”, “müşteri doyumu sağlama” ve “müşteri şikayetlerinin azaltılması” olarak ortaya çıkarken; pazar-yönlü bir kültüre sahip oteller için animasyonun etkisi “mekan kullanımını etkinleştirme”, “müşteriyi otelde tutma” ve “gelirleri artırma” kapsamında değerlendirilmektedir.

Animasyon hizmetlerinin rekabetçilik açısından otellere katkısı konusunda ortaya konulan bu sonuçlar rekabetçiliğe yenilikçi çözümleri, yeni uygulamaları ve bu uygulamalara otel kültürünün tepkilerini de değerlendirmeye almayı zorunlu kılmaktadır. İşletmeler için ise artık animasyon uygulamalarının önemi konusunda ortak bir anlayışın varlığından hareketle, bu uygulamaları geliştirmek yolunda kararlar almalarının zorunluluğu hatırlatılmalıdır. Bu uygulamalar rekabet avantajı sağlamada etkili görülmektedir ve buna bağlı olarak da bu uygulamaların etkinliği daha iyi yönetilmeye çalışılmalıdır. Otel işletmeleri daha yüksek düzeyde katılımcılığa ve pazar yönlülüğe dayalı kültürel bakış ve anlayış geliştirdikleri oranda animasyon hizmetlerine daha yüksek değer vermekte ve geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu durumda, yoğun rekabet altında, öngörülemez dış çevre şartlarında çalışmanın bir gereği olarak ortaya çıkan kültürel özellikler animasyon hizmetlerini işletmeye uyumlaştırmayı ve bu alandan yenilikçi bir tarzda ve rekabet avantajı sağlayacağı beklentisiyle istifade etmeyi gerektirmektedir.

Bu çalışma ile animasyon hizmetlerinin turizm uygulamaları içinde ele alınışı ve etki alanı tanımlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın literatüre bu anlamda katkı sağlayacağı düşünülmekle birlikte, yeni çalışmalarla özellikle animasyon hizmetlerine müşteri bakış açısı üzerinden bakılmalı ve müşteri algılamaları neticesinde bu hizmetlerin otellerin rekabetçiliğine etkileri test edilmelidir.

## KAYNAKÇA

AGARWAL, S., M.K. Erramilli, ve C.S. Dev (2003). Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation, *Journal of Service Marketing*, 17(1): 68-82.

AKAN, Perran (1995). Dimensions of Service Quality: a Study in Istanbul, *Managing Service Quality*, 5(6): 39-43.

AKDAĞ, Gürkan ve Yılmaz Akgündüz (2010). Konaklama İşletmeleri Açısından Animasyon Faaliyetlerinin Önemi ve Kuşadası Otelleri Üzerine Bir İnceleme, V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi: 229-239, Nevşehir.

AKOĞLAN KOZAK, Meryem. ve Selda Uca (2008), Effective Factors in the Constitution of Leadership Styles: A Study of Turkish Hotel Managers, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19(1): 117-134.

AKTEN Murat ve Sibel Akten (2011), Rekreasyon Potansiyellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Yaklaşımı: GÜLEZ Yöntemi, I. Ulusal Sarıgöl İlçesi ve Değerleri Sempozyumu 17-19 Şubat 2011, Sarıgöl/Manisa, ss. 347-356.

ALPUGAN O., H. Demir, M. Oktav ve N. Üner (1997), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Basımevi, İstanbul.

ARDAHAN, F. ve T. YERLİSU LAPA (2011), Açıkalan Rekreasyonu: Bisiklet Kullanıcıları ve Yürüyüşçülerin Doğa Sporu Yapma Nedenleri Ve Elde Ettikleri Faydalar, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1): 1328-1341.

ASREE, S., M. Zain, ve M.Z. Razalli, (2010), Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4): 500-516.

BARNEY, Jay B. (1986), Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *The Academy of Management Review*, 11(3): 656-665.

BITNER, Mary Jo (1990), Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *Journal of Marketing*, 54(2): 69-82.

BORHAN, Oktay ve Nurtekin Erkmen (2009), Antalya'nın Kemer İlçesinde Tatil Yapan Turistlerin Rekreasyon ve Animasyon Faaliyetleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 11 (3): 21–26.

BRAMWELL, Bill (1998), User Satisfaction and Product Development in Urban Tourism, *Tourism Management*, 19(1): 35-47.

BRAMWELL, Bill (2004), Mass Tourism, Diversification and Sustainability in Southern Europe's Coastal Regions, Editör: Bramwell, B., *Coastal Mass Tourism*, Channel Wiev Publications, ss. 1-32.

CHEN, Wen-Jung and Han-Yin Cheng (2012), Factors Affecting the Knowledge Sharing Attitude of Hotel Service Personnel, *International Journal of Hospitality Management* 31: 468–476.

CHU, Raymond K.S. ve Tat Choi (2000), An Importance-Performance Analysis of Hotel Selection Factors in The Hong Kong Hotel Industry: A Comparison of Business and Leisure Travellers, *Tourism Management*, 21: 363-377.

COURTRIGHT, J. A., G. T. Fairhurst, & L. E. Rogers (1989), Interaction Patterns in Organic and Mechanistic System, *Academy of Management Journal*, 32(4), 773-802.

DAVIDSON, Michael CG. (2003), Does Organizational Climate Add to Service Quality in Hotels?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4): 206 – 213.

DEMİRCİ OREL, Fatma. ve Mehmet Cihan Yavuz (2003), Rekreasyonel Turizmde Müşteri Profilinin Belirlenmesine Yönelik Bir Pilot Çalışma, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(11): 61-76.

ERDEM Barış (2010). Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerden Otel İşletmelerinin Animasyon Bölümüne Yönelik Tutumları: Ampirik Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 10 (3): 1085-1113.

GÖKDENİZ, Ayhan ve Yakup Dinç (2000), Konaklama İşletmelerinde Animasyon Faaliyetlerinin Hizmet Satışlarına Etkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11: 99-106.

HACIOĞLU, N., , A. Gökdeniz ve Y. Dinç (2009) Boş Zaman Ve Rekreasyon Yönetimi Örnek Animasyon Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.

HALİS, Muhsin. ve Oğuz Türkay (2010), Konaklama İşletmelerinde Tedarikçi – İşletme İlişkileri: Türk Şehir Otellerinden Bulgular, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* , 1(1): 6 – 16.

HAZAR, Atila (2009), Rekreasyon ve Animasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.

HEIENS, Richard A. (2000), Market Orientation: Toward An Integrated Framework, *Academy of Marketing Review*, 4(1):1-4.

HEUNG, Vincent C. (2000), Satisfaction Levels of Mainland Chinese Travelers With Hong Kong Hotel Services, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(5), 308-315.

KARAKÜÇÜK, Suat ve Bülent GÜRBÜZ (2007), Rekreasyon ve Kentleşme, Gazi Kitapevi, Ankara.

KAYIŞ, Aliye (2005), Güvenilirlik Analizi, Editör: Kalaycı, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

KEMP, Sharon and Larry Dwyer. (2001), An Examination of Organisational Culture: The Regent Hotel, Sydney, *International Journal of Hospitality Management* 20: 77-93.

KIM, Hong-bumm, Woo Gon Kim, and Jeong A. An (2003), The Effect of Consumer-Based Brand Equity on Firms' Financial Performance, *Journal of Consumer Marketing*, 20(4): 335 – 351.

KOCAMAN, Serpil (2012), Turistik Bir Ürün Olarak Her Şey Dâhil Sistemin Yaşam Seyrinin Analizi: Alanya Örneği, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KOHLİ, Ajay K., ve Bernard J. Jaworski (1990), Market Orientation: Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *The Journal of Marketing*, 54(2): 1-18.

Oğuz TÜRKAY

Abdulmenaf KORKUTATA

Serkan ŞENGÜL

Seyit Ahmet SOLMAZ

Animasyon Hizmetlerinin Rekabet Gücüne

Katkısı: Otel İşletmelerinde Katılımcı ve Pazar Yönlü

Örgüt Kültürünün Etkileri Bağlamında Bir Araştırma

MARTINS, E.C. ve F. Terblanche (2003), Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation, European Journal of Innovation Management, 6(1): 64 – 74.

MEGEP (2007). Mesleki eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Eğlence Hizmetleri Animasyona Hazırlık, Ankara.

MOON, M. Jae (2000) Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level, Public Performance & Management Review, 24(2): 177-194.

MUELLER, Hansruedi, and Eveline Lanz Kaufmann (2001), Wellness Tourism: Market Analysis of a Special Health Tourism Segment and Implications for the Hotel Industry, Journal of Vacation Marketing, 7(1): 5-17.

NARVER, John C., and Stanley F. Slater (1990), The Effect of Market Orientation on Business Profitability, The Journal of Marketing, 54(4): 20-35.

PATEL, Pankaj C., and Melissa S. Cardon (2010), Adopting HRM Practices and Their Effectiveness in Small Firms Facing Product-market Competition, Human Resource Management, 49(2): 265– 290.

PORTER, Michael E (1980), Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability, Financial Analysis Journal, 36(4): 30-41.

PRASAD, Keshav ve Chekitan S. Dev (2000), Managing Hotel Brand Equity: A Customer-centric Framework for Assessing Performance, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41(3):22-31.

SEVİÇİN, Ahmet (2006), Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(3): 183-197.

SMITH, Stephen L. J. (1994), The Tourism Product, Annals of Tourism Research, 21(3): 582-595.

SÜKLÜM, Nurcan (2006), Türkiye'de Hizmet Sektöründeki Turizm İşletmelerinde Uygulanan “Her Şey Dahil” Sisteminin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçümlenmesi ve Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

TAYFUN, Ahmet ve Hasan Aslan Kösem (2005), Katılımlı Yönetim Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2:113-128.



TEARE, Richard (1993), Designing a Contemporary Hotel Service Culture, *International Journal of Service Industry Management*, 4(2):63-73.

TEKİN, Ali (2004), Sporttourism: An Animation perspective, *Journal Of Sporttourism*, 9(4): 317–322.

TEPECİ, Mustafa, ve A. L. Bart Bartlett (2002), The Hospitality Industry Culture Profile: a Measure of Individual Values, Organizational Culture, and Person–Organization Fit as Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intentions, *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170.

TÜRKAY, Oğuz (2009), *Rekreasyon İşletmeleri*, Editörler: Demirkol, Ş., Zengin B., *Turizm İşletmeleri*, 2. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul, ss. 247-290.

TÜRKAY, Oğuz. ve İge Pınar (2010), Enformasyon Elde Etme ve Yaymanın Jenerik Stratejiler İtibariyle Farklılaşması: Konaklama İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19: 216 – 232.

WANG, Cheng-Hua, Kuan-Yu Chen, and Shiu-Chun Chen (2012), Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: the Moderating Effects of External Environmental Factors, *International Journal of Hospitality Management* 31:119–129.

WERNERFELT, Birger (1984), Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

YILMAZ Hasan, Sevgi Yılmaz, Nalan Demircioğlu Yıldız (2003), Kars Kent Halkının Rekreasyonel Talep ve Eğilimlerinin Belirlenmesi, *Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 34 (4): 353-360.

YURTSEVEN, H. Rıdvan ve Dilek Dönmez (2003), Örgütsel Etkinlik Kriteri Olarak Müşteri Tatmini: Örgüt ve Müşteri Boyutlarıyla Karşılaştırmalı Bir Pilot Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (2): 132-140.

# Effects of Development Agencies in terms of Regional Competitive Power of Turkey: Example of East Marmara Development Agency

**Prof. Dr. Hasan TUTAR**  
Sakarya Üniversitesi  
htutar@sakarya.edu.tr

**Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ<sup>1</sup>**  
Hacettepe Üniversitesi  
maltinoz@hacettepe.edu.tr

**Öğr. Gör. Demet ÇAKIROĞLU**  
Hacettepe Üniversitesi  
demet.cakiroglu@hacettepe.edu.tr

**Abstract:** *The objective of this study is to discuss the contribution of regional development agencies which started to operate in Turkey in 1990s to the competitive power of regional economy, specific to East Marmara Development Agency. 26 development agencies which operate in Turkey are trying to eliminate the regional developmental differences and to increase the competitive power of their regions. In the study, the Central Regional Dispersion of Incomes belonging to East Marmara Development Agency from its foundation to the present and the Data Related to Support Programs which are being conducted by East Marmara Development Agency are examined within the frame of the time period between 2010 and 2014. Research analyses are performed over the data related to the mentioned time period. It can be concluded from the findings that Marmara Development Agency has a significant role and function in terms of the sustainable development of the region and increasing its competitive power.*

**Keywords:** *Development, regional development, development agency, Marmara Development Agency, competitive power*

---

<sup>1</sup> Corresponding author. Tel: +90 312 311 60 15 Fax: +90 312 311 60 89

## Türkiye'nin Bölgesel Rekabet Gücü Açısından Kalkınma Ajansları: Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Örneği

**Özet:** *Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de 1990'lı yıllarda faaliyette başlayan bölgesel kalkınma ajanslarının bölgesel ekonominin rekabet gücüne katkısını Doğu Marmara Kalkınma Ajansı özelinde ele almaktır. Türkiye'de faaliyet gösteren 26 adet kalkınma ajansı, bir taraftan bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarını ortadan kaldırmaya çalışırken, diğer taraftan sorumluluk bölgesinin rekabet gücünü artırmaya çalışmaktadır. Çalışmada Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'nın kuruluşundan bu güne kadar Gelirlerinin Merkezi-Yerel Dağılımı ve Doğu Marmara Kalkınma Ajansı tarafından yürütülen ve Destekleme Programlarına İlişkin veriler 2010-2014 yıllarını kapsayan süreç itibariyle değerlendirilmiştir. Araştırmadaki analizler, söz konusu döneme ilişkin veriler üzerinden yapılmıştır. Bulgular bölgenin sürdürülebilir kalkınmasında ve rekabet gücünün artırılmasında Marmara Kalkınma Ajansı'nın önemli bir işlev gördüğünü ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Kalkınma, bölgesel kalkınma, kalkınma ajansı, Marmara Kalkınma Ajansı, rekabet gücü*

### Introduction

Due to the forming effects of globalization especially after 1980s, on one hand countries began to think of increasing their competitive powers in global markets on the other hand the motto of "think global, act glocal" was commonly adopted and as a reflection of this adoption, 26 development agencies were established in Turkey. Still, they currently operate to increase the factorial incomes of the regions where they are located. Regional Development Agencies, like the ones located in European Union (EU) countries and some other countries, take it as a goal to determine the advantages and disadvantages of the regions where they operate and to promote the regional potential. During accession process of Turkey to the European Union the Model of Regional Development Agencies has begun to be applied in order to develop the relatively underdeveloped regions and to increase the competitive powers of other regions.

After a common sense spread that conventional development approaches were not sufficient for elimination of regional developmental differences and for increasing the regional competitive power of those regions,

new regional development models have been prepared. Establishment of regional development agencies in Turkey actually implies that there has been a change of paradigm in Turkey. Accordingly, instead of the conventional development approach which acts from top to bottom (from governmental level to local level), new innovative development politics and strategies which acts oppositely, from bottom to top (from local to government) have begun to be utilized. This gave a momentum to establishment processes of those agencies. Within the time period from their establishment to the present, the regional development agencies have been a driving force for development and improvement. The regional development agencies contribute to the regional investments and increasing the employment. Within the frame of the EU harmonization process Turkish Statistical Institute conducted a "Classification of Statistical Regional Units" study and paved the way for development agencies.

With its powerful transportation connections to Istanbul, the economical center of Turkey with its strategic position which covers the cities such as Kocaeli, Sakarya, Bolu, Düzce and Yalova and connects East and West, and to Ankara, the administrative center of Turkey; East Marmara Development Agency is in an international industry center thanks to their doors opening to the world over Black Sea and Marmara Sea. This Agency makes great contributions to the regional development with its planned industrial constructing, qualified labor force potential, collaboration infrastructure between scientific institutions and industry and its R&D power. With reference to the need of attracting the foreign investors to the region and to create collaborations with foreign development agencies, an upper corporation named EURADA (European Association of Regional Development Agencies) was established in 1991. Being a supreme board to the development agencies in Europe, EURADA consists of representatives from nearly 150 development agencies from more than 20 European countries. All the agencies of the EU member countries sustain their operations while being a member of EURADA. East Marmara Development Agency became a member of EURADA in 2010.

## **1. Regional Development Agencies**

The first regional development agency established in the world is Tennessee Valley Authority (TVA) which was established in United States of America in 1933. TVA is a regional development program established in order to develop the eight relatively poor southern states in the country (Dinler, 1994). It was taken as a goal to develop and use the natural sources of Tennessee and to develop the region in social and economic terms and it succeeded in accomplishing these goals. Additionally, Europe has been the continent where the agencies are established and become popular in today's context. After the end of 2nd World War, the regionalism gained importance in terms of

development. The destruction brought by the war caused the economy to collapse and the regional differences became deeper. In order to eliminate the regional differences, the regional politics began to gain importance (Çakmak, 2006). At the beginning of 1990s with the effects of globalization, the development agencies in Turkey along with global economies began to influence the regions in the entire country and this fact increased the popularity and spreading speed of Regional Development Agencies (Çakmak, 2006). In this period, the agencies began to be popular through Central and Eastern European countries. In order to narrowing down the developmental gap with the other European countries and to increase the capital stock of the countries which underwent a politic and economic system change named Eastern Block. By the aid of influence of European Union, the development agencies began to be established (Dura, 2007). Transition from Fordism to Post-Fordism and from centralist structure to a decentralized structure underlies at the foundation of the corporate approach on which Regional Development Agencies are based. This process is formed around the small and medium enterprises in which equity capital and local entrepreneurship come to the forefront and which are regarded as the locomotive of the economic development (Güneşer, 2003).

The main reason for existence of regional development agencies in Turkey is to apply the regional strategies, to support the local and regional entrepreneurship, to help for supplying infrastructure services, to research local regional solutions for the near future of private sector, to search for monetary guarantees and solutions for producing new goods and services which can meet the regional demands and to increase the competitive power of the region in general terms. As it is known, the competitive power is the ability of a firm, industry, region or a country to compete with its opponents. It is the power and capacity to produce goods and services in compliance with the international conditions by providing long term sustainability. It is the condition that a producer corporation or a country to be superior to its opponents in terms of the elements such as prices and/or quality of the products, preciseness in delivery of goods and after sale services etc. (Feurer and Chaharbaghi, 1994). A Competitive power in industrial level is the ability to produce goods and services on the same or a better level than the opponents in compliance with the market conditions and to offer them with low costs in accordance with the international market standards and demands (Aktan and Vural, 2004). In short, the competitive power can be defined as the power to create employment and income by a sector on higher level than other sectors.

According to Porter, welfare in an economy depends on the competition superiority of the firms. The advantage of sustainable competition is closely related to the ability of the firms to create innovation. By displaying technological development and creating innovation, the firms can increase their

competitive powers (Grant, 1991). In this sense, the competitive power on a national level means productivity (Reinert, 1994). While the competitive power means productivity for some corporations, it might mean productivity per unit for some firms. Also it might mean cost reduction per unit for other corporations. The competitive power is directly related to the ability of a country to make innovation and to produce innovation and technical information during establishment process in international level. According to Landau, the competitive power is the level of the contribution made to reach the full employment rate and higher living standards (Landau, 1992) and this definition reflects the main objectives of the regional development agencies. The approach of regional development aims at benefiting from the local opportunities on a maximum level by utilization of local sources in the region (Arslan, 2005). With this purpose; local administrations, corporations, non-governmental organizations, local employment offices, social parties, educational institutions, local politicians and finance actors act in collaboration.

## **2. Establishment Objectives of Regional Development Agencies**

According to the Law 5449 dated 25.05.2006 Law on Establishment, Coordination and Duties of Development Agencies two development agencies were established in İzmir and Mersin-Adana regions—two pilot regions in 2008—and since 2010, 26 regional development agencies had been established in total and they began to operate throughout the country by the aid of EU membership process according to the definition by European Association of Regional Development Agencies (EURADA), development agencies are the units which detect the sectoral and general development problems, determine the opportunities and solutions towards these problems and support the projects which were developed through these solutions (Kayasü and Sanem, 2004).

The regional development agencies are the corporations which have an independent structure from central government in terms of its administration, which are established in order to develop the socio-economic conditions of a region—borders of which are determined—and financed partially by the public. These corporations are the management organizations which take the power of public decisions from the public and share it among the legal persons consisting of private sectors and non-governmental organizations (Maç, 2006). Regional Development Agencies are established basing on legal provision and aims at developing the region financially by making a collaboration among all public and private corporations, local authorities and non-governmental organizations within a certain geographical region in a country. Regional Development Agencies intend to develop the region, the borders of which are determined, in an independent administrative structure from the government. The regional

development agencies are the organizations established in order to trigger the inner dynamics of a regions and to support the small and medium enterprises in the fields like technology, information and resource. The regional development agencies have administrative and monetary autonomy, possess the quality of legal person and are established in a manner that they are subject to private legal provisions for all their actions.

The Regional Development Agencies in Turkey perform the following activities in order to provide economic and social growth and to institutionalize a sustainable development (Çakmak, 2006):

- Increase competitive power,
- Increase employment,
- Empower humane development and social collaboration,
- Provide regional development,
- Increase quality and efficiency in public services.

In terms of international development and main trends and considering the previous developments and current economic and social developments for Turkish economy, the development agencies operate within the scope of a strategy; "Turkey, a country which grows sustainably, shares its income fairly, has a competitive power on global level, turns into an information society and completes the process for EU membership". Development agencies, among their several targets, are also established in order to minimize the regional developmental differences. In order to minimize or eliminate regional developmental differences, development agencies detect sectoral and general development problems, develop and apply the projects for solving these problems.

Besides goals towards to create economic development and innovation, improve business efficiency, investments and competition, support employees, provide improvement of related skills with working methods and performing support activities and training to small and medium enterprises; Regional Development Agencies primarily intend to conduct preparation, support and direction of development projects. On the other hand, they perform functions such as creating data banks, supporting the region on national and international platforms, supporting the small and medium enterprises and realizing the entrepreneurship potential (Özer, 2008). It is certain that the influences to be created by development agencies performing these functions will not remain restricted only within their own regions and also create macro-economic influences by expanding those effects to the entire country.

The activity fields of the regional development agencies in Turkey are as the following (Çakmak, 2006):

- Attracting foreign investments,
- Providing training services,
- Providing services to entrepreneurs,
- Providing service to local and regional authorities,
- International activities.

The regional development agencies were intended to provide benefit from local opportunities on a maximum level by utilizing natural, economic and cultural sources of their regions. For this purpose; local administrations, corporations, non-governmental organizations, local employment offices, social parties, educational institutions, local politicians and finance actors act collaboratively (DPT, 2004). Within this framework, three main features come to the forefront in structure of Regional development agencies: These (Koçberber, 2006); rely on public power, target to economic development and regional development.

Within this frame, these responsibilities are given to the regional development agencies (Danson and Whittam, 1999):

- Accountability,
- Sustainability,
- Conduciveness,
- Integrity and inclusion.

In order to define the key questions of the notion of regional development and to suggest successful studies in the future, the agenda of the development agencies should focus on these three issues:

- a. Establishing data banks/data-bases for production systems and developing analytic tools to be used by the related authorities,
- b. Defining basic problems towards the regional growth and employment,
- c. Solving the corporate problems towards the application of a common spatial development strategy (Özmen, 2008).

The development agencies provide information about regional and local managements, labor force structure and investment fields, transportation and infrastructure; they contribute to the renewal of regional image and to attract new investments to the region.

In parallel to establishment purposes of the agencies, these are their duties and powers stated in the related Law (DPT, 2004):



- Providing technical support to the planning studies of the local administrations,
- Supporting the activities and projects which help the applications of the regional plans and programs, tracking and evaluating the application processes of these supported activities and projects and to submit related findings to the Ministry of Development,
- Contributing to the development of the rural and local development capacity in accordance with the regional plans and programs and to provide support for related projects,
- Implementing other projects conducted by the public, private and non-governmental organizations and ones considered as important in terms of regional plans and programs,
- In order to realize the regional development targets; improving the collaborations among the public, private and non-governmental organizations,
- Making and having others made the researches to determine regional sources and opportunities, to accelerate the economic and social development and increase the competitive power; supporting the researches made by other people, corporations and institutions,
- Making or having it made the national and international introductions of the regional business and investment opportunities in collaborating with related corporations,
- Following and coordinating the investments in the regional cities, permission and license actions and other announcement actions and transactions within the scope of authority by public institutions and corporations in order to finalize them within the time period stated in the related legislation,
- Supporting the small and medium enterprises and new entrepreneurs by making collaborations with related corporations in the fields such as management, production, promotion, marketing, technology, finance, organization and labor force training,
- Making the regional promotion of the activities related to mutual or multilateral international programs in which Turkey participates and providing supports to the development of the projects,
- Establishing a web site on which the activities, structure and other related information about the Agency is published up-to-date.

### **3. The Influence of East Marmara Development Agency on Regional Development**

East Marmara Development Agency operates for purposes such as minimizing regional developmental differences, closing up development levels of EU member countries and of candidate countries, eliminating the differences between rural and urban development levels in related regions, increasing global competitive powers of the regions, evaluating regional potential by triggering local dynamics. Those agencies make effort in order to optimize employment, income, economic and social indicators. Operating in Eastern Marmara region, East Marmara Development Agency primarily aims at increasing the economic development of the region and increasing the total monetary amount of the services and goods that the Region produces annually (Altan, 2006). Similar to other Regional Development Agencies, the main objective of East Marmara Development Agency is to contribute to regional development with the help of foreign supports if it fails to arrange the fund requirements for inner development within its equity capital. In order to generate appropriate conditions for long term regional economic development it is taken as a goal to enhance the socio-cultural values of the region for increasing attraction towards the region (Akin, 2006). In order to provide regional development where it operates, East Marmara Development Agency provides support for all production units in its region within the scope of Financial Support Programs, Direct Activity Support Programs and Technical Support Programs. We can briefly describe the contents of these mentioned support programs:

**Financial Support Programs:** East Marmara Development Region, within the scope of the financial support programs, provides support to the projects, the frames of which are created by regional planning and which contributes to the realization of the priorities determined by the shareholders and approved by administrative bodies. The general objective of the Financial Support Programs is to increase the environmental sustainability of the existing and new entrepreneurs—which meet the definition of small and medium enterprise—and profit-oriented cooperatives by revising their production processes accordingly to increase their national and international competitive powers.

**Direct Activity Support:** Direct Activity Support Program provides financial supports to strategic research, research planning and feasibility studies which are intended to increase the application scope of the Regional Plan and to contribute to the local and regional development within the frame of National Plans and Programs. In case, there are significant opportunities to be benefited from development of the region, by using its competitive power and activities, urgent precautions are taken if necessary in order to prevent the threats and

risks towards the regional economy. It also aims at accelerating the project support process for the beneficiary without calls for proposals by the agencies.

**Technical Support Programs:** The general purpose of the Technical Support Program is to provide technical support to the operations of local actors which have importance for the regional development in case of the difficulties that have been encountered during preliminary and implementation stages due to lack of institutional capacity. The priorities of the technical support to be provided by the agency are: Planning, modelling and drafting studies, applications of national and regional plans/programs, support and development oriented studies and other studies which might contribute to the local and regional development. We can list the context of the Technical Support Programs as: project preparation, business planning and methods, human resources management, feasibility preparation for historical art restorations, agricultural production and struggling with anti-crop agents, branding and patent, contribution to the mastership trainings and increasing the inter-cultural dialogue via trainings for increasing the communications skills for disabled people.

**Table 1. Central – Local Dispersion of Marmara Development Agency Income (Million TL)**

Year	Central Shares	Local Shares	Total
2010	14.215.201,00	13.312.042,64	27.527.243,64
2011	14.955.261,00	11.574.257,71	26.529.518,71
2012	16.664.000,00	8.290.219,29	24.954.219,29
2013	17.187.000,00	10.525.027,95	27.712.027,95
2014	17.263.021,00	11.255.352,34	28.518.373,34

**Table 2. Data Related to Marmara Development Agency Support Programs**

Financial Support Programs				
Year	Number of Proposal Request	Amount of Support	Number of Project Proposals	Number of Supported Projects
2010	1	11699734,72	322	63
2011	1	13106964,07	311	73
2012	0			
2013	1	10179760,86	173	36
2014	1	Still continue	214	69

<b>Direct Activity Support Programs</b>				
2010	0			
2011	1	1454868,25	128	36
2012	1	1030116,67	69	22
2013	1	1052190,46	90	20
2014	1	Still continue	33	20
<b>Technical Support Programs</b>				
2010	1	765000	155	80
2011	1	400000	222	89
2012	1	650000	107	48
2013	1	650000	103	52
2014	1	450000	68	53

## **Conclusion**

Economic development and improvement is one of the most important subjects which can be regarded as critical in terms of comparison of the national and local economies to others and of social state development. Emergence of regional development and improvement notion resulted in that “regional economy” subject take place in the theory of economy. Especially the big destruction to occur after the two big world wars decreased the level of the related countries in terms of development and comparison with other national economies; in result unemployment and investment need gave a momentum to efforts towards development in regional level. The establishment of Regional Development Agencies in Turkey dates back to 1950s.

Regional Development Agencies aim at benefiting from any regional manufacturing factors on a maximum level by eliminating the regional developmental differences of the country economy both geographically and economically. On the other hand, contributing to the productive, economic, efficient and rational operations of the corporations established/to be established in the region is one of the significant functions of the regional development agencies. The figures stated in the above mentioned Table 1 and Table 2 present the increasing amounts of the support and contributions of the East Marmara Development Agency to the social and economic development of the region.

In the East Marmara Region, it is taken as a goal to trigger the regional potential by providing sources for manufacturing investments and benefiting from the internal dynamics of the region; and it is understood from the above

listed tables that the increasing number of the projects is the evidence suggesting that the agency has accomplished this goal. It is obvious from the increasing interest to the proposal requests each year that East Marmara Development Agency is believed to make great contributions to regional and national economy by using the potential in the region. Moreover, it would be helpful to underline that regional development agencies make positive contributions to prevent and eliminate paper work—which is one of the biggest problem of Turkish Bureaucracy.

## REFERENCES

AKIN, N. (2006), Bölgesel Kalkınma Araçları ile Kalkınma Ajanslarının Uyum, İşbirliği ve Koordinasyonu, [http://www.tepav.org.tr/sempozyum/2006/bildiri/bolum4/4\\_3\\_naciakin.pdf](http://www.tepav.org.tr/sempozyum/2006/bildiri/bolum4/4_3_naciakin.pdf)

AKTAN, Coşkun Can ve İstiklal Yaşar Vural (2004), İstiklal, Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, Ankara.

ALTAN, R. (2006), Türkiye'nin Bölgesel Kalkınma Politikası AB Bölgesel Kalkınma Politikasıyla Uyumlu mudur?, Ankara.

ARSLAN K. (2005), Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Etkin Bir Araç: Bölgesel Planlama ve Bölgesel Kalkınma Ajansları, İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE Dergisi, 4 (7), pp. 275-294.

ÇAKMAK, Erol (2006), Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları, 1.Baskı, İmaj Yayınevi, Ankara.

DANSON, M. W. and G. Whittam (1999), Regional Governance, Institutions and Development, Regional Research Institute-West Wirginia University.

DEMİRCİ GÜNEŞER, Aytül (2003), Bölgesel Kalkınma Ajansları, Kamu Yönetimi Dünyası Dergisi, 4 (15), pp. 16-20.

DİNLER, Zeynel (1994), Bölgesel İktisat, 4.Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), (2004), Bölgesel Kalkınma Ajansları Yasa Tasarısı, Ankara.

DURA, Yahya Can (2007), Dünya Uygulamaları Bağlamında Kalkınma Ajansları'nın Yapısal Analizi, Türk İdare Dergisi, pp. 141-171.

FEURER, Rainer and Kazem Chaharbaghi (1994), Defining Competitiveness: A Holistic Approach, Management Decision, Vol. 32, No. 2, pp. 49-58.

GRANT R. M. (1991), "Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment, Strategic Management Journal", 12 (7), pp. 535-548.

KAYASÜ YAŞAR, Serap, Suna Sanem (2004), Bölgesel Kalkınma Ajansları: Türkiye Üzerine Öneriler, Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu, C. 1, DPT Yayınları, Ankara.

KOÇBERBER, Seyit (2006), Kalkınma Ajansları ve Sayıştay Denetimi, Sayıştay Dergisi, Sayı 61. pp. 37.

LANDAU R. (1992), Technology, Capital, Formation and U. S. Competitiveness, ed. B. G. Hickman, New York: Oxford University Press. içinde R. W. Harrison and P. L. Kennedy (1997), A Neoclassical Economic and Strategic Management Approach To Evaluating Global Agribusiness Competitiveness, Competitiveness Review, Vol. 1, pp. 15.

MAÇ, Nazlı (2006), Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye Araştırma Raporu, Konya Ticaret Odası, pp. 1-7.  
<http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/kalkinmaajans.pdf>

ÖZER, Y. Emre (2008), Küresel Rekabet-Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye, Review of Social, Economic&Business Studies, Vol. 9/10, pp. 389-408.

ÖZMEN, F. (2008), AB Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Karşılaşabilecekleri Temel Sorun Alanları, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (3), pp. 327-340.

REINERT, E. S. (1994), Competitiveness and Its Predecessors – a 500-year cross- National Perspective, Business History Conference Papers, STEP Report no: R-03, Williamsburg – Virginia, pp. 2.



# Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

**Doç. Dr. Orhan AKOVA**

Istanbul Üniversitesi

İktisat Fakültesi

Turizm İşletmeciliği Bölümü

oakova@istanbul.edu.tr

**Temel KILIÇ**

Nişantaşı Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

temel.kilic@hotmail.com

**Özet:** Bu çalışmanın amacı kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleriyle işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri belirlenmeye çalışılacaktır. Bu doğrultuda, örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisi ortaya konmaya çalışılacaktır. Çalışmada 322 kamu çalışanına yönelik anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, kamu çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeyinin ve işten ayrılma niyeti düzeyi ile bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm boyutları arasındaki ilişkisinin zayıf olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Kamu çalışanlarının bilişsel sinizm düzeyi ile davranışsal sinizm düzeyinin işten ayrılma niyetini etkilemediği, duyuşsal sinizm düzeyinin ise işten ayrılma niyetini arttırdığı ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sinizm, örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti, kamu çalışanları

\* Bu makale danışmanlığını Doç.Dr. Orhan Akova'nın yaptığı Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında 2015 yılında Temel Kılıç'ın hazırladığı "Kamu Çalışanlarında Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi" isimli Tezsiz Yüksek lisans Bitirme projesinden üretilmiştir.



## The Relationship Between Organizational Cynicism Levels of Public Employees and Their Turnover Intention

**Abstract:** *The purpose of this study is to determine the relationship between organizational cynicism levels of public employees and their turnover intention. It is also aimed to be determined the organizational cynicism levels of public employees and their turnover intentions. In this context, it is aimed to determine the effects of cognitive, affective and behavioral dimensions of organizational cynicism on the turnover intention. In this study, a questionnaire was conducted to 322 public employees. According to the results obtained from the questionnaire, there is a significant positive relationship between organizational cynicism and turnover intention. In addition, the turnover intention level of public employees and the relationship between cognitive cynicism, affective cynicism and behavioral cynicism dimensions and the turnover intention was found to be weak. On the other hand, while the cognitive cynicism levels and behavioral cynicism levels of public employees do not affect their turnover intention, the affective cynicism levels of public employees increase the turnover intention.*

**Key Words:** Cynicism, organizational cynicism, turnover intention, public officers.

### Giriş

Gittikçe karmaşıklaşan örgüt yapıları ve küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet koşulları insan kaynaklarını işletmeler için önemli bir faktör haline getirmiştir. Günümüzde işletmeler, işten ayrılma niyetiyle ilgili örgütsel etmenleri işletme başarısını etkileyen önemli bir sorun olarak görmeye başlamıştır. Çalışanların işten ayrılma niyetine yol açan etmenler, örgütle ilgili olumsuz düşünce ve tutumlara neden olabilmekte, çalışanların motivasyonlarını bozarak örgüte bağlılıklarını azaltabilmekte ve performans düşüklüğüne yol açarak işletmeyi başarısızlığı götürebilmektedir. Bu nedenle örgüt içinde insan kaynaklarını iyi yönetilmesi ve çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışlarının bilinmesi gerekmektedir.

Bireyin üyesi olduğu örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlarına sinizim denir (Bedeian, 2007). Örgüt içinde sinizme sebebiyet veren bir çok etken bulunmaktadır. Başarısız değişim çabaları, aşırı iş yükü ve strese maruz kalma, kişisel ve örgütsel isteklerin karşılanmaması, terfi imkanlarının yetersizliği, yetersiz sosyal destek, örgütsel karmaşıklık, kararlara katılımın düşüklüğü, amaç çatışması, yeterli ve sağlıklı iletişimin sağlanamaması, işten çıkarma ve psikolojik sözleşme ihlalleri sinizme yol açan etkenler içinde

gösterilebilir (Reichers ve diğ., 1997). Örgütlerin çoğunluğunda çalışanların sinik davranışlara sahip olması, bu konunun araştırmacılar ve örgüt yöneticileri tarafından ele alınmasına neden olmuştur (James, 2005:6). Örgüt içinde çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgütün başarısına katkı sağlayabilmesi ancak örgüt içinde çalışanlara yönelik uygulamaların düzenlenmesiyle mümkün olabilmektedir. Örgüt içinde sinizm algısı çalışanların morallerini ve performanslarını düşürmekte, devamsızlığa yol açabilmekte (Abraham, 2000:273), güven duygularını azaltabilmekte (Johnson ve diğ., 2003:643), örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilmekte (Hochwarter ve diğ., 2004:53), işe yabancılaşmalarına (Abraham, 2000:269) sebep olabilmekte ve işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Cordes ve diğ.,1993:623). Bu nedenle örgütsel sinizm konusu örgüt içinde çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilecek önemli bir faktör olarak görülmeye başlanmasıyla birlikte, işletmeler açısından önemli bir konu haline gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı kamu işyerlerinde çalışanların sinizm algısı ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisinin belirlenmesidir. Bu çalışmada kamuda çalışanlarının sinizm algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışması özel sektörden farklı olarak kamu çalışanlarının sahip olduğu iş güvencesinin onların sinizm algısıyla işten ayrılma niyetiyle ilişkisini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Literatürde sinizm düzeyinin yüksek olduğu işletmelerde işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bu çalışmada kamu çalışanlarının sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenecektir. Ayrıca örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetine etkisi araştırılacaktır.

## **1. Kuramsal Çerçeve**

### **1.1. Örgütsel Sinizm Kavramı**

Örgütsel sinizmle ilgili ilk çalışmalar 1940'larda Minnesota Üniversitesi'nde yapılmıştır. "Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri" Medley ve Cook'un "Sinik Düşmanlık Ölçeği" ilk sinizm ölçeğidir (Sur, 2010). Örgütsel sinizmle alakalı birçok tanım yapılmıştır. Ancak tüm taraflarca kabul görmüş ortak bir tanım bulunmamaktadır. Bununla birlikte en fazla kullanılan tanımlamalardan biri Dean ve diğerlerinin (1998) tanımıdır. Dean ve diğerlerine (1998) göre örgütsel sinizm, çalışanların örgüte karşı tavır aldığı olumsuz davranışlar olarak tanımlamakta ve bu davranışlar üç boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardır. Örgütsel sinizmin birinci boyutu; hor görme, kınama ve öfke gibi negatif duygularla ortaya çıkan, örgütün doğru olmadığına ilişkin inançtır ve bilişsel boyut olarak adlandırılır. Bu yönden sinizm, hareketlerin ve insan hislerinin samimiyeti ve iyiliği ile alakalı inançsızlığa olan eğilimi ifade eder. Bundan dolayı sinikler; dürüstlük, samimiyet

ve adalet ilkelerinin eksikliği nedeniyle, çalıştıkları örgütlerin kendilerine ihanet ettiğine inanmaktadır (Dean ve diğ., 1998). Örgütsel sinizmin ikinci boyutunu duygusal tepkilerden oluşan öfke, sıkıntı, utanma, saygı göstermeme, hor görme gibi nesnel bir ifade içermeyen güçlü duygusal tepkileri kapsamaktadır (Abraham, 2000). Örgütsel sinizm düzeyleri yüksek çalışanlar, örgütlerine karşı tiksinti, utanç duyma ve sıkıntı gibi hisler besleyebilmektedir. Bundan dolayı, örgütsel sinizmin ikinci boyutu her türlü olumsuz duyguyla alakalıdır (Brandes, 1997; Dean ve diğ., 1998). Genel olarak bu boyut; küçük görme, saygısızlık, öfkelenme, kızgınlık duyma, utanç duyma, sıkıntı, kendini beğenmişlik, nefret, hayal kırıklığı, güvensizlik ve ahlaki bozulma gibi duyguları kapsamaktadır (Dean ve diğ., 1998). Örgütsel sinizmin üçüncü boyutu olan davranışsal boyutta çalışanlar, örgütle ilgili gelecekte gerçekleşecek olaylar hakkında alaycı olma, karamsar tahminlerde bulunma, hakir görme ve güçlü eleştiride bulunma davranışı sergilemektedir (Keskin ve diğ., 2008; Kutaniş ve diğ., 2010). Çalışanlar, sinik tutumları ifade etmede alaycı mizah kullanmaktadır (Dean ve diğ., 1998). Böylece sinik davranışlara sahip kişiler çalıştıkları örgütlerin hedefleriyle alay edebilmekte, görevlerini yeniden oluşturabilmekte, (Brandes, 1997) ve örgütleriyle ilgili ilk olarak bilişsel sonra duyuşsal, sonrasında ise davranışsal yaklaşımlar içinde olumsuz eleştiriler geliştirebilmektedir (Delken, 2004).

Örgütsel sinizmle ilgili literatür incelendiğinde son dönemde konuyla ilgili bir çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Yalçinkaya (2014) 2007-2012 yıllarında örgütsel sinizmle ilgili yerli yazında yapılan araştırmaları tasniflediği çalışmasında sinizmle bir çok değişken arasında ilişkiyi inceleyen araştırmalara yer vermiştir. Bu araştırmalarda; demografik değişkenler ve sinizm, örgütsel özdeşleşme ve sinizm, pozitif örgütsel davranış değişkenleri (ümit, iyimserlik dayanıklılık ve özyeterlilik adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm, örgütsel destek, işten ayrılma niyeti ve sinizm, genel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı ve sinizm, örgütsel adalet, örgütsel destek ve sinizm, örgütsel adalet ve sinizm, örgütsel bağlılık ve sinizm, otantik liderlik düzeyi ve sinizm, örgütsel sessizlik, mobbing, ve sinizm, örgütsel güven ve sinizm, işyerinde fiziksel saldırı davranışları ve sinizm, örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti ve sinizm, psikolojik sözleşme ihlalleri ve sinizm, tükenmişlik ve sinizm, örgüt içi etkin iletişim ve sinizm, örgüt kültürü ve sinizm, psikolojik sözleşme ihlali, tükenmişlik ve sinizm, liderlik davranışları ve sinizm, güvensizlik ve sinizm (Yalçinkaya, 2014:120-124) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örgütsel sinizmle ilgili yapılan diğer çalışmalarda; örgütsel bağlılık, işgören katılımı ve örgütsel vatandaşlık (Brandes ve diğ., 1999), örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Barnes, 2010), duygusal zeka (Ferres ve diğ., 2004), örgütsel vatandaşlık davranışı (Andersson ve diğ., 1997), örgütsel adalet (Fitzgerald, 2002) örgütsel destek ile doğrusal bağlılık (Byrne ve diğ., 2007), bağlılık, iş memnuniyeti ve motivasyon (Reichers, ve diğ., 1997), dönüşümcü liderlik (Wu, ve diğ., 2007), psikolojik

sözleşme ihlalleri (Push ve diğ., 2003;Johnson ve diğ., 2003) iş memnuniyeti (Srivastava ve diğ., 2011), karakteristik özellikler ve demografik değişkenler (Aydoğan ve diğ., 2012), örgüt içi iletişim (Tınaztepe, 2012), şüphencilik (Stanley ve diğ., 2005) etik liderlik davranışı (Doğan ve diğ., 2014), örgütsel destek (Kasalak ve diğ., 2014), işgören performansı (Candan, 2013), örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet (Yıldız, 2013), duygusal emek (Begenirbaş ve diğ., 2014), işten ayrılma (Mesci ,2014), iş güvenliği (Brandes ve diğ., 2008; Nartgün ve diğ., 2013), işten ayrılma niyeti (Erbil, 2013), örgütsel güven ve örgütsel bağlılık (Türköz ve diğ.,2013), işgören performansı ve çalışma psikolojisi (Uysal ve diğ., 2014), iş tatmini (Eaton 2000 ), mobbing (Taylor, 2012), örgütsel sessizlik, örgütsel değişim, örgütsel güven (Thompson ve diğ., 2009) gibi kavramlarla sinizm arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Turan (2011) Karaman ilindeki Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Milli Eğitim Müdürlüğü, Karaman Valiliği ve Sağlık İl Müdürlüğü ile Tarım İl Müdürlüğü'nde çalışan 140 kamu görevlisinin örgütsel sinizm düzeylerini incelemiştir. Çalışanların örgüte bakış açılarının orta düzeyde sinik eğilimli olduğu belirlenmiştir. Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sinizmin üç boyutu (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel sinizm alt boyutlarından duyuşsal, bilişsel ve davranışsal faktörlerin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Kalağan ve Aksu (2010) araştırma görevlilerine yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel sinizmin her biri ayrı olarak bilişsel, davranışsal ve duygusal boyutlarının araştırma görevlileri üzerine etki ettiğini belirlemiştir.

Beğenirbaş ve Turgut (2014) yaptıkları çalışmada kamu ve özel banka çalışanlarının sinizm düzeyleri ve duygusal emek algıları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre özel banka çalışanları kamu banka çalışanlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

## 1.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma kararını vermiş bir işgörenin çalışma arkadaşları ve iş çevresi de etkilenmekte ve üyesi olduğu örgüt de bu durumdan zarar görerek iş kaybı yaşayabilmektedir (Kaynak, 1990). Armstrong-Stassen'e göre (1998), çalışanların beklentileri gerçekleşmediğinde iş tatminleri ve performansları düşmekte ve işten ayrılma niyeti oluşmaya başlamaktadır (Biçer, 2005). İşten ayrılma niyeti, Egan ve diğerleri (2004) tarafından örgütten ayrılmak için bilerek ve bilinçli bir istek duymak şeklinde ifade edilmekte ve işten ayrılma davranışının en önemli belirleyici nedeni ya da göstergesi olarak kabul edilmektedir (Tett ve diğ., 1993: 259). Çalışanlarda işten ayrılma isteği ve davranışlarının oluşmasının nedenleri bireyden bireye değişiklik göstermektedir. Çoğunlukla çalışanlar potansiyellerini daha iyi kullanabilmek, aldıkları ödül ve

ücretleri arttırabilmek ve isteklerini karşılayabilecek örgüte geçmek için buldukları işten ayrılmaktadır. İşten ayrılma tutumundan önce, bireylerde işten ayrılma isteği oluşmaktadır. İsteğin oluşması ise buldukları işten ayrılma tutumunun en önemli belirtilerindedir (Teoman, 2007).

Örgütlerin hedeflerine, amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanların gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyeti veya işten ayrılmaları işletmeler açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Başarılı insan kaynakları yöneticilerinin temel göstergelerinden biri nitelikli çalışanların örgütte kalmasını sağlanmasıdır. Bu nedenle örgütün başarısı için yöneticilerin örgütü amaçlarına ulaştıracak çalışanları örgüte kalmalarını sağlayacak yönetim anlayışını geliştirmeleri gerekmektedir (Taşkaya, 2009).

### 1.3. Örgütsel Sinizm ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Günümüz iş dünyasında, örgütler kalifiye iş gören bulma ve bu mevcudu koruma niyeti taşıırken; çalışanlar da sahip oldukları ihtiyaç ve beklentileri karşılayacak örgütler tarafından tercih edilmek istemektedir (Polat ve diğ., 2010). Örgütsel sinizme sebep olan aşırı stres, terfi beklentisinin karşılanmaması, ücret düzeyinin düşüklüğü, kararlara katılamama, örgütsel iletişim eksikliği (Andersson ve diğ., 1996), fiziksel koşulların yetersizliği, çalışma saatlerinin uzunluğu gibi etmenler; çalışanların performans düzeylerinin düşmesine, devamsızlığa ve örgüte olan bağlılığın azalmasına yol açarak işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olabilmektedir (Cartwright ve diğ., 2006) Örgütsel sinizm araştırmalarına işten ayrılma niyeti açısından bakıldığında, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer bir değişle sinik davranışların işi bırakma tutumu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır (Polat ve diğ., 2010; Güzel ve diğ., 2010; Erbil, 2013; Mesci, 2014).

Bedeian (2007), işten ayrılma niyetine sebep olabilecek örgütsel etmenleri çözülmesi gereken önemli sorunlar olarak değerlendirmektedir. İşten ayrılma niyetine neden olan etmenler çalışanların örgüte karşı negatif düşünce ve tutumlar içinde bulunmasına sebep olabilmektedir. Bu durumda çalışanın örgüte karşı oluşabilecek olumsuz davranışı, sinizm olarak ifade edilmektedir. Bedeian (2007) yaptığı araştırmada, çalışanların örgütsel özdeşleşme ile örgüte karşı negatif bir davranış olan sinizm arasında zıt yönlü bir ilişkinin olduğunu ve çalışanların sinizm düzeyi azaldıkça örgütsel özdeşleşmenin fazlalaşacağını ve çalışanların sinizm düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin artacağını belirlemiştir.

Örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetine etkileri konusu literatürde çok fazla araştırılmış bir konu değildir. Literatürde yer alan çalışmaların çoğunluğunda, örgütsel sinizmle birlikte diğer bir örgütsel değişkenin işten

ayrılma niyeti üzerine etkisi incelenmiştir. Örneğin, Çağ (2011) sinizmi işten ayrılma ve örgütsel adalet ile ilişkilendirmiş, örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma isteğine doğrudan etkilerini ele almıştır. Polat ve Meydan'ın (2010) örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisini inceleyen çalışmasına göre, benzer bir bulguya ulaşılmış ve çalışanların sinik davranışları arttıkça işten ayrılma niyetinin de artacağı, sinik davranış gösterme ve işten ayrılma isteğinin bir çalışanın gösterebileceği iki negatif davranış olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri ile işten ayrılma istekleri arasındaki ilişkiye sinik davranışların aracılık ettiği belirtilmiştir.

Güzel ve diğerleri (2010) Marmara Bölgesi'nde 17 beş yıldızlı otel işletmesinde farklı birimlerde istihdam edilen 185 çalışana yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel desteğin, kariyer açısından sinizmin duygu, davranış ve inanç boyutları ve işi bırakma isteği arasında istatistiksel düzeyde anlamlı ve olumlu bir bağlantı olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca, sinizmin inanç boyutu ve duygu, davranış boyutu ilişkisinde de istatistiksel boyutta kayda değer bir bağlantı olduğu, buna göre inanç boyutundaki yükselmenin, duygu ve davranış boyutunda da olumlu yükselişe sebep olduğu vurgulanmıştır.

Güzel ve Ayazlar (2014) örgütsel adaletin, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi üzerine yaptıkları çalışmada; örgütsel adaletin, sinizmi ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Sinizmin duygusal boyutu dağıtım ve etkileşim adaletinden negatif yönde etkilenirken; davranış boyutu dağıtım ve etkileşim adaletinden negatif, işlemsel adaletten ise pozitif yönde etkilenmektedir. İşten ayrılma niyeti ise sadece işlemsel adaletten etkilenmektedir ve negatif yönlüdür.

Mesci, (2014) otel işletmelerinde çalışan 115 işgören üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışmada örgütsel sinizmin işten ayrılma üzerine etkisi incelenmiş; örgütsel sinizmin dışsal gizil değişkeni ile işten ayrılma niyeti içsel gizil değişkeni arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada duygusal sinizm en güçlü boyut olarak belirlenmiştir. Erbil (2013), benzer bir çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisini araştırmış; örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğu; örgütsel sinik tutumlara sahip çalışanların işten ayrılma niyetinde oldukları belirlenmiştir. Ayrıca demografik değişkenlerin gerek işten ayrılma niyetinde, gerekse örgütsel sinizm ve boyutlarında etkili olduğu saptanmıştır.

Görüldüğü gibi literatürde yer alan çalışmaların hepsinde örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Yapılan çalışmaların çoğunluğu özel sektör çalışanlarına yönelik olması bu sonuçların çıkmasında etkili olabilir. Bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak kamu çalışanlarının sinizm düzeylerinin işten ayrılma niyetleriyle ilişkisi araştırılmıştır.

## 2. Yöntem

### 2.1. Amaç ve kapsam

Bu çalışmanın amacı, kamuda çalışanların örgütsel sinizm düzeyleriyle işten ayrılma niyeti arasında ilişki olup olmadığını tespit etmeye yöneliktir. Çalışmada ayrıca kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri belirlenmeye çalışılacaktır. Bu doğrultuda, örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisi ortaya konmaya çalışılacaktır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde vergi dairelerinde görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır. 2014 yılının Kasım ve Aralık aylarında vergi dairelerinde çalışan 500 çalışana anket dağıtılmış bunlardan 345 adet geri dönüş sağlanmıştır. 23 anket eksik ve hatalı veri girişi nedeni ile değerlendirmeye alınmamıştır. 322 anket değerlendirmeye alınarak analiz edilmiştir. Araştırma ilişki tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmada çalışma grubu olarak İstanbul ilinde görev yapan kamu çalışanları alınmıştır.

### 2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Dean ve diğ. (1998) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeği, Singh ve diğ. (1996) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler için güvenilirlik geçerlilik çalışması yapılmıştır.

Örgütsel sinizm ölçeğindeki 13 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.899$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.846>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %67.084 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Örgütsel sinizm ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir. Ayrıca ölçeğin faktör yapısının orijinal ölçeğin faktör yapısı ile örtüştüğü saptanmıştır.

**Tablo 1. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Bilişsel Sinizm (Özdeğer=6.056)	Sinizm 2	0,810	26,244	0,860
	Sinizm 1	0,767		
	Sinizm 5	0,723		
	Sinizm 4	0,699		
	Sinizm 3	0,680		
Duyuşsal Sinizm (Özdeğer=1.491)	Sinizm 9	0,902	25,164	0,911
	Sinizm 8	0,863		
	Sinizm 7	0,832		
	Sinizm 6	0,693		
Davranışsal Sinizm (Özdeğer=1.174)	Sinizm 11	0,842	15,676	0,706
	Sinizm 12	0,842		
	Sinizm 13	0,488		
	Sinizm 10	0,416		
Toplam Varyans %67.084				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

Tablo 1'de örgütsel sinizm ölçeği faktör yapısı verilmektedir. İşten ayrılma niyeti ile ilgili 4 maddenin güvenilirliği 0,799 olarak bulunmuştur. Yapılan test sonucunda (KMO=0.814>0,60) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Maddeler faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %66.808 olan tek faktör altında toplanmıştır.

### 2.3. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

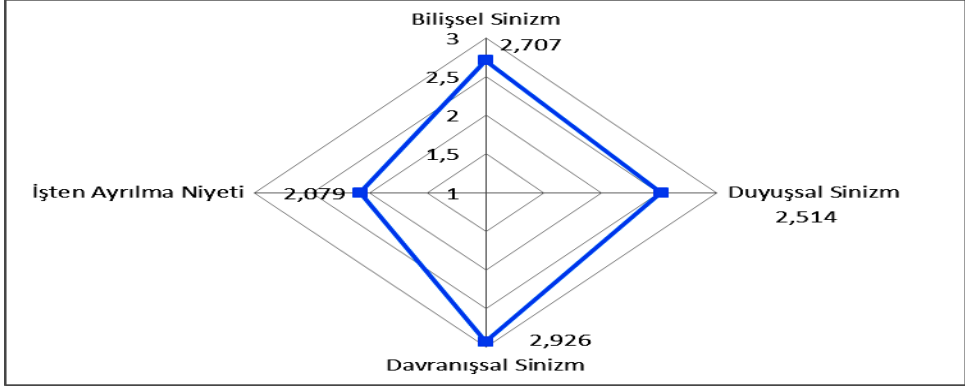


## 2.4. Bulgular

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan kamu çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır. Tablo 2' de kamu çalışanlarının demografik özellikleri verilmektedir. Araştırmaya dahil olan kamu çalışanları çoğunluğunun yaş ortalamasının 30-38 aralığında olduğu, erkek ve kadın oranının birbirine yakın olmakla birlikte kadın katılımcı sayısının erkek katılımcı sayısına göre yüksek olduğu, çoğunluğunun evli olduğu, öğrenim düzeylerinin çoğunlukla önlisans ve lisan düzeyinde olduğu, çoğunluğunun 5 yıl ve altı iş tecrübesi olduğu ve son olarak kamu çalışanlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre çoğunlukla 5 yıl ve altı olduğu görülmektedir.

**Tablo 2. Kamu Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Dağılımı**

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	20-24 Yaş	42	13,0
	25-29 Yaş	50	15,5
	30-34 Yaş	90	28,0
	35-39 Yaş	92	28,6
	40 ve üzeri	48	14,9
	Toplam	322	100,0
Cinsiyet	Erkek	157	48,8
	Kadın	165	51,2
	Toplam	322	100,0
Medeni Durum	Bekar	77	23,9
	Evli	245	76,1
	Toplam	322	100,0
Eğitim Düzeyi	Lise Ve Altı	47	14,6
	Ön Lisans	125	38,8
	Lisans	116	36,0
	Lisansüstü	34	10,6
	Toplam	322	100,0
İş Tecrübesi	5 Yıl ve Altı	94	29,2
	6-10 Yıl	63	19,6
	11-15 Yıl	66	20,5
	16-20 Yıl	53	16,5
	20 Yıldan Fazla	46	14,3
	Toplam	322	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	42	13,0
	5 Yıl Ve Altı	127	39,4
	6-10 Yıl	63	19,6
	11-15 Yıl	47	14,6
	16-20 Yıl	22	6,8
	20 Yıldan Fazla	21	6,5
	Toplam	322	100,0



**Şekil 1. Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanları Diyagramı**

Şekil 1’ de kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri ve işten ayrılma niyeti düzeyleri verilmektedir. Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının “bilişsel sinizm” düzeyi orta, “duyuşsal sinizm” düzeyi zayıf, “davranışsal sinizm” düzeyi orta ve “işten ayrılma niyeti” düzeyinin zayıf olduğu belirlenmiştir. Kamu çalışanlarının genel olarak sinizm düzeylerinin orta ve zayıf düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki**

	Ortalama	Standart Sapma	Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm	İşten Ayrılma Niyeti
<b>Bilişsel Sinizm</b>	2,707	0,909	1,000			
<b>Duyuşsal Sinizm</b>	2,514	1,048	0,637**	1,000		
<b>Davranışsal Sinizm</b>	2,926	0,855	0,511**	0,448**	1,000	
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	2,079	0,976	0,232**	0,336**	0,077	1,000

Tablo 3’de kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleriyle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki verilmektedir. Duyuşsal Sinizm ve bilişsel sinizm arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.637$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Davranışsal Sinizm ve bilişsel sinizm arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.511$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Davranışsal Sinizm ve duyuşsal sinizm arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.448$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşten Ayrılma Niyeti ve bilişsel sinizm arasında çok zayıf, pozitif

yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.232$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşten Ayrılma Niyeti ve duyuşsal sinizm arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.336$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Davranışsal sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0.05$ ). Görüldüğü gibi yapılan analiz sonucunda kamu çalışanlarının örgütsel sinizm boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre duyuşsal sinizm düzeyi arttıkça bilişsel sinizm düzeyi de orta seviyede artmaktadır. Aynı şekilde davranışsal sinizmle bilişsel sinizm arasında da ilişki tespit edilmiştir. Davranışsal sinizm düzeyi arttıkça bilişsel sinizm düzeyi de orta seviyede artmaktadır. Diğer taraftan davranışsal sinizmle duyuşsal sinizm arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki bulunmuştur. Davranışsal sinizm, duyuşsal sinizmi zayıf düzeyde etkilemektedir. Ayrıca kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleriyle işten ayrılma niyeti arasında bilişsel sinizm düzeyiyle çok zayıf ve duyuşsal sinizm düzeyi ile zayıf pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Örgüt içinde duyuşsal ve bilişsel sinizm düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığı görülmektedir. Örgütsel sinizmin davranış boyutu ise, işten ayrılma niyetini etkilememektedir.

**Tablo 4. Kamu çalışanlarının Örgütsel Sinizm düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İşten Ayrılma Niyeti	Sabit	1,449	7,345	0,000	14,824	0,000	0,114
	Bilişsel Sinizm	0,078	1,005	0,316			
	Duyuşsal Sinizm	0,317	4,913	0,000			
	Davranışsal Sinizm	-0,129	-1,821	0,070			

Tablo 4'de Kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin işten ayrılmaya etkisi verilmektedir. Bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=14,824$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşten ayrılma niyeti düzeyinin belirleyicisi olarak bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,114$ ). Kamu çalışanlarının bilişsel sinizm düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini etkilememektedir ( $p=0.316>0.05$ ). Kamu çalışanlarının duyuşsal sinizm düzeyi işten ayrılma niyetini arttırmaktadır ( $\beta=0,317$ ). Kamu çalışanlarının davranışsal sinizm düzeyi işten ayrılma niyetini etkilememektedir ( $p=0.070>0.05$ ).Yapılan regresyon analizinde kamu çalışanlarının işten ayrılma niyetini sadece duyuşsal sinizm düzeyinin etkilediği ortaya çıkmıştır. Duyuşsal sinizm düzeyi işten ayrılma niyetini arttırırken; kamu çalışanlarının bilişsel ve davranışsal sinizm düzeyleri işten ayrılma niyetini etkilememektedir.

## Sonuç

Örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti örgütler için oldukça önemli iki sorun olmaya devam etmektedir. Bu sorunlara yönelik örgütlerin gerekli önlemleri almaları örgüt başarısının devamlılığı açısından önem taşımaktadır. Kamu kuruluşları açısından konuya yaklaşıldığında hem örgütsel sinizm, hem de işten ayrılma niyeti, gerek kurum, gerekse kurum içinde çalışan personel açısından önem verilmesi gereken bir husustur. Bir işletmede işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça işletmenin gelecekteki konumu ve çalışanların performans düzeyi olumsuz yönde etkilenmektedir (Abraham, 2000; Reichers ve diğ., 1997). Örgütsel sinizm ve neden olduğu işten ayrılma niyeti örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde örgütsel performansı olumsuz etkilemekte ve başarısızlığa neden olmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın amacı, örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetine etkisini kamu çalışanları açısından araştırmaktır.

Yapılan analizler sonucunda, kamu çalışanlarının, “bilişsel sinizm” düzeyi orta; “duyuşsal sinizm” düzeyi zayıf ve “davranışsal sinizm” düzeyi orta olarak saptanmıştır. Bunun yanında, “işten ayrılma niyeti” düzeyi zayıf olarak saptanmıştır. Kamu sektöründe olmalarının bu sonucu etkilediği düşünülebilir. Nitekim, Beğenirtaş ve Turgut (2014) yaptıkları çalışmada kamu bankalarında çalışanların örgütsel sinizm düzeyini özel bankada çalışanların örgütsel sinizm düzeyine göre düşük bulunmuştur. Ayrıca, Turan (2011)’in kamu görevlilerinin örgütsel sinizm düzeylerini incelediği çalışmasında da, örgütsel sinizmin alt boyutlarından duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizm düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan kamu çalışanlarından farklı olarak Mesci (2014)’nin otel çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği çalışmada, otel çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri yüksek bulunmuştur. Mesci (2014)’nin elde ettiği sonuç otel işletmelerinin sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmış olabilir. Bu çalışmada da kamu çalışanlarına yönelik yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlara paralel olarak kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri orta ve düşük düzeyde bulunmuştur. Bunun nedeni kamu çalışanlarının sahip olduğu iş güvencesi veya çalışma koşulları olabilir.

Yapılan korelasyon analizinde duyuşsal Sinizm, davranışsal sinizm ve bilişsel sinizm arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki söz konusudur. Davranışsal ve duyuşsal sinizm arasında ise zayıf, pozitif yönde bir ilişki belirlenmiştir. Güzel ve diğerleri (2010)’nin çalışmasında da benzer şekilde, sinizmin inanç boyutu ve duygu, davranış boyutu ilişkisinde de istatistiksel boyutta kayda değer bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan işten ayrılma niyeti ve bilişsel sinizm arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki görülmüştür. İşten ayrılma niyeti ve duyuşsal sinizm arasında da ise zayıf pozitif yönlü anlamlı ilişki söz konusudur. Diğer taraftan Erbil (2013)’in çalışmasında sadece duyuşsal sinizm düzeyiyle işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü

ilişkili bulunmuştur. Aynı şekilde Mesci (2014)'nin çalışmasında da duyuşsal sinizm boyutu diğer boyutlara göre yüksek bulunmuştur. Bu durum, gerek kamu gerekse özel sektörde çalışanlar açısından örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunun önemli olduğunu göstermektedir.

Yapılan regresyon analizinde işten ayrılma niyeti düzeyinin belirleyicisi olarak bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu saptanmıştır. Kamu çalışanlarının bilişsel sinizm düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini etkilememektedir. Ayrıca, kamu çalışanlarının davranışsal sinizm düzeyi de işten ayrılma niyeti düzeyini etkilememektedir. Diğer taraftan, bu çalışmada duyuşsal sinizm düzeyi işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Bu bulgu Erbil (2013)' in çalışmasıyla benzerlik gösterirken; Mesci (2014)'nin ve Kalağan ve Aksu (2014)'nun çalışmalarıyla benzerlik göstermemektedir. Erbil (2013) çalışmasında da bilişsel ve davranışsal sinizm düzeyleri işten ayrılma niyetini etkilemezken, duyuşsal sinizm düzeyi işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Diğer taraftan Mesci (2014)'nin otel işletmeleri çalışanlarına, Kalağan ve Aksu (2010)'nun araştırma görevlilerine yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarda duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizm düzeylerinin işten ayrılma niyetini etkilediği belirlenmiştir. Bu çalışmada ise Erbil (2013)'in çalışmasında olduğu gibi sadece duyuşsal sinizm düzeyinin işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür. Kamu çalışanlarının sahip olduğu iş güvencesi ve/veya çalışma koşullarının sonuçların farklılaşmasına sebep olabileceğini söylemek mümkünken, Erbil (2013) Kuşadası'nda 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanlara yönelik yaptığı çalışmaya paralel; Kalağan ve Aksu (2010) araştırma görevlilerine yönelik gerçekleştirdikleri çalışmadan da farklı sonuçlar çıkması konunun farklı değişkenler açısından da araştırılması gerekliliğini göstermektedir.

Görüldüğü üzere, çalışmada örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğunu söylemek mümkündür. Bu bulgu literatür ile paralellik göstermektedir (Cartwright ve diğ., 2006; Bedeian, 2007, Polat ve diğ., 2010; Kalağan ve diğ., 2010; Güzel ve diğ., 2010; Erbil, 2013, Mesci, 2014). Kamu çalışanların içerisinde buldukları kuruma yönelik olumsuz tutum ve düşüncelere sahip olmaları, bu doğrultuda tavır ve davranış geliştirmelerine neden olabilmektedir. Duygusal anlamda yaşanan sinizm boyutunun işten ayrılma niyeti oluşturması, iş güvencesi olmasına rağmen kamu çalışanlarının; küçük görme, saygısızlık, öfkelenme, kızgınlık duyma, utanç duyma, sıkıntı, kendini beğenmişlik, nefret, hayal kırıklığı, güvensizlik ve ahlaki bozulma gibi duygularla işten ayrılmalarına yol açabileceği söylenebilir. Bu nedenle kamu kurumlarında çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin bilinmesi ve buna yönelik önlem alınması önem arz etmektedir.

Kamu çalışanlarının içinde buldukları örgütte uzun süreli çalışma olasılıkları özel sektöre göre daha yüksektir. Bununla birlikte, sinik davranışlar işten ayrılma niyeti yaratabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ilişkisini ve bu ikisini etkileyen faktörleri dikkate alınması gerekmektedir. Elde edilen bulgular ışığında, kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin örgütsel sinizmi ortadan kaldırmak veya en aza indirebilmek için çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini bilmesi önem arz etmektedir. Kamu kurumunda çalışan yöneticilerin örgütsel sinizm düzeyini arttıran nedenleri iyi bilinmesi ve örgütsel sinizmi arttıran faktörleri azaltma yönünde önlemler alması örgütsel sinizm düzeyinin düşmesine imkan sağlayabilir. Böylece çalışanların performansının artması ve işletmenin amaçlarına ulaşması mümkün olabilecektir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların özellikle kamu kurumlarında konuyla ilgili çok sayıda çalışma olmaması sebebiyle ortaya koyduğu sonuçlar kapsamında literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada kamu kurumlarında ve özel sektörde yapılan çalışmalara paralel sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar hem kamu kurumlarında hem de özel sektörde gerçekleştirilen araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Bu nedenle bundan sonra yapılacak çalışmalarda kamu kurumlarının sahip olduğu özellikler dikkate alınarak farklı örgütsel değişkenlerin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması kamu kurumlarında örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

## KAYNAKÇA

ABRAHAM, Rebecca (2000), Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Generic, Social and General. Psychology Monographs*, 126 (3), s. 269–292.

ANDERSSON, M. L. ve S.T. Bateman (1997), Cynicism in The Workplace, Some Causes and Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), s. 449-469.

ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie (1998), The effect of gender and organizational level on how survivors appraise and cope with organizational downsizing, *Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (2), 125-142.

AYDUĞAN, N., E. Pelit ve İ. Doğan (2012), Örgütsel Sinizmi Etkileyen Bazı Değişkenlerin CHAID Analizi İle İncelenmesi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama, II. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi, Kemer, Antalya, s.1068-1084.

BEDIAN, Arthur (2007), Even if the Tower is 'Ivory', It isn't White: Understanding the Consequences of Faculty Cynicism, *Academy of Management Learning & Education*, 6, s. 9-32.

BEGENİRBAŞ, M., E. Turgut (2014), İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 4, Sayı 2, s.223-246.

BİÇER, Mehmet (2005), Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma. (YL). Çukurova Üniversitesi, Adana.

BRANDES, P., R. Dharwadkar ve J.W. Dean (1999), Does organizational cynicism matter?: Employee and supervisor perspectives on work outcomes. Annual Meeting of the Eastern Academy of Management, Philadelphia, PA.

BRANDES, P., S.L. Castro, M.S.L. James, A.D. Martinez, T.A. Matherly, G.R., Ferris ve W.A. Hochwarter (2008), The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following A Layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (3), s. 233-247.

BRANDES, Pamela M. (1997), Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences. University of Cincinnati.

BYRNE, Z. S., ve W.A. Hochwarter (2007), Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), s.54-72.

CANDAN, Hakan (2013), Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(1),s.181-194.

CARTWRIGHT, S. ve N. Holmes (2006), The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism, *Human Resource Management Review*, 16 (2), s. 199–208.

CORDES, C. L. ve T. W. Dougherty, (1993), A Review And An Öntegration of Research in Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18, s.621-656.

ÇAĞ, Aydan (2011), Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Afyon.

DEAN, J. W. Jr., P. Brandes ve E. Dharwadkar (1998), Organizational Cynicism, *Academy of Management Review*, 23 (2), s. 341-352.

DELKEN, Menno (2004), Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers, (Dissertation of Master), University of Maastricht University of Maastricht Faculty of Economics and Business Administration Department of Organization and Strategy, Holland.

DOĞAN, S. ve C.T. Uğurlu, (2014), Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki, *GEFAD / GUJGEF*, 34(3), s. 489-516.

EATON, Judy A. (2000), A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism (Unpublished Doctoral Dissertation), Toronto, York University Graduate Program to Psychology.

EGAN, T. M., B. Yang ve K.R. Bartlett (2004), The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention, *Human Resource Development Quarterly*, 15 (3), s.279-301.

ERBİL, Seval (2013), Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.

FERRES, N. ve J. Connell (2004), Emotional Intelligence in Leaders: An Antidote for Cynicism Towards Change? *Strategic Change*, 13, s. 61–71.

FITZGERALD, Micheal R. (2002), Organizational Cynicism: its Relationship to Organizational Injustice and Explanatory Style (Doktora tezi), Department of Psychology of the Graduate School of Arts and Sciences University of Cincinnati.

GÜZEL, B. ve G. Ayazlar (2014), Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (26) s. 133-142.

GÜZEL, B., N. Perçin ve Ş. Tükeltürk (2010), Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Sinizm ile İlişkisi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri, 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Adana.

HOCHWARTER, W., M. James, D. Johnson, ve G. Ferris (2004), The Interactive Effects of Politics Perceptions and Trait Cynicism on Work Outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 44-58.



JAMES, M. S. L. (2005), Antecedents And Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive And Negative Effects on School Systems. A Dissertation Presented to The College of Business, The Florida State University, USA.

JOHNSON, J. L., ve A. M. O'Leary- Kelly (2003), The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.

KALAĞAN, G. ve M.B. Aksu (2010), Organizational Cynicism of the Research Assistants: A Case of Akdeniz University, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, s. 4820–4825.

KANTER, D. L. ve P. H. Mirvis (1989), *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*. Jossey-Bass.

KASALAK, G. ve M. Bilgin Aksu (2014), Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(1), s. 115-133.

KAYNAK, Tuğray (1990), *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, 2. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

KESKİN, H., A.E. Akgün, ve A. Günsel (2008), Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, (Ed.). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar içinde* (53-72). Ankara: İlke Yayınevi.

KUTANİS, R. Ö. ve E. Çetinel (2010), Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 26, s.186-195.

MESCİ, Muammer (2014), The Effect of Organizational Cynicism Towards Turn Over: A Case Study In Antalya, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Yıl:14, Sayı:1, 14, s.183-209.

POLAT, M. ve C. H. Meydan (2010), Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), s. 145-172.

PUSH, S.D., D.P. Skarlicki ve B.S. Passel (2003), After Fall: Layoff Victims Trust and cynicism in re employment. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 76, s.201-212.

REICHERS, A. E., J. P. Wanous ve J. T. Austin (1997), Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), s. 48-59.

SEZGİN NARTGÜN Ş. ve V. Kartal (2013), Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt/Volume: 2, Sayı: 2, s.47-67.*

SRIVASTAVA, A. ve J. W. Adams, (2011), Relationship Between Cynicism and Job Satisfaction: Exploration of Mechanisms, *Psychological Reports*, 108 (1), s. 27-42.

STANLEY, D. J., J. P. Meyer, & L. Topolnytsky, (2005), Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), s. 429-459.

SUR, Özlem (2010), Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi: Ankara.

UYSAL, H. T. ve M. S. Yıldız (2014), İşgören Performansı Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt: 7 Sayı: 29, s.835-848.*

TAŞKAYA, Serap (2009), Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatminini ve İşten Ayrılma Niyetindeki Etkileri (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

TAYLOR, Susan K. (2012), Workplace bullying in higher education: Faculty experiences and responses (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3505900).

TEOMAN, D. D. (2007), Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.

TETT, R. P. ve J. P. Meyer (1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based On MetaAnalytic Findings, *Personnel Psychology*, c.46, s. 259-293.

THOMPSON, R.C., K M. Joseph Bailey, J.A. Worley, ve C. A. Williams (2000), Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism; Final Report,

Civil Aeromedical Institute Federal Aviation Administration Oklahoma City, Oklahoma.

TINAZTEPE, Cihan (2012), Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, s.53-63.

TURAN, Şuayip (2011), Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kurumlarında Bir Çalışma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi: Karaman.

TÜRKÖZ, T., M., Polat, S. Coşar (2013), Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü, Yönetim ve Ekonomi Cilt:20 Sayı:2, s.285-302.

WU, C., M. J. Neubert, & X. Yi (2007), Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism about Organizational Change: The Mediating Role of Justice Perceptions. Journal of Applied Behavioral Science, 43, s.327-350.

YALÇINKAYA, Akansel (2014), Türkiye'de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme "İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt: 16, Sayı: 3, s.106-130.

YILDIZ, Kaya (2013), Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki, Turkish Studies, Volume 8 /6, s.853-879.

YILDIZ, S., S. Yalavaç, C. H. Meydan (2013), Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye'deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi Cilt: VIII Sayı: II , s.157-170.

# Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma

**Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE**

Dicle Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
mmete@yahoo.com

**Yrd. Doç. Dr. Mustafa ZİNCİRKIRAN**

Dicle Üniversitesi, İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü  
mzincirkiran@gmail.com

**Yrd. Doç. Dr. Hidayet TİFTİK**

Turgut Özal Üniversitesi, Ankara M.Y.O.  
hidayettiftik@yahoo.com

**Ayhan YALÇINSOY**

Dicle Üniversitesi, S.B.E. Doktora Öğrencisi  
ayhanyalcinsoy@gmail.com

**Yrd. Doç. Dr. Ahmet PEKCAN**

Adnan Menderes İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
pekcan1971@hotmail.com

**Özet:** Araştırma, turizm sektöründe çalışan orta düzey yöneticilerin ve işgörenlerin algılamalarına dayanarak örgüte bağlılık, iş tatmini ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapılmıştır. Araştırma Gaziantep ve Mardin'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki orta düzey yöneticiler ve alt kademe yöneticilere uygulanmış olup, 247 anket üzerinden analiz yapılmıştır. Araştırma sonucunda personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ve etki boyutunun iş memnuniyeti üzerinde orta düzey, yeterlilik boyutunun ise örgütsel bağlılık üzerinde düşük seviyede bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca yeterlilik ve özerklik boyutunun iş memnuniyeti üzerinde, anlamlılık, özerklik ve etki boyutunun ise örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti, Turizm Sektörü, Yapısal Eşitlik Modeli

## Investigation of Relationships Between Empowerment, Organizational Commitment and Job Satisfaction by Using Structural Equation Model: A Research in Tourism Sector

**Abstract:** *The purpose of this study is to investigate the relationships among organizational commitment, job satisfaction and the dimensions of psychological empowerment depending on the perceptions of middle-line managers and the employees in the tourism sector. A survey was applied to 247 middle-line and lower level managers working for hospitality enterprises in the provinces of Gaziantep and Mardin. The results of the study indicate that meaning and impact dimension of psychological empowerment is moderately related with job satisfaction and competence dimension is moderately related with commitment. In addition, competence and self-determination dimensions of psychological empowerment seem to have no significant impact on job satisfaction and meaning, self-determination, impact dimensions on organizational commitment.*

**Key Words:** *Psychological Empowerment, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Tourism Sector, Structural Equation Model.*

### Giriş

Hızla gelişen teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle küçülen dünya pazarında faaliyet gösteren işletmeler artık geleneksel emir-komuta hiyerarşisi ile yönetilememektedir. Bu nedenle işletme çalışanları inisiyatif almayı öğrenmeli, yaratıcı olmalı, sorumluluk almayı kabullenmelidirler ve güçlendirilmelidirler (Quinn ve Spreitzer, 1997). Bu bağlamda bugünkü anlamıyla 1980 yılında ortaya çıkan güçlendirme (empowerment) bir yönetim kavramı olarak yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2014). Güçlendirme ile çalışanların işin sahibi haline gelmeleri sağlamakta ve esnek bir ortam oluşturularak, inisiyatiflerini kullanmaları mümkün olmaktadır (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007).

Güçlendirme, kişisel bir kavram olarak bireylerin faaliyetleri sonucunda doğacak sorumlulukları almalarıdır (Erstad, 1997). Hizmet sektörü açısından ise güçlendirme, müşteriye hizmet sunmak için karar alma otoritesini personele vermek olarak tanımlanmaktadır (Tekin ve Köksal, 2012). Bu çalışmada ise turizm sektörü içinde faaliyette bulunan konaklama işletmelerinde personeli

güçlendirme uygulamaları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde personeli güçlendirme kavramı, örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti üzerindeki etkileri üzerine literatür taraması yapılmış ve otel işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamaları ele alınmıştır. İkinci bölümde, araştırmanın amacı ve yöntemi ortaya koyulmuş, Gaziantep ve Mardin il merkezinde yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Son bölümde ise araştırmadan elde edilen sonuçlar açıklanarak önerilerde bulunulmuştur.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Personel Güçlendirme

İnsan kaynakları güçlendirme temelde; çalışanları hiyerarşik düzen içinde sadece emirleri bekleyen ve gerçekleştiren kişiler olmaktan çıkarırken; onların yetki ve sorumluluk sahibi olma, karar alma ve katılımcı olma gibi haklarında da artış sağlamalarını hedef alan bir kavramdır (Şimşek ve Kırır, 2006). Koçel (2005)'e göre güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşulları ifade eder (Koçel, 2014).

Personel güçlendirme, organizasyondaki karar verme sürecinin merkezden uzaklaştırılması ile yöneticilerin personele daha fazla özerklik ve takdir hakkı sağlamasıdır (Brymer, 1991). Personel güçlendirme, kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi davranışıdır (Conger, 1989). Yine personel güçlendirme Thomas ve Velthouse (1990)'a göre motivasyon sürecinin bir ögesidir.

Personel güçlendirme, Coleman (1996)'a göre küresel rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, işletme süreçlerinde yatay yapılanma, personelin kapasiteleri ve sosyal sorumluklarını genişletme ihtiyacı, her seviyede risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, iletişim işbirliği ve kurumsal güvenin öneminin artması sonucu doğmuştur (Çavuş, 2008). Yüksel ve Erkutlu (2003) ise çalışmalarında güçlendirmenin ortaya çıkmasının en önemli nedenleri olarak aşağıdaki nedenleri ifade etmektedirler;

- Küreselleşmenin ve rekabetin hızlı bir şekilde artması, sürekli ve çok hızlı bir biçimde değişen dış çevre,
- İşletmelerde çalışan bireylerin eğitim düzeylerinin ve buna bağlı olarak beklentilerinin, ihtiyaçlarının artması,

- Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olarak artan rekabet nedeniyle, işlemlerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Artan rekabete hızlı bir biçimde cevap verebilmek, çok hızlı bir şekilde değişen iş ortamı koşullarına uyum sağlayabilmek, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunabilmek vb. nedenlerle klasik organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışının giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,
- Bilgi teknolojilerindeki müthiş ilerlemeler,
- Günümüz işletmeleri içerisinde, bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen en önemli faktörler olarak görülmelerini.

İnsan kaynaklarını güçlendirme faaliyetleri, yönetim politikaları ve insan kaynakları uygulamaları ışığında yapılabileceği gibi; sistematik adımlar içeren çeşitli modeller yardımıyla da gerçekleştirilebilir (Şimşek ve Kınır, 2006). Genç (2004)'e göre bir personel güçlendirme modeli aşağıdaki unsurlardan oluşmalıdır (Karahana, 2009):

Etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.

- Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulmalı ve desteklenmelidir.
- Uygulama grupları oluşturulmalıdır.
- Performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- Personelin desteği gereklidir.
- Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.

İnsan kaynaklarını güçlendirme faaliyetleri yöneticinin ve çalışanın güçlendirme için hazır olması ile uygulanabilir (Şimşek ve Kınır, 2006). Güçlü bir liderlik kültürünün egemen olduğu örgütlerde veya yöneticilerin personele işlerinin kontrolünü devretmeye istekli olmadığı örgütlerde güçlendirmenin gerçekleştirilmesi mümkün değildir (Linda, aktaran Akın, 2010). Dolayısıyla liderin güçlendirmeyi desteklemesi gerekmektedir. Bu bağlamda destekleyici liderlik, yöneticinin personele güvendiği, personel ile iletişimde olduğu, bilgiyi paylaştığı, aldıkları kararlarda ve uygulamalarında personeli desteklediği bir liderlik davranışdır (Tekin ve Köksal, 2012). Eğer örgüt kültüründe, personelin yönetime katılımı, yönetici desteği, müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve doğru cevap verilmesi gibi özellikler varsa, güçlendirmenin uygulanması kolaylaşır (Gümüştekin ve Emet, 2007).

Güçlendirme uygulamasının başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken diğer bir konu, yatay ve esnek bir örgüt yapısının yanı sıra demokratik bir yönetim anlayışının, performansla göre ödeme sisteminin ve durumsal ödüllendirme sisteminin uygulanmasıdır (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007). Güçlendirme ile iş yükü artan personel bunun karşılığında bir şey elde edemezse kendini kötü hissederek uygulamadan soğuyacaktır (Greasley, aktaran Akın, 2010).

İşgörenleri güçlendirebilmek için, işgörenlerin öz güvene sahip olmaları, verilen görevleri başarabileceğine inanmaları, yeteneklerine güvenmeleri ve kendilerini geliştirme arzusunda olmaları gerekirken, yöneticilerin de karar alma konusunda astlarına güvenmeleri, sonuçlardan onları sorumlu tutmaları, bilgiyi yaymaları, astlarının eğitime ve becerilerini geliştirmeye olanak tanınmaları, yeni fikirleri denemeleri konusunda işgörenleri teşvik etmesi (Dönmez, 2012) ve kendilerini de eğitmeleri ve geliştirmeleri (Şimşek ve Kınır, 2006) önem taşımaktadır.

Güçlendirilmiş personel kendisine, yöneticilere ve işletmeye yarar sağlayacaktır. Çetin ve Günay (2001)'a göre bu yararlar (Öğüt vd., 2007):

- Çalışanlara duyulan güvenin ifadesi,
- Yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- Yetki devri ile yöneticinin daha da güç kazanması,
- Daha etkin ve iki yönlü iletişim,
- Yönetici için daha önemli konularda kullanabileceği zaman tasarrufu,
- Bireysel gelişime olanak tanınması,
- Yaparken öğrenmeye imkân tanınması,
- Mesuliyet ve örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- Örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesi ile birlikte işten ayrılma ya da çıkarmalarda azalma,
- Çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanması,
- Birisinin yokluğunu bir başkasının hemen doldurabilmesidir.

Personel güçlendirme uygulamaları destek bulduğu gibi engellerle de karşılaşabilmektedir. Örneğin, yöneticilerin bir kısmı, yetkilerini astlarla paylaşmaktan dolayı, işlerin kontrolünü kaybedecekleri, saygınlıklarını yitirecekleri, işlerini kaybedecekleri korkularına kapılırlar ve güçlendirme uygulamasına karşı çıkabilirler (Akın, 2010). Ancak başarılı bir güçlendirme uygulaması için yöneticilerin karar verme yetkilerinden vazgeçebilmeleri gerekmektedir. Çünkü geleneksel emir-komuta kültürü mevcut personelin



potansiyelinden yararlanmanın önünde bir engeldir (Jarrar ve Zairi, 2010). Çalışanlara, yalnızca kendilerine söyleneni yapan, işten kaçmaya çalışan, pasif ve bağımlı üretim unsurları olarak bakmaktan vazgeçilmesi, personel güçlendirmenin uygulanabilmesini ve başarılı sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

Personeli güçlendirme genel olarak uygulanıp başarılı olmasına rağmen her zaman ve her örgütte başarılı olacağı garanti edilememektedir. Güçlendirilmiş personel bazen hatalı kararlar alabilmektedir. Ancak yöneticilerin de bu tür hatalar yapabileceği dikkate alınmalıdır. Güçlendirme yapılırken personelin kapasitesi ve istekli olması önem arz etmektedir. Aksi halde yetenezsiz ve isteksiz personelin güçlendirilmesi hatalı kararların alınmasına ve nihayetinde başarısızlığa neden olacaktır.

Literatür incelendiğinde güçlendirme alanında temel olarak iki tür yaklaşım olduğu söylenebilir. Bunlar güçlendirmeyi “davranışsal boyutta” ve “bilişsel (psikolojik) boyutta” ele alan yaklaşımlardır. Güçlendirmenin davranışsal boyutta ele alındığı çalışmaların odak noktasını, yöneticilerin, iş görenleri güçlendirmedeki rolleri oluşturmaktadır (Aras, 2013). Güçlendirmenin psikolojik boyutuyla ilgili çalışmalarda ise güçlendirmenin işgörenler tarafından algılanma düzeyi ele alındığı ifade edilebilir.

#### 1.1.1. Psikolojik (Bilişsel) Güçlendirme:

Güçlendirmeyi psikolojik açıdan ele alan yazarlar (Spreitzer 1995, Conger ve Kanungo,1988) güçlendirme konusunda bireysel algılamalarla ilgili dört psikolojik boyut ortaya koymuşlardır. Bunlar anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarıdır. Bilişsel yaklaşıma göre, önemli olan, bu dört boyutla ilgili olarak işgörenlerin mevcut koşulları ve kendilerini nasıl gördükleri ve algılamalarının ne olduğudur.

**a. Anlamlılık:** Bireyin üstlendiği görevin amacına ya da hedeflerine ilişkin yüklediği anlam ile kendi ideallerini ya da standartlarını karşılaştırmasını ifade eder (Spreitzer 1995).

**b. Yeterlilik:** Yeterlilik kavramı, faaliyetleri yerine getirmek için gerekli yetenek ile kişinin kendi kapasitesine inancını göstermektedir (Spreitzer,1995).

**c. Özerklik:** İş görenin işle ilgili özgürlük, bağımsızlık ve takdir algılamalarıdır (Kirkman ve Rosen, 1999:59).

**ç. Etki:** İş görenin işle ilgili stratejik, yönetsel ve işlemsel çıktıları etkileyebilme derecesi (Spreitzer, 1995) ve bunlara yönelik algılamalardır (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007).

Personel güçlendirme alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde anlamlılık, yüksek bağlılık ve enerji yoğunlaşması; yeterlilik, zorlayıcı durumlarda çaba ve devamlılık, mücadele etme, yüksek amaç beklentileri ve yüksek performans; özerklik, öğrenme, faaliyetlere olan ilgi, sıkıntılı durumlarda

direnç ile sonuçlanırken; etki, güç durumlarda geri çekilmeme ve yüksek performans ile ilişkilendirilmiştir ( Spreitzer, 1995).

## 1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda, kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlanabilir (Gürbüz, 2006). Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan bağının gücü ya da bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler olarak da tanımlanmaktadır (Boylu ve diğerleri, 2007). Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, bir işgörenin, örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve onları kabul etmesi, örgütün yararına olacak şekilde kendisinden beklenenin ötesinde çaba göstermeye istekli olması ve örgütün üyesi olarak kalmayı kuvvetle istemesidir (Özdaşlı vd., 2009).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak ele almıştır (Ülker ve Kanten, 2009). Duygusal bağlılık; işgörenin örgüte karşı duygusal olarak bağlanması, örgütle bütünleşmesi anlamına gelmektedir (Eroğlu vd., 2011). Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, kendi istekleri ile örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük gayret gösterme arzusu duyarlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzulanan ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türü (Uyguç ve Çımrın, 2004) duygusal bağlılıktır.

Psikolojik güçlendirme alanında yapılan bir çalışmada araştırmacılar güçlendirmenin alt boyutlarından özerklik, yeterlilik ve etki boyutlarının işgörenlerin işleri aracılığıyla elde ettikleri değerleri ve çıkarlarını ifade edebilme yeteneklerini geliştirdiği gibi örgütsel bağlılıklarını artırmasının da muhtemel olduğu söylenmiştir (Seibert, Wang ve Courtright, 2011).

## 1.3. İş Memnuniyeti

İşgörenlerin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile çatışmıyorsa iş memnuniyeti vardır. Sabuncuoğlu ve Tak (2001)'a göre iş memnuniyeti, çalışanların işin yapısından, yönetimden, iş arkadaşları ile ilişkilerinden, çalışma ortamından ve başarı değerlendirme ve takdir sisteminden memnuniyetlerinden oluşmaktadır (Paksoy, 2007). Kısaca iş memnuniyeti işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur (Akıncı, 2002). İş memnuniyetinin sağlanmasıyla işgören mutlu olacaktır. Araştırmalarda çoğu yöneticiler, daha sağlıklı ve daha mutlu işgücünün daha verimli işgücü olduğunu kabul etmişlerdir (Paksoy, 2007). Ayrıca iş memnuniyeti ile güçlendirme arasında yakından bir ilişki vardır (Kitapçı vd., 2013) ve güçlendirilmiş personel diğerlerine göre işinden daha fazla memnuniyet duyar (Liden, Wayne ve

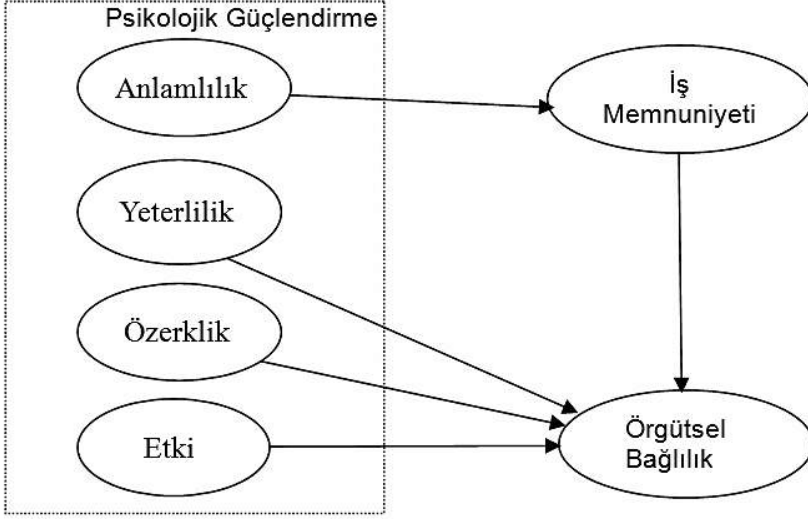
Sparrowe, 2000). Başka bir çalışmada ise psikolojik güçlendirmenin boyutlarından anlamlılığın daha çok iş memnuniyeti ile ilgili olduğu ifade edilmiştir (Macsinga ve diğ., 2014). Yine Liden ve arkadaşları (2000) yapmış oldukları araştırma sonucunda işgörenlerin, örgütün karar alma sürecine dahil edildiklerinde ve örgütün çıktılarında etkilerinin olduğunu düşündüklerinde işleriyle ilgili memnuniyetlerinin artacağı sonucuna ulaşmışlardır (Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000).

#### **1.4. Konaklama İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları**

Personel güçlendirme hizmet sektörüne özellikle turizm endüstrisine ve otel işletmelerine, müşteri ile direk iletişim kuran ön ofis personeline oldukça uygun bir yönetim tekniğidir (Şahin, 2007). Otel işletmeleri yöneticileri personeli güçlendirme çalışmaları kapsamında personel eğitimine önem vermeli ve onları misafir dilek ve şikâyetleriyle hızlı bir şekilde, profesyonelce ve nazikçe başa çıkmaları için güçlendirmelidir (Tekin ve Köksal, 2012). Böylece misafire sunulan hizmet kalitesi ve misafir memnuniyeti artacak, personel için daha iyi bir çalışma ortamı sağlanacak ve yöneticilere yönetim görevleriyle ilgili konulara odaklanmaları için daha fazla zaman kalacaktır (Brymer, 1991).

Literatürde konaklama işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının iki farklı yaklaşım ile uygulandığı ifade edilmektedir. Bunlardan ilki, Walt Disney Dünyasındaki Hilton Otel'i'nin yaptığı gibi muhtemel olan müşteri problemleri ve şikâyetlerinde aynı şekilde davranılması için yapılandırılmış bir karar verme rehberinin verilmesidir. Diğer yaklaşım ise çeşitli durumlarla ilgilenirken katı kurallar koymak yerine daha genel bir rehberin sağlanması ve müşteri problemleri ve şikâyetlerinde personelin karar ve çözümlerine güvenmek temeline dayanmaktadır (Go, aktaran Şahin, 2007). Yani otel çalışanlarının işinin sorumluluğunu alması ve karar verme yetkisine sahip olması müşterilere daha iyi hizmet sağlanması, kararları daha hızlı alması ve şikâyetlerin daha çabuk çözülmesi açısından önem arz etmektedir.

Sonuç olarak otel işletmelerinde müşteri memnuniyetsizliği nedenlerinin o esnada çözümlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde müşteri tatmini azalacak ya da mevcut hata daha da büyüyecektir. Yetkisizlik nedeniyle şikâyetlerin üst yönetime iletilmesi çözüm süresini uzatacaktır. Bu durum müşteri kaybına neden olabilecektir. Oysa personelin şikâyetleri çözmek için güçlendirilmesi sorunların çözüm süresini kısaltacak ve müşteri bağlılığının artırması nedeniyle işletmelerin gelir düzeylerinde bir artış sağlayabilecektir.



Şekil 1: Kavramsal Model

## 2. Araştırma Yöntemi

**Araştırmanın Evreni ve Örneklemi:** Hipotezleri ve modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 25 soruluk bir anket kullanılmıştır. Bu ölçekler, Gaziantep ve Mardin'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan orta düzey yöneticiler ve alt düzey çalışanlara dağıtılmış olup, 247 anket analiz için kullanılmıştır.

**Veri Toplama Araçları:** Verilerin toplanmasında, demografik bilgi formu dışında, psikolojik güçlendirme, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla 3 ayrı ölçek'ten yararlanılmıştır.

**a) Psikolojik Güçlendirme:** Çalışanların algıladıkları psikolojik güçlendirme düzeylerini belirlemek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen on bir soruluk bu ankette beş'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anketteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.93 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

**b) İş Memnuniyeti:** Çalışanların iş ve işletmeden duyulan memnuniyet düzeylerini belirlemek için Smith, Kendall ve Hulin, (1969) tarafından geliştirilen

İş Tanım İndeksinden iş memnuniyeti ile ilgili üç soru alınan bu ankette beş'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anketteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.89 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

**c) Örgütsel Bağlılık:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için Meyer and Allen's (1984) tarafından geliştirilen bağlılık ölçeğinden örgütsel bağlılıkla ilgili üç soru alınan bu ankette beş'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anketteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.90 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

**Verilerin Analizi:** Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18 istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde ise AMOS 18 programıyla Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model) metodu kullanılmıştır. Ayrıca değişkenlerin analizinde Frekans, Yüzde, Tanımlayıcı İstatistik, Korelasyon (ilişki) Analizi kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. Bu araştırmada, istatistiki anlamlılık düzeyi  $p < 0.5$  olarak kabul edilmiştir.

### 3. Araştırma Bulguları

#### Demografik Bulgular ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılanlarla ilgili bazı demografik bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü üzere araştırmaya 247 kişi katılmıştır.

**Tablo 1: Örneklemeye Ait Demografik Bulgular**

CİNSİYET	n	%	MEDENİ DURUM		İŞ TECRÜBESİ	n	%	
			n	%				
BAYAN	44	17,8	EVLİ	136	55,1	1-5	115	46,6
BAY	203	82,2	BEKÂR	111	44,9	6-10	78	31,6
<b>Toplam</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	11-15	28	11,3
						16-20	19	7,7
YAŞ	n	%	EĞİT.DURUMU		20'den Fazla	n	%	
			n	%				
20-30	119	48,2	İLKÖĞRETİM	84	34,0	<b>Toplam</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>
31-40	102	41,3	LİSE	116	47,0			
41-50	25	10,1	ÜNİVERSİTE	38	15,4			
50'den Fazla	1	,4	LİSANSÜSTÜ	9	3,6			

CİNSİYET	n	%	MEDENİ DURUM		İŞ TECRÜBESİ	n	%	
			n	%				
BAYAN	44	17,8	EVLİ	136	55,1	1-5	115	46,6
BAY	203	82,2	BEKÂR	111	44,9	6-10	78	31,6
<b>Toplam</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	11-15	28	11,3
YAŞ	n	%	EĞİT.DURUMU		16-20 <th rowspan="2">n</th> <th rowspan="2">%</th>	n	%	
			n	%				
20-30	119	48,2	İLKÖĞRETİM	84	34,0	20'den Fazla	7	2,8
31-40	102	41,3	LİSE	116	47,0	<b>Toplam</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>
41-50	25	10,1	ÜNİVERSİTE	38	15,4			
<b>Toplam</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>			

Tablo 1 incelendiğinde ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun %82,2 (203) oranla erkeklerden oluştuğu, %55,1 (136)'inin evli olduğu ve yaşlarının %48,2 (119) oranla 20-30 yaş arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %47 (116) oranla lise mezunu oldukları görülmektedir. Katılımcıların %46,6 (115)'i 1-5 yıl arası hizmet deneyimine sahiptir.

Konaklama işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamalarının durumunu test etmek amacıyla uygulanan ölçeğin her bir alt ölçüm boyutuna, çalışanların katılım derecelerine, algı puanlarının ortalama, standart sapma değerlerine Tablo 2' de yer verilmiştir. Alt ölçeklerin algılanmalarına ait ortalama puanlarına baktığımızda katılımcıların algıları ortalama puan büyüklüklerine göre Yeterlilik (4,41 ± 0,87), Anlamlılık (4,37 ± 0,93), Özerklik (4,31 ± 1,02) ve Etki (4,06 ± 1,06) oldukça yüksek bir değere sahip bulunmuştur. Anket çalışmasına cevap verenlerin Örgütsel Bağlılık puanlarının (4,32 ± 1,02) İş Memnuniyeti puanları (4,32 ± 0,99) eşit olduğu söylenebilir.

**Tablo 2: Ölçüm Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

Ölçüm maddeleri	Ortalama	Standart Sapma
Anlamlılık	4,37	0,93
Yeterlilik	4,41	0,87
Özerklik	4,31	1,02
Etki	4,06	1,06
İş Memnuniyeti	4,32	0,99
Örgütsel Bağlılık	4,32	1,02

### **Ölçek Güvenirliği ve Boyutlara Ait İç Tutarlılık Oranları**

İçsel tutarlılıkların denetlenmesi için güvenilirlik analizi testi uygulanması sonucunda elde edilen Cronbach Alfa katsayıları Tablo 3' te verilmiştir. Altı adet

boyuta ilişkin Cronbach Alfa katsayılarının güvenilirlik için gerekli görülen en az 0,70 değerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışmada kullanılan ve 17 önermeden oluşan ölçeğin genel Cronbach Alfa katsayısı da 0,860 gibi oldukça yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu sonuçlar da göstermektedir ki, modeldeki bu çoklu ölçüm önermeleri her bir yapının ölçülebilmesi için oldukça güvenilirlerdir.

**Tablo 3: Genel Ölçeğin İç Tutarlılık Katsayıları**

Boyutlar	Önerme Sayısı	İç Tutarlılık Katsayısı
Çalışanların Yaptıkları İş ve İlgili Faaliyetleri Anlamlı Bulmalarına İlişkin Algıları	3	0,866
Çalışanların İş Yapma Konusunda Kendilerini Yeterli Bulmalarına İlişkin Algıları	3	0,864
Çalışanların Faaliyetleriyle İlgili Konularda Kendi Kendilerine Karar Verebilmelerine (Özgüven) İlişkin Algıları	2	0,870
Çalışanların Yapılan İşler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Algıları	3	0,903
Çalışanların İş ve İşletmeden Duyulan Memnuniyete İlişkin Düşünceleri	3	0,893
Çalışanların İşletmeye Olan Bağlılıklarına İlişkin Düşünceleri	3	0,904
<b>Ölçeğin Bütün Boyutları Üzerinden(Maddeler Dâhil) Düşünceleri</b>	<b>17</b>	<b>0,860</b>

### Boyutlar Arası İlişkilere (Korelasyonlara) Ait Bulgular

Tablo 4' de çalışanların bakış açısıyla ilgili boyutlar arasındaki ilişkileri bulmak amacıyla yapılan ilişki analizi sonuçlarına yer verilmiştir. İlişki (korelasyon) analiziyle elde edilen sonuçlar incelendiğinde çalışanların iş ve işletmelerinden duydukları memnuniyetin çalışanların işletmeye olan bağlılıkları üzerinde oldukça yüksek düzeyde etkili olduğu görülmektedir ( $r=0,692$ ). Benzer şekilde çalışanların işlerini yaparken hissettikleri özerklik ile kendilerini yaptıkları işte yeterli görmeleri arasında ( $r=0,677$ ), kararlara katılımında aktif rol oynamaları ile yapılan işlerde inisiyatif kullanmaları arasında ( $r=0,624$ ) iyi düzeyde sayılabilecek ilişkiler bulunmuştur.

**Tablo 4: Boyutlar Arası İlişkiler ve Anlamlılıklar**

	Anlam	Yeterlilik	Özerklik	Etki	İş Mem	Örg. Bağ
<b>Anlamlılık</b>	1					
<b>Yeterlilik</b>	0,584**	1				
<b>Özerklik</b>	0,446**	0,677**	1			
<b>Etki</b>	0,391**	0,480**	0,624**	1		
<b>İş Memnuniyeti</b>	0,486**	0,436**	0,442**	0,470**	1	
<b>Örg. Bağlılık</b>	0,502**	0,507**	0,457**	0,449**	0,692**	1

\*\* .  $p < 0,01$

Çalışanların yaptıkları işlerde kendilerini yeterli hissetmeleri ile yaptıkları işi anlamlı bulmaları arasında ( $r=0,584$ ), orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Tablo 5' de ise yine uygulanan ankette yer alan boyutlar arası ilişkiyi belirlemek amacıyla personeli güçlendirmenin temel boyutlarını oluşturan "yapılan işi anlamlı bulma", "işte kendini yeterli bulma", "karar alma süreçlerine katılma" ve "yapılan iş üzerinde etkili olma" boyutları bir arada değerlendirilerek personeli güçlendirme boyutu adı altında birleştirilmiştir. Bu yeni boyut ile diğer boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde önceki sonuçları desteleyecek biçimde personeli güçlendirme uygulamaları ile örgütsel bağlılık ( $r=0,565$ ) ve iş memnuniyeti ( $r=0,534$ ) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

**Tablo 5: Personel Güçlendirme Diğer Boyutlar İle İlişkiler ve Anlamlılıklar**

	İş Memnuniyeti	Örgütsel Bağlılık
<b>Personel Güçlendirme (Anlamlılık, Yeterlilik, Özerklik, Etki)</b>	0,534**	0,565**

\*\* .  $p < 0,01$

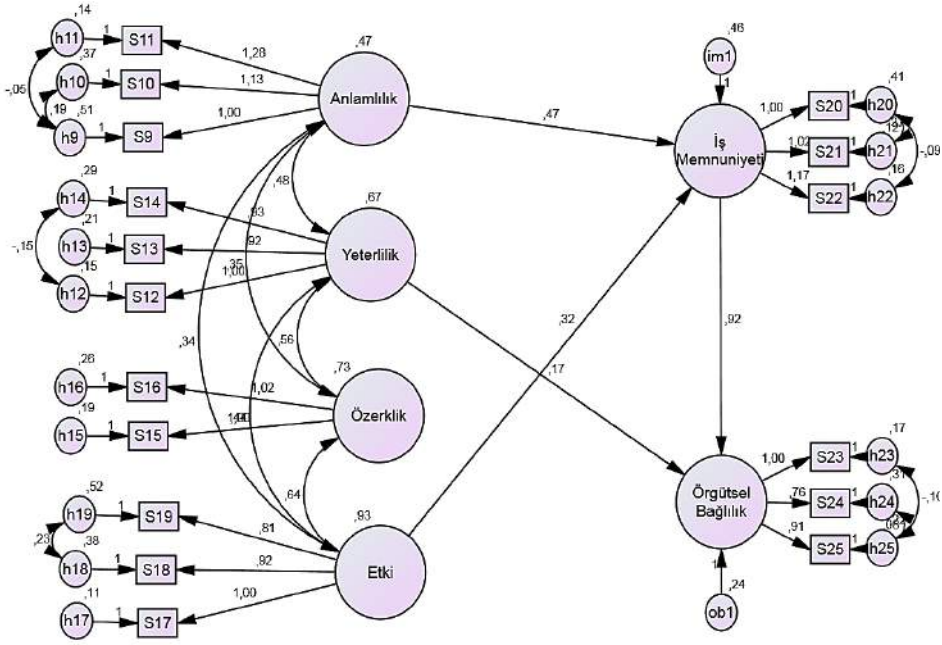
Modeli test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Çalışmanın jenerik modelinde uyum için yeterli değerler sağlanmadığı için model revize edilmiştir. Jenerik ve revize edilmiş modelin uyum istatistik (Goodness-of-fit) değerleri aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir (Tablo 4).



**Tablo 4: Uyum İyiliği İstatistiklerine Ait İyi Değerler ve Kabul Edilebilir Değerler**

İndeks	Olması Gereken Değer	Ölçüm Model	Revize Model
Chi-square ( $X^2$ )	Ne kadar küçük olursa o kadar iyi	1161.863	317,455
Chi-square associated p value (p)	Değer > 0.05	0.000	0.000
Chi-square / Degree of Freedom ( $X^2/df$ )	Değer $\leq$ 4	4.556	3.14
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.05 < Değer < 0.08; Kabul edilebilir Değer $\leq$ 0.05; İyi	0.120	0.093
RMSEA associated p value (PCLOSE)	Değer $\geq$ 0.05	0.000	0.000
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.90 < Değer < 0.95; Kabul edilebilir. Değer $\geq$ 0.95; İyi	0.798	0.919
Comparative Fit Index (CFI)	0.90 < Değer < 0.95; Kabul edilebilir Değer $\geq$ 0.95; İyi	0.828	0.940
Hoelter's Critical N (Hoelter Index)	75 < Değer < 200; Kabul edilebilir Değer $\geq$ 200; İyi	63	98

Revize edilmiş yapısal eşitlik modelinde, tüm indikatörler, bağlı oldukları ölçülemeyen (latent) değişkenler ile anlamlı bir ilişki göstermişlerdir (0.0001). Psikolojik güçlendirmenin boyutlarından anlamlılık ve etki ile iş memnuniyeti arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (0.0001). Ayrıca psikolojik güçlendirmenin boyutlarından yeterlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (0.0001). Modelde tespit edilen diğer bir bulgu ise iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin varlığıdır.



**Şekil 2:**Psikolojik Güçlendirme, İş Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi

Bu kapsamda, personel güçlendirmenin boyutlarından anlamlılık ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin ağırlığı 0.47, etki ile iş memnuniyeti arasında ilişkinin ağırlığı 0.32, yeterlilik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ağırlığı 0,17 ve iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ağırlığı ise 0.92 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ise işgörenlerin yaptıkları işi anlamlı bulma düzeyleri ve yaptıkların işin sonucunun örgütü etkileyeceği inancı arttıkça yaptıkları işten memnuniyetleri artacağı söylenebilir. Yine işgörenlerin kendilerini yaptıkları işte yeterli bulma düzeyleri ve işgörenlerin işlerinden duydukları memnuniyet düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının artacağı söylenebilir.

## Sonuç

Daha önce yapılan araştırmalarda güçlendirmeyi etkileyen değişkenler ve güçlendirmenin sonuçları incelenmiştir (Conger ve Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas ve Velthouse, 1990) ve psikolojik güçlendirmenin bütün olarak iş

memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Bu çalışmada ise psikolojik güçlendirmenin boyutları ile iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma sonucunda, psikolojik güçlendirmenin boyutlarından anlamlılık ve etki boyutuyla iş memnuniyeti arasında, yeterlilik ile örgütsel bağlılık arasında ve iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan psikolojik güçlendirmenin anlamlılık boyutu ile iş memnuniyeti, yeterlilik ve iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında tespit edilen ilişkinin önceki çalışmalarla paralellik gösterdiği ifade edilebilir. Önceki çalışmalardan farklı olarak çalışmamızda güçlendirmenin etki boyutu ile iş memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu, özerklik ve etki boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı söylenebilir.

Buna göre yaptıkları işleri anlamlı bulma düzeyi ve yaptıkları işin sonucunun örgütü etkileyeceği inancı arttıkça işgörenlerin yaptıkları işten memnuniyet düzeylerinin artacağı söylenebilir. Benzer şekilde işgörenlerin yaptıkları işte kendilerini yeterli bulma düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının artacağı ifade edilebilir. Çalışmada elde edilen diğer bir sonuç ise işgörenlerin yaptıkları işten memnuniyet düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının artabileceğidir. Yani güçlendirilmiş olan işgörenler iş memnuniyetlerini ve örgütsel bağlılıklarını arttırabilirler. İşinden memnun olan ve örgütüne bağlı olan işgörenler yaptıkları işi özverili bir şekilde yapacaktır. Böyle bir ortamda ise yöneticiler çalışanlarını takip etmek için kullanacakları zamanlarını stratejik planlar hazırlamada ve uygulamada etkin olarak kullanabilirler.

Bu çalışmanın Güney Doğu Anadolu bölgesi ile sınırlı kalması ve sınırlı sayıda anket uygulanmış olması temel kısıtlardan sayılabilir. Ayrıca diğer anket çalışmalarında olduğu gibi objektif değerlemelerden çok çalışanların algısına dayanması diğer bir kısıttır.

## KAYNAKÇA

AKÇAKAYA, M. (2010) Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, Karadeniz Araştırmaları Dergisi, 7(25), 145-174.

AKIN, M. (2010) Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri, Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29, 211-238.

AKINCI, Z. (2002) Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4, 1-25.

BOYLU, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007) Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, 44(551), 55-74.

BRYMER, R.A. (1991) Employee Empowerment: A Guest- Driven Leadership Strategy, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 32(1), 58-68.

CONGER, J.A. (1989) Leadership: The Art of Empowering Others, The Academy of Management Review, 3(1), 17-24.

CONGER, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 13(3), 471-482.

ÇAVUŞ, M.F. (2008) Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma, Yaşar Üniversitesi Dergisi, 3(10), 1287-1300.

DÖNMEZ, G. (2012). Personeli Güçlendirme Ve Tükenmişlik İlişkisi: İş Yükü-Kontrolü Modeli Açısından Bir Değerlendirme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

EREN Gümüştekin, G. ve Emet, C. (2007) Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 17, 90-116.

EROĞLU, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 97-124.

ERSTAD, M. (1997) Empowerment and Organizational Change, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9(7), 325- 333.

GÜRBÜZ, S. (2006) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(2), 48-75.

KARAHAN, A. (2009) İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi

Örneği, Celal Bayar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 95-114.

KİTAPCI, H., Kaynak, R., ve Okten, S. S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma (The Effect of Empowerment on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Comparative Study of Public and Private Sector). *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.

KOÇEL, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

LİDEN, R. C., Wayne, s. J., ve Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407.

MACSİNGA, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., ve Dumitru, C. (2015). Engaged, Committed and Helpful Employees: The Role of Psychological Empowerment. *The Journal of psychology*, 149(3), 263-276.

ÖĞÜT, A., Aygen, S. ve Demirsel, M.T. (2007) Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi. Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 163-172

ÖZDAŞLI, K., Kanten, S. ve Kanten, P. (2009) Yöneticilerin Kariyer İlerleme Arzusu İle Örgütsel Bağlılıklarının, Akıl Hocalığı Eğilimlerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), 229-243.

PAKSOY, H. M. (2007) Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(12), 138-151.

QUINN, R.E., Spreitzer, G.M. (1997) The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-51.

SARIALTIN, H. ve Yılmaz, A.(2007) Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18, 205-226.

SEIBERT, S. E., Wang, G., ve Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981.

SPREITZER, G.M. (1995) Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442- 1465.

ŞAHİN, N. (2007) Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞİMŞEK, M.Ş. ve Kingir, S. (Ed.). (2006). Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TEKİN, Y. ve Köksal, C.D. (2012) Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya' Da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Journal of Yaşar University*, 25(7), 4241-4267.

THOMAS, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681

UYGUÇ, N. ve Çimrin, D. (2004) DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.

ÜLKER, F. ve Kanten, P. (2009) Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111-126.

YÜKSEL, Ö. ve Erkutlu, H. (2003) Personeli Güçlendirme, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 131-142.

ZAIRI, M. ve Jarrar, Y. F. (2010) Employee Empowerment - A UK Survey of Trends and Best Practices, *European Centre For Best Practice Management*, RP-ECBPM/0032.



## Kâr Amaçsız Kuruluşların Özellikleri ve Çalışanlarının Motivasyonu

**Doç. Dr. Abdurrahim EMHAN**

Selahaddin Eyyubi Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
aemhan@gmail.com

**Dr. Mustafa DÖNMEZ**

Diyarbakır Emniyet Müdürlüğü  
mustafadonmez.tr@gmail.com

**Özet:** Bu çalışmada, Günümüzde hızla sayıları artan ve her geçen gün toplumda ağırlıkları hissedilen kâr amaçsız örgütlerin yapıları, personel durumu, finansal yapıları ve toplumda icra ettikleri roller incelenmiştir. Kâr amaçlı örgütler ile kâr amaçsız örgütlerin karşılaştırılması yapılarak temel farklar ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca kâr amaçsız örgütlerdeki insan kaynaklarının özelliği üzerinde durularak gönüllü çalışanların özellikleri analiz edilmiştir. Bu kapsamda gönüllü çalışanları motive eden faktörler üzerinde durulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Kâr Amaçsız Örgütler, Gönüllü Çalışanlar, Motivasyon.

## Characteristics of the Non-Profit Organizations and Motivation of Their Employees

**Abstract:** In this study, the non-profit organizations whose numbers rapidly increase day by day and the importance were noticed by the community, their structures, staff, financial situation and the roles they perform in the community were examined. The non-profit and for-profit organizations were compared and the fundamental differences of them were detected. In addition, the characteristics of human resources (especially volunteers) of the non-profit organizations were analyzed. In this context, the motivation factors of the volunteers were also examined.

**Key Words:** Nonprofit Organizations, Volunteers, Motivation.



## Giriş

Kâr amaçsız kuruluşlar tarihin her döneminde varlıklarını sürdürmüşlerdir. Bu kurumlar, batı toplumlarında kilise ve kendine bağlı kurumlar vasıtasıyla topluma hizmet etmeye çalışmıştır (Maxwell, 2007: 19). Ülkemizde ise tarihsel süreç içerisinde bu misyonu ahi teşkilatları, esnaf loncaları, vakıflar ve dernekler icra etmiştir (Çimen ve diğ., 2007: 7). Osmanlı ve Selçuklu döneminden beri faaliyetlerini sürdüren vakıflar, devletin yetki alanında olan kamu düzeni dışındaki birçok alanda faaliyet göstermişlerdir. Vakıf faaliyetleri Osmanlı'nın yükselme döneminde daha da genişlemiş olup, camiler, kervansaraylar, hanlar, içme suyu hizmetleri, dul ve yetimleri koruma, öksüz kızlara çeyiz temini, borçlu ve müflislere yardım gibi birçok alanı kapsamıştır. Osmanlı'nın son dönemlerinde gelişmeye başlayan dernekler cumhuriyet döneminde artarak toplum hizmetlerine katkı sağlamıştır (Ural, 1995: 14).

Kâr amaçsız örgütlerin toplum ve devlet yaşamının hayatiyetinin sürdürülmesinde önemli etkileri mevcuttur. Toplum yaşamında yardım kuruluşları olarak algılanan bu kurumlar günümüzde bu tür faaliyetlerinden uzaklaşmadan toplumu güçlendirecek ve toplumun kendine yeterliliğini sağlamaya yönelik faaliyetlere kaymıştır (Saltık, 1995: 27). Gönüllülerin çabaları ve çok sayıda yardımseverin bağışlarıyla toplanan fonlar toplumu yardıma muhtaç kesimlerine aktararak sosyal kültürel ve ekonomik alanda önemli hizmetler verilmekte olup, gerçekleştirilen sosyal dayanışma ile toplumsal barışa büyük katkı sağlamaktadır (Özaslan, 2007: 39). Sivil toplum kuruluşları bir diğer görevi modern toplumlarda meydana gelen yabancılaşma ve bireylerin yaşadıkları dünyaya intibaklarına sağlayarak toplumu güçlendirmeye çalışırlar (Yücekök ve diğ., 1998: 5).

Modern toplumlarda belirli amaçları gerçekleştirmek için gönüllülük esasıyla hareket eden kuruluşlar giderek artmaktadır. Bu tür kuruluşların temel amacı topluma bir şeyler verebilmek arzusudur. Kâr amaçsız örgütler toplum yararı için yan yana gelip organize olan kuruluşlardır (Gökbunar ve diğ., 1997: 1). Bu örgütler toplumda teşhis edilen ihtiyaçları karşılamakta aynı zamanda yönetime katılmaktadırlar (Kuçuradi, 1998: 30) Hükümetler, kâr amaçsız kuruluşların topluma sunduğu faydaların farkında oldukları ve kendi yüklerini hafiflettikleri için bu kurumlar devlet tarafından çeşitli şekillerde desteklenmektedir (Smith, 2003: 37). Buna bağlı olarak çoğu ülkede devlet yönetimi artık geleneksel sosyal hizmetleri kâr amaçsız örgütlere devretmekte ve bu rolünden uzaklaşmaktadır (Francois ve diğ., 2008: 58).

Geçmişte hayır örgütleri bir topluluk olarak algılanırken, günümüzde ise bu örgütler endüstriyel sektör olarak algılanmaya başlanmıştır (Faruggia, 2007: 5). Kâr amaçsız örgütler ya da üçüncü sektör olarak bilinen kuruluşlar sadece pasif anlamda yardım eden kuruluşlar değildir (Faruggia, 2007: 8). Bu kuruluşlar

yönetimdeki karar vericiler üzerinde bir baskı unsuru oluşturan lobiler haline gelmektedir (Berry, 2003: 25). Ancak meydana getirilecek baskının hukuk kuralları içerisinde ve şiddetten uzak bir şekilde seyretmesi gerekmektedir (Çaha, 1998: 24).

Literatürde farklı şekillerde adlandırılan (nonprofit, voluntary, charitable, philanthropic, third sector, NGO (Non Governmental Organization) ve tax-exempt) (Salamon ve diğ., 1997: 12), biz de ise kâr amaçsız veya hayır örgütleri olarak bilinen bu örgütler, günümüz dünyasında devlete ait olmadan ve ticari bir amaç gütmeyen, 'üçüncü sektör' olarak topluma hizmet eden kuruluşlardır (Drucker, 2000). Formal yapıda olan, hükümet kuruluşu olmayan, faaliyetleri sonu elde edilen karları dağıtılmayan, otonom yapıda olan ve gönüllü olarak faaliyet gösteren NGO'lar ulusal faaliyetlerinin yanında uluslararası alanlarda faaliyet göstermektedirler (Filho, ve diğ., 2006: 84). Son zamanlarda NGO kavramı çeşitli karışıklıklara neden olduğu için, bu kavram yerine PVO (Private Volunteer Organization) kullanılmaya başlanmıştır (Ural, 1995: 17).

Birçok alanda faaliyet gösteren bu kuruluşlar fonlarını; esas olarak vergilerden, gönüllü bağışlardan ve kurumsal olarak faaliyet gösterdikleri ticari alanlardan elde ederler Bu tür örgütlerin temel amacı insanları değiştirmektir. Hastanenin ürünü iyileşmiş bir hastadır, dini kurumların amacı değişmiş bir yaşam biçimidir. Aslında bu tür örgütlere 'insanları değiştiren' kuruluşlar da denilebilir (Drucker, 2002: 202).

## 1. Kâr Amaçsız Kuruluşların Genel Özellikleri

Bir örgütü diğer sosyal kurumlardan ayıran birçok unsur vardır. Bunların başında açık ve seçik olarak tanımlanmış oldukları amaçları gelir. İkinci temel unsur ise üyelerinin rolleridir. Ortak bir amacın başarılabilmesi için yapılacak işlerin belirlenmesine, bölümlendirilmesine ve hiyerarşik bir şekilde yetki yapısına kavuşturulmasına ihtiyaç vardır. Üçüncü temel faktör insanların çabalarını koordine etmek için haberleşme, karar verme, problem çözme gibi bazı süreçleri kapsar (Dinçer, 1998: 448). Bütün olarak örgüt ve onu oluşturan her kademenin açıkça belirlenmiş bir amacı olmalıdır (Şimşek, 2002: 140). Bir örgüt temelinde şu amaçlar için faaliyet gösterir (Şimşek, 1999: 43): Uzun dönemde kar elde etmek, varlığını devam ettirmek ve topluma hizmet etmektir.

Kâr amacı gütmeyen örgütler sosyal ya da siyasi amaçlarına varmak için çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Genel olarak örgütler amaçlarına göre kâr amaçlı ve kâr amaçsız örgütler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Kâr amaçsız örgütlerde kâr birinci derecede motivasyon aracı değildir. Başka bir ifadeyle bu tür örgütlerin öncelikli amacı topluma hizmettir (Dinçer, 1998: 449).

Kamusal hizmetleri veya gönüllü olarak yapılacak faaliyetlerin tamamen devlet yönetimine yani resmi otoriteye bırakılmasında meydana gelebilecek çeşitli sakıncalar gönüllü kuruluşlar vasıtasıyla dengelenmeye çalışılır (Aytekin, 2000: 67). Toplumla hizmet etmek isteyen kuruluşlar genelde ya devlet kuruluşları ya da devlet dışındaki kuruluşlardır (Weisbrod, 1998: 59). Sıklıkla hayır ve hizmet amaçlı kurulan bu örgütlerin son 20 yıl içerisinde toplum içerisinde rollerinde önemli değişimler olmuştur. Meydana gelen bu değişimler şu şekilde sıralanabilir (Schmid, 2004: 201):

- Devletin toplum içerisindeki sosyal hizmetler alanındaki rolü azalmıştır,
- Pek az bilinen alanlara girerek öncü rolü oynamıştır,
- Üyelerinin düşüncelerini rahatça ifade edecekleri ve aynı zamanda kendilerine zıt gelebilecek olayları protesto edecek bir duruma gelmiştir,
- Üyelerinin refahını amaçlayan ideolojileri desteklemiştir.

Kâr amaçsız kuruluşlar sosyal nedenlerle veya toplum faydasına katkıda bulunmak için çeşitli projeler ve ticari faaliyette bulunurlar. Bu tür örgütler topluma daha fazla fayda ve hizmet vermek için aynen kâr amaçlı kuruluşlar gibi işleyebilirler. Bu tür kuruluşlara “commercial nonprofit” adı verilir. Bu kapsamda, bu tür kuruluşların sahip olduğu okul veya hastaneler konumuz için iyi birer örnek sayılabilirler (Young, 2001: 153). Ayrıca topluma daha fazla hizmet etmek için daha fazla kâr etmek isteyen bu kuruluşlar kâr amaçlı kuruluşlarla çeşitli partnerliklerle ortaklık kurabilmektedirler (O'Regan ve diğ., 2000: 121).

Ülkeden ülkeye farklılık göstermesine rağmen bu tür kurumlar evsizlere yardım faaliyetlerinden, kültürel faaliyetlere kadar geniş bir alanda etkinlik gösterirler (Young, 2001: 140). Günümüzde, kâr amaçsız kuruluşlar genel olarak; sosyal hizmetler, eğitim-araştırma sağlık hizmetleri, sanat ve kültür hizmetleri, çocukların ve yaşlıların korunması, çevre koruma, toplum güvenliği ve dinsel hizmetler gibi alanlara faaliyet gösterirler (Oster, 1995: 5 ve Warda, 2004: 6).

Kâr amaçlı örgütler ile kâr amaçsız örgütleri biri birinden ayıran temel faktörler şunlardır (Weisbrod, 1998: 14):

- Bu tür kurumları bağış gibi doğrudan gelirleri mevcuttur,
- Bu tür kurumların çalışanlar arasında gönüllü yani hizmetleri karşılığında hiçbir ücret talep etmeyen çalışanlar mevcuttur,
- Bu tür kuruluşlar vergilerden muaftır,
- Kâr amaçsız kuruluşların sahipleri ve meydana gelen kârı paylaşacak kimseleri yoktur.

Keskin sınırlara rağmen bağışçılar (donör) tarafından desteklenen bu kurumlar topluma daha fazla hizmet etmek için ticari faaliyetlerde bulunurlar ve aynı daldaki rakipleriyle yarışır duruma gelmektedirler. Bu örgütler rakipleriyle yarışır duruma gelebilmek ve hayatta kalabilmek için aynen kâr amaçlı kuruluşlarda olduğu gibi; gelirlerini artırmakta, kaynaklarını etkin kullanmakta ve giderlerini azaltmak için farklı alternatifler bulmaya çalışmaktadırlar (Faruggia, 2007: 7). Günümüzde kâr amaçsız kuruluşların yöneticileri kurumsal etkinliği artırmak için kâr amaçlı örgütlerdeki gibi yönetim tekniklerini kabul etmekte ve bünyelerine uyarlamaktadırlar (Oster, 1995: 3). Bu tür kurumların etkinliği birçok faktöre bağlı olmasına rağmen işbirliği içinde olduğu gönüllülerin katılım derecesi de önem arz etmektedir (Faruggia, 2007: 8).

Kâr amaçsız örgütleri daha fazla sosyal fayda için faaliyetleri sonucunda belirli oranlarda kâr elde edebilir (Warda, 2004: 1). Bir kâr amaçsız kuruluşta meydana gelebilecek kâr veya gelirler üyelerine veya paydaşlarına devir edilmez. Elde edilen bu gelirler, toplumun faydasına veya çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesinde, üretilen mal ve hizmetin kalitesinin artırılmasında kullanılır (Glaeser ve diğ., 2001: 99). Son zamanlarda bu tür kuruluşlar, örgüt misyonunu gerçekleştirebilmek ve daha fazla topluma hizmet etmek için kâr elde ederek dual bir yapıya dönüşmüşlerdir (Young, 2001: 152). Kâr amaçsız örgütler işletmecilik düşüncesiyle örgütsel amaçlardan uzaklaşıp birer para kazanma makinesi haline geldikleri zaman örgütün stratejik kararlarında etkili olan karar vericiler bu durumu dengelemek durumundadır.

Çoğu kişiler hayır kurumları için yaptıkları bağışlar karşılığında belirli bir oranda vergi indirimine tabi oldukları için bu tür kurumlara bağış yapmaya eğilimlidirler. Ayrıca bu kurumlar tarafında yapılan projelere veya faaliyetlere doğrudan yardım yapanlar, toplumda farklı bir statü ve saygınlık elde ettikleri için bağış yapmaya isteklidirler (Glaeser ve diğ., 2001: 107). Gönüllü bağışlar kabul edilirken örgütün kendi amaçlarına aykırı faaliyette bulunan kişi veya kuruluşlardan bağış kabul etmemelidir. Örgütün amaçlarına aykırı ve ya yasa dışı faaliyetleri içinde buldukları şüpheli kişi veya kuruluşlardan bağış kabul etmesi durumunda örgütün güvenilirliğini ve geleceğini tehlikeye atarlar (Falay, 2000: 229).

Kâr amaçsız örgütler diğer kâr amaçlı örgütlerle kıyaslandığında şu avantaj ve dezavantajlara sahiptirler (Warda, 2004: 3):

**Avantajlar:** Vergi muafiyeti, bağışlar, düşük maliyetli işlemler, bağış yapanların bu bağışlardan dolayı vergi indirimine tabi olmasıdır. Bu kurumlar sosyal barışı sağlayacak bir çeşit kaynak aktarımına aracılık ederler. Yani refah seviyesi nispeten yüksek kişi veya kurumlardan refah seviyesi düşük olan kişilere bir kaynak aktarımına söz konusudur.

**Dezavantajlar:** Bu tür kuruluşların sahip olduğu en önemli kısıt, sahiplerinin olmamasıdır. Ayrıca kontrol eksikliği, sınırlı amaçlar, lobi

faaliyetlerine sınır getirilmesi, icra edilen faaliyetlerin toplumun gözü önünde olması ve her an incelenmeye açık olması diğer kısıtlarlardır.

Bir kâr amaçsız kuruluşta sorumluluk alanlarını otorite sınırlarını ve gönüllerin rollerini belirleyen çeşitli faktörler mevcuttur. Bu faktörler şunlardır (McClusky, 2002: 549):

- Örgütün sahip olduğu bütçe ve personel miktarı,
- Aktif gönüllü sayısı ve bunların icra ettiği işlerin büyüklüğü,
- Yönetim kurulu ile icracı yöneticiler arasındaki güven derecesi,
- Yönetimsel geçiş (yönetim kurulu üyelerinin geçici olarak icracı yönetici olmaları veya gönüllü çalışanların yönetici olması),
- Örgütsel krizlerin olma derecesi,
- Örgütün hayat döngüsünde bulunduğu safha.

## 2. Kâr Amaçsız Örgütlerde Çalışanların Motivasyonu

Çalışanlar bir örgütün asli unsuru ve hayati elemanlarıdır. Bir örgütün üyelerinin kendi yeteneklerini iyi kullanması ve kaynaklarından verimli bir şekilde faydalanması örgütün etkinlik derecesini belirler (Hicks, 1972: 34).

Hayır örgütleri, çalışanları fazla olan kurumlardır, çalışanlar hem gönüllü hem de ücretli olarak istihdam edilirler. Kâr amaçlı örgütlere göre, kâr amaçsız kuruluşlar çalışanlar insan ağırlıklı faaliyetler icra ettiklerinden konum itibarıyla insan üzerinde odaklaşmaktadır (Oster, 1995: 7). Kâr amaçsız kuruluşların en önemli özelliği işgören ağırlıklı olması ve kendi bünyelerinde gönüllü çalışanları barındırmasıdır. Bu iki konu göz önüne alındığında insan kaynakları yönetimi kritik öneme sahip olmaktadır ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Oster, 1995: 65).

Kâr amaçsız bir örgütte; yönetim kurulu, yöneticiler, ücretli çalışanlar ile gönüllü çalışanlar olmak üzere dört sınıf (rol) üye vardır. Bu sayılan rollerden üçü temelde bütün kâr amaçlı örgütlerde de vardır fakat gönüllü çalışanlar sadece kâr amaçsız örgütlere özgü bir olaydır (McClusky, 2002: 539). Ayrıca kâr amaçsız örgütler personel giderlerini azaltmak için kısmi zamanlı çalışanlar istihdam ederler. Kâr amaçsız kuruluşta personel ile gönüllüler arasındaki temel fark; personel için iş kanunları ve vergi kanunlarındaki hükümlere tabi olmalarıdır, gönüllü çalışanlardan için ise iş kanunu hükümlerine tabidir (Pakroo, 2007: 99).

Kâr amaçsız örgütlerde faaliyet gösteren kişiler üye veya gönüllü şeklinde olabilmektedir. Üyelik, ideal biçimde kuruluşla sürekli, düzenli ve disiplinli bağlar kurmayı gerektirebilir. Kişilerin böyle özveri gerektiren bir durumda olmak yerine gönüllü kalmaya etkinlikten etkinliğe sınırlı zaman ve emek ayırmayı tercih

etmektedirler (Gönel, 1998: 57). Örgütsel amaçları gerçekleştirecek personeli istihdam etmek önemli bir olaydır. Yöneticiler örgüt bünyesinde bulunan personeli ve gönüllü çalışanları dikkatli bir şekilde çalıştırmak ve yönetmek zorundadır. Örgütün kuruluş aşamasında örgüt bütçesi personel ücreti ödemeye müsait olmadığından çoğu kâr amaçsız örgütler faaliyetlerine gönüllü çalışanlar ile icra eder. Bu tarz istihdam örgüt ilk yaşamsal evresinde kritik önem arz etmektedir (Pakroo, 2007: 4).

Kâr amaçsız örgütlerde ücretli olarak çalışan personel bazen ücret alamama riskiyle karşı karşıya kalabilir (Pakroo, 2007: 95). Ayrıca finansal sıkıntı içinde buldukların zaman, çalışanlara düşük ücret verildiği ve daha fazla çalışmaya zorlandığı durumlarda bu tür kurumlarda personel devir oranı yüksek olacaktır (Barbeito, 2004: 2). Bu tür örgütlerde iş tanımları yapılırken gönüllü personelle icra edilecek işler iyi bir şekilde tanımlanıp gruplandırılırsa, daha az ücretli iş gören istihdam edilecek ve personel maliyetlerini azaltacaktır (Pakroo, 2007: 95).

Çeşitli zorluklar içerisinde olan bu kurumlarda gönüllü insanların yönetimi başlı başına önemli bir yer tutmaktadır. Konuyla ilgili araştırmalar, gönüllü olarak çalışan kişilerin yönetiminin günümüz işletmelerinde uygulanan insan kaynakları yönetimine benzer olduğu, fakat işlerin gönüllük esasına dayandığı için farklı ve zor kısımları içerdiğini göstermiştir. Gönüllü olarak çalışanların yönetim süreci aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yaman, 2003: 101-102):

- Örgüte yapılacak işleri planlama,
- Gönüllüleri bulma ve kuruma çekme,
- Gönüllülerin örgüte oryantasyonu,
- Görevlendirme,
- Gönüllülerin eğitimi ve yetiştirilmesi,
- Kayıtlama ve raporlama,
- Gönüllülerin değerlendirilme ve ödüllendirilmesidir.

Bütün örgütlerin temel amaçlarından biri, içinde mutlu, uyumlu çalışanlara sahip olmaktır. Çünkü ancak içinde uyumlu ve mutlu bireylerin ulaşacakları verim, performans ve kalitenin özlenen düzeyde olacağı bilinmektedir. Bir örgütte sağlıklı insan ilişkilerinin en geçerli kriterlerinden birisi, işgörenlerin motivasyon düzeyi ve kişilerden oluşan moral düzeyidir. İşgörenlerin motivasyon düzeyi; genel olarak örgütün moral düzeyi ve örgütsel iklim, örgütün yeniliğe açık oluşu ve değişime direnci, bireysel ihtiyaçların tatmin edilme düzeyi, çalışanların beklentilerinin karşılanma düzeyi, örgütün amaç ve hedefleri, işgörenlerin geleceğe yönelik umutları gibi geniş kavramlardan etkilenir (Fındıkçı, 1999: 404).

Çalışanların psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle iş doyumunu sağlar. İş doyumunun, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde önemli etkileri mevcuttur. Bu durumun farkında olan yöneticiler iş doyumuyla yakından ilgilenirler. Bu yöneticiler, mutlu çalışanların daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarf edeceklerini düşünürler. Doyumsuz çalışanlara göre, doyumlu çalışanların daha sıklıkla işe geleceğine, devamsızlık yapmayacaklarına veya işten ayrılmayacaklarına inanılır (Günbayı, 2000: 4).

Kâr amaçsız örgütlerin kendilerine ait genel bir amacı yani misyonları vardır. Bu misyon örgüte mensup herkesi (yönetim kurulu, çalışanlar, gönüllü çalışanlar ve bağış yapanları) motive etmelidir (Oster, 1995: 23). Ekonomik insan modelinde tipik insan kendi kazancını maksimize etmek isterken kâr amaçsız bir örgüt bunun zıddına meydana getirdiği mal veya hizmeti düşük bir fiyat ya da karşılıksız olarak ihtiyaç sahiplerine verirler. Bu tür kuruluşlara bağış yapan insanlar neden kendilerine herhangi bir fayda sağlamayacak kurumlara bağış yaptıkları sorusu çoğu araştırmacıların ilgi odağı olmuştur (Hughes, 2006: 429).

Tipik kâr amaçlı bir kuruluşta çalışanlar; ücretler, çalışma koşulları, buldukları konum onların motivasyon derecesini belirler. Kâr amaçsız kuruluşlarda çalışanların motivasyonu ise, içsel anlamda duygusal tatmin, başarıma hissi veya işlerin güzel yapılması sonu elde edilen mutluluk şeklinde olmaktadır (Mirvis ve diğ., 1983: 10). Bu örgütlerde ücretli olarak çalışanlar aynı sektörde faaliyet gösteren kâr amaçlı kuruluşlara göre daha az ücret alırlar. Bu örgütlerin icra ettiği faaliyetlerin doğasından kaynaklanan durumdan dolayı çalışanlar yaptıkları işlerden dolayı bir mutluluk ve motivasyon içindedirler (Leete, 2006: 164). Bu tür kuruluşlarda çalışanlar üyelerinin tutkuları ve sahip oldukları değerleri ve güvenleri üzerine kurulurlar. Kâr amaçsız kuruluşları anlamak için üyelerinin sahip oldukları (etik) değerlerin anlaşılması ve analiz edilmesi gerekir (Rothschild ve diğ., 2006: 138).

Liderler etkin örgütlerin tesis edilmesinde önemli bir rol oynayarak örgütsel başarıya önemli katkılar sağlarlar. Kâr amaçsız kuruluşlarda çalışanları motive etmek ve onları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için şüphesiz etkili bir lider gereklidir. Bu lider aynı zamanda örgüt amaçlarına hizmet edecek çalışanları ve yeni üyeleri bulmak, onları uzun süre örgüt bünyesinde istihdam etmek hayati öneme arz eder.

Kâr amaçsız kuruluşlarda çalışanlar işlerini daha anlamlı ve insanlara üzerinde daha etkili görürler (Mirvis ve diğ., 1983: 8). Fakat buna karşın çoğu kâr amaçsız kuruluşta çalışanlarda kaynak yetersizliği, belirsizlik ve çatışmalar çalışanlar arasında stres meydana getirebilir. Meydana gelen bu durum örgüte mistik bir misyon yüklenerek aşılıma çalışılır. Ayrıca bu tür örgütler daha fazla demokratik yapıda oldukları için çalışanların örgütsel kararlar üzerinde etkileri

büyüktür. Bu durumun doğal sonucu olarak örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar arasında meydana gelen çatışmalar yumuşak bir şekilde atlatılır (Mirvis ve diğ., 1983: 9).

Bu tür örgütler çalışanlar için serbest çalışma ortamları hazırlayarak ve gevşek nezaret şekli kullanarak onları örgütün amaçları doğrultusunda motive etmektedirler. Kâr amaçsız bir örgütte çalışan personeli örgüt içerisinde tutmak ve onları motive etmek, çok önemli konular arasında yer alır (Oster, 1995, 66). Kâr amaçsız kuruluşlar, kâr amaçlı kuruluşlara göre daha az ücret ve sosyal imkan sağlamalarına rağmen örgüt çalışanların örgütte tutmak hayati önem arz etmektedir (Preston, 1989: 438).

Sektörden sektöre farklılıklar göstermesine rağmen, çoğu kâr amaçsız kuruluşta ücretli çalışanlar ile gönüllü çalışanlar arasında kesin bir çizgi yoktur. Ayrıca bu örgütlerde ücretli olarak çalışanların çoğu örgütün ideolojisini benimsedikleri için daha düşük ücrete razı olmaktadır (Oster, 1995: 69). Yüksek motivasyona sahip ücretli çalışanlar örgüt amaçları doğrultusunda kendi ücretlerinin bir kısmını bağış olarak vermektedirler (Oster, 1995: 66).

## 2.1. Gönüllü Çalışanların Motivasyonu

Çoğu kâr amaçsız örgüt faaliyette bulunurken hizmet götürdüğü gönüllüleri vasıtasıyla etkinliğini arttırmak ve paydaş ağını genişletmek, yeni gönüllüler bulmak için gönüllü çalışanları istihdam etmesi açısından hayati konuyu teşkil eder (Yaman, 2003: 99). Çoğu yazarlara göre 'gönüllü' herhangi bir ücret almadan, zorunlu olmadan toplumun faydasına zaman ve emek harçayarak çeşitli hizmetlerde bulunan kişidir (Leete, 2006: 167).

Gönüllü çalışanlar ile örgüt arasında herhangi bir anlaşma olmadığı için bunları tutmak ve yönetmek zordur (Vuuren ve diğ., 2007: 2). Fakat gönüllü çalışanların örgüt bünyesine alınması ve burada tutulması onların motivasyon derecesiyle doğru orantılıdır (Oster, 1995: 87). Yönetim gönüllü çalışanları motive edecek yollar bulmak zorundadır (Leete, 2006: 167).

Kâr amaçsız örgütler, gönüllüleri tutmak ve onları motive etmek için onları karar alma süreçlerine dahil ederler (Oster, 1995: 74). Katılım, insanların bir örgütte benlikleriyle kabul edilmelerini ve başarıyla çalıştığını görmek istemelerini sağlayan sosyal bir süreçtir. Kişiler örgütlerinden söz ederken "onlar" değil "biz" demeye başlarlar. İşle ilgili bir sorun olduğu zaman, "onların" değil "bizim" derler. Bireyler grup faaliyetlerinde sorumluluk kabul etmeye başlayınca, örgütsel amaçların gerçekleştirilme düzeyinde artış kaydedilir (Davis, 1984: 186).

Toplumda etkinlik içinde faaliyet gösteren örgütler, çalışanlarını uygun motivasyon araçlarıyla amaç birliği oluştururlar (Soroohan, 1994: 11). Farklı



örgütlerin farklı amaçları olabilir. Mesela dinsel amaçlı bir örgüt, üyelerini örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmek için onları öldükten sonraki yaşamla ilişkili temaları ön planda tutarak çalışanları motive edilir. Hümanistik yapıda kurulan bir örgütün üyeleri ise insan sevgisi üzerine motivasyon derecelerini arttırılabilir.

Gönüllü kavramına uygun olarak üstleneceği görevi seçme hakkı vardır ve kendisine verilecek her görevi kabul etmek zorunda değildir (Güder, 2000: 239). Gönüllülerin, gönüllü potansiyeline en uygun şekilde kullanabilmesi için onların öncelikle örgüte nasıl yaklaştıklarına; yani hangi maksatlarla gönüllü olduklarını, motivasyon kaynaklarını, beklentilerini, sosyal konumları ve diğer özelliklerini iyi değerlendirilmesi gerekir. Bu konuda en başat faktör onlarla iyi bir iletişim kurmaktır (Güder, 2000: 242).

Kâr amaçsız kuruluşlarda gönüllü olarak faaliyette bulunanlar genellikle, hizmet işlemleri ve örgüt yönetiminde görev alırlar. Kâr amaçsız örgütlerde gönüllü olarak çalışanlar örgütün faaliyetlerine direk katkıda buldukları gibi (evsizlere yardım işleri, yardım dağıtma, acil yardım faaliyetleri vb.) örgütün amaçlarını gerçekleştirecek faaliyetleri dolaylı olarak destekleyen (lobi faaliyetleri, fon meydan getirmek) işleri yaparlar (Smith ve diğ., 1993: 111).

Bir kâr amaçsız örgüte gönüllü olarak katılan kişiler muhtemel şu katkıda bulunurlar (Güder, 2000: 242):

- Parasal kaynak: üyelik aidatı ile doğrudan katkı sağlama veya çevresinden bağış toplamak,
- Düşünce ve emek gücü,
- Örgütün faaliyetlerini çevresine anlatarak baskı unsuru ve kamuoyu meydana getirmek,
- Üst düzey ilişkiler kurmak,
- Sözcülük yapmak,
- İletişim ve bilgilendirme merkezi olarak hareket etmek,
- Yeni üyeler kazandıran bir temsilci olmak.

Gönüllü olarak çalışanlar genellikle yüksek gelir ve eğitim düzeyine sahip orta yaştaki evli insanlardan oluşur ve yaptıkları işlerden dolayı psikolojik faydalar elde ederler (Leete, 2006: 167-169). Gönüllülerin örgüte hangi psikolojiyle yer aldığını anlamak yöneticiler açısından önem arz etmektedir. Yöneticiler gönüllülerin bu eğilimlerini öğrendikleri zaman onları örgüt amaçları için yönlendirmenin yanında, meydana gelebilecek rol çatışmaları ve çeşitli olumsuz durumların üstesinden gelebileceklerdir (Yaman, 2003: 100). Gönüllü olarak çalışanlar toplum menfaatleri yanında kişisel faydaları için çalışabilirler. Gönüllü olarak çalışanlar genellikle psikolojik tatminli amaçlar ön planda olmak

üzere şu amaçları gözeterek kâr amaçsız kuruluşlarda hizmet ederler (Oster, 1995: 87 ve Leete, 2006: 170):

- Onlar için diğer insanlara yardım hisleri önemlidir,
- Kendi güçlü yönlerini keşfetmek ve psikolojik tatmin,
- Sosyal ilişkilerini geliştirmek ve yeni insanlar tanımak,
- Kendi kişisel kariyerleri ve işleri için yeni ilişkiler oluşturmak,
- Gönüllü faaliyetler icra ederken kendilerini huzurlu hissetmek,
- Kendi problemlerinden, iç çatışmalarından, kaygılarından uzaklaşmak,
- İçinde bulunduğu çevrede önemli ve popüler biri olmayı istemektedir,
- Sosyal gereksinimlerden olan aidiyet duygusunu tatmin etmek,
- Kişisel tecrübesini ve bilgi birikimini arttırmak, toplumda bir statü elde etmektir.

Yukarıdaki sıralanan nedenleri kişisel nedenler başlığı altında toplayarak gönüllülerin dinsel nedenler, yakınlarından kaynaklanan nedenler ve sosyal nedenlerle bir kâr amaçsız örgüte gönüllü olabilirler bu sayılan konuları şu şekilde sıralanabilir (Falay, 2000: 237):

- Dinsel nedenler,
- Yakınlarından kaynaklanan nedenler: Çevresindeki birinin teşvik ve baskısıyla, birilerinin beklentilerini karşılamak, kendisinden yardım isteyenlerin hatırı için, bir aile geleneği olduğu için,
- Sosyal nedenler: Maddi ve manevi (deneyim) birikimini paylaşmak, toplumsal görevini yerine getirmek, bir topluluğun haklarını savunmak.

Kâr amaçlı örgütlerde çalışanları öncelikli olarak maddi şeyler (extrinsic) motive etmesine karşılık, kâr amaçsız örgütlerde ise çalışanları öncelikli olarak maddi olmayan (intrinsic) şeyler onları motive eder (Mirvis ve diğ., 1983: 9). Gönüllü çalışanları motive etmek ve onları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için her örgüt kendine özgü bir yöntem geliştirmelidir. Genel olarak gönüllü çalışanları motive etmek için; maddi değeri az fakat manevi değeri yüksek olan aşağıda sıralanan çeşitli motivleri kullanabilirler (Yaman, 2003: 106):

- Gönüllü sertifikası ve teşekkür plaketi ve takdir belgesi,
- Ayın gönüllüsünü seçmek ve onu çeşitli biçimlerde yayınlamak,
- Çeşitli geceler düzenleyerek kurumsal bağı güçlendirmek,
- Üyelerin düğün, nişan veya taziyelerinde bulunmak.

Kâr amaçsız örgütlerde istihdam edilen gönüllüleri örgüt bünyesinde tutmak için insanların neden gönüllü faaliyetlerde bulunmadıklarını tespit

etmeleri durumunda hem mevcut gönüllüleri örgütte tutmak hem de yeni gönüllülere ulaşmada önemli açılımlar sağlar Gönüllülerin motive edilememesi sonucu örgüt çeşitli zararlara ve başarısızlıklar görebilir. Bir kâr amaçsız örgütte gönüllülerin motivasyonu eksikliğine sebep olabilecek faktörleri şu şekilde sıralanabilir (Yaman, 2003: 100):

- Kişi sorumluluk almak veya bir yere bağlanmayı istememektedir,
- Daha önce kötü deneyimleri olmuştur,
- Beklentileri karşılanmamıştır, yaptığı iş küçümsenmiştir,
- Hali hazırda çok sorumluluk altındadır,
- Yapılan faaliyetleri sıkıcı bulmaktadır,
- Özgüven eksikliğinden dolayı böyle bir işe kalkışmaz,
- Kişinin gönüllü ola anlayışı yoktur veya çevresinde /ailesinde bu tür faaliyetlere yabancıdır,
- Gönüllü olması durumunda ek masraflar meydana geleceğini düşünür ve bunu gözünde büyütür,
- Yaptıkları işlerin ve özellikle kendilerinin değerli olduğu tam olarak hissettirilememiştir,
- Örgütün; misyonu, hedefleri, örgütsel yapısı ve çalışma şekillerini yeterince içselleştirememiştir.

## Sonuç

Kâr amaçsız kuruluşlar; devlete ait olmadan ve ticari bir amaç gütmeyen, 'üçüncü sektör' olarak topluma hizmet eden kuruluşlardır. Birçok alanda faaliyet gösteren bu kuruluşlar fonlarını; esas olarak vergilerden, gönüllü bağışlardan ve kurumsal olarak faaliyet gösterdikleri ticari alanlardan elde ederler. Sosyal nedenlerle veya toplum faydasına katkıda bulunmak için çeşitli projeler ve ticari faaliyette bulunurlar. Evsizlere yardım faaliyetlerinden, kültürel faaliyetlere kadar geniş bir alanda etkinlik gösterirler. Topluma daha fazla hizmet etmek için ticari faaliyetlerde de bulunurlar ve aynı daldaki rakipleriyle yarışır duruma gelmektedirler. Bu yüzden çoğu kâr amaçsız kuruluş faaliyetleri sonucunda belirli oranlarda kâr elde edebilir.

Batı'da uzun yıllar Kiliseye bağlı kuruluşlar tarafından topluma hizmet etmeye çalışan "kâr amaçsız kuruluşlar", Anadolu coğrafyasında Osmanlı döneminde ve sonrasında ahi teşkilatları, esnaf loncaları, vakıflar ve dernekler aracılığıyla bu işi gerçekleştirmişlerdir. Kâr amaçsız kuruluşlar aracılığı ile camiler, kervansaraylar, hanlar, içme suyu hizmetleri, dul ve yetimleri koruma, öksüz kızlara çeyiz temini, borçlu ve müflislere yardım gibi hizmetler

görülmüştür. Günümüzde ise bu kuruluşların faaliyet alanları daha çok toplumu güçlendirecek ve toplumun kendine yeterliliğini sağlamaya yönelik faaliyetler üzerinde yoğunlaşmıştır.

Hükümetler, kâr amaçsız kuruluşların topluma sunduğu faydaların farkında oldukları ve kendi yüklerini hafiflettikleri için bu kurumları çeşitli şekillerde desteklerler. Buna bağlı olarak çoğu ülkede devlet yönetimi artık geleneksel sosyal hizmetleri kâr amaçsız örgütlere devretmekte ve bu rolünden uzaklaşmaktadır. Ancak yine de bu kuruluşlar yönetimdeki karar vericiler üzerinde bir baskı unsuru oluşturan lobiler haline gelmektedir.

Tipik olarak kâr amaçsız bir örgütte; yönetim kurulu, yöneticiler, ücretli çalışanlar ile gönüllü çalışanlar olmak üzere dört sınıf (rol) üye vardır. Bu sayılan rollerden üçü temelde bütün kâr amaçlı örgütlerde de vardır fakat gönüllü çalışanlar sadece kâr amaçsız örgütlere özgü bir olaydır. Ayrıca kâr amaçsız örgütler personel giderlerini azaltmak için kısmi zamanlı çalışanlar istihdam ederler. Kâr amaçsız örgütlerde faaliyet gösteren kişiler üye veya gönüllü şeklinde olabilmektedir. Kâr amaçsız örgütlerde ücretli olarak çalışan personel bazen ücret alamama riskiyle karşı karşıya kalabilir.

Kâr amaçsız örgütlerin kendilerine ait genel bir amacı yani misyonları vardır. Bu misyon örgüte mensup herkesi motive etmelidir. Tipik kâr amaçlı bir kuruluşta çalışanlar; ücretler, çalışma koşulları, buldukları konum onların motivasyon derecesini belirlerken kâr amaçsız kuruluşlarda çalışanların motivasyonu onların ödülleri içsel anlamda duygusal tatmin şeklinde olan başarıma hissi, işlerin güzel yapılması sonu elde edilen mutluluk şeklinde olmaktadır. Gönüllü çalışanlar ile örgüt arasında herhangi bir anlaşma olmadığı için bunları tutmak ve yönetmek zordur. Kâr amaçsız örgütler gönüllüleri tutmak ve onları motive etmek için onları karar alma süreçlerine dahil ederler. Gönüllü kavramına uygun olarak üstleneceği görevi seçme hakkı vardır ve kendisine verilecek her görevi kabul etmek zorunda değildir. Kâr amaçlı örgütlerde çalışanları öncelikli olarak maddi şeyler motive etmesine karşılık, kâr amaçsız örgütlerde ise çalışanları öncelikli olarak maddi olmayan şeyler onları motive eder.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için uygulanabilir öneriler sunmanızda fayda var. Bu kuruluşlarda çalışanların yönetilmesinde karşılaşılan zorluklar dile getirilerek yapılacak öneriler işlevsel olacaktır.

**KAYNAKÇA**

AYTEKİN, E. Atilla (2000), Deprem, Toplum, Kamusal ve Mücadele Alanı Olarak Devlet. Birikim, Şubat.

BARBEITO, Carol L. (2004), Human Resource Policies and Procedures for Nonprofit Organizations, Willy Incorporated, Hoboken.

BERRY, Jeffery M. (2003), Voice for Nonprofit, Brookings Institution Press, Washington.

ÇAHA, Ömer (1998), Türkiye'de Sivil Toplum Sorunları. Liberal Düşünce, 10-11

ÇİMEN, İ. ve GÜVEN, İ. (2007), Osmanlı İmparatorluğu'nda Sivil Toplum (Tanzimat Dönemine Kadar). Çev: Ayşe Gün, Dernekler, 1(1).

DAVIS, Keith (1984), İşletmelerde İnsan Davranışı, Çev.: Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü. Yayınları, İstanbul.

DİNÇER, Ömer (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

DRUCKER, Peter F. (2000), Yeni Gerçekler (Çev. Birtane Karanakçı). Türkiye İş Bankası Yayınları, No: 315, İstanbul.

FALAY, S. (2000), "STK'larda Üyelik, Destekçilik ve Gönüllülük Etiği Atölye Sonuçları", Sivil Toplum Kuruluşları ve Yasalar-Etik-Deprem, Tarih Vakfı Yayınları, Editör: Zeynel Abidin Kızılyaprak, İstanbul.

FARUGGIA, Gianfranco (2007), How Is The Nonprofit Sector Changing?. Futures Research Quarter, spring.

FILHO, A.P.M., ADALBERTO F. L.R.M., SANDRA G. (2006), The Mechanism of Governance Nonprofit Organizations. Corporate Ownership & Control, 4(2), Winter.

FINDIKÇI, İlhami (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım, İstanbul.

FRANCOIS, Patrick, VLASSOPOULOS, Michael (2004), Pro-Social Motivation and the Delivery of Social Services. CESIFO Economic Studies, 54(1).

GLAESER, Edward L., SHLEIFER, Andrei (2001), Not-for-profit entrepreneurs. Journal of Public Economics, 81(1), July.

GÖKBUNAR, Ramazan, ERDAL, Adnan (1997), Kamu Sektörünün Yeniden Yapılandırılmasında Üçüncü Sektörün Rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(2).

GÖNEL, Aydın (1998), Önde Gelen STK' lar Araştırma Raporu, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

GÜDER, N. (2000), STK'larda Üyelik, Destekçilik ve Gönüllülük Etiği Atölye Sonuçları. Sivil Toplum Kuruluşları ve Yasalar-Etik-Deprem, Tarih Vakfı Yayınları, Editör: Z. A. Kızılyaprak, İstanbul.

GÜNBAI, İlhan (2000), Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara.

HICKS, Herbert G. (1972), Örgütlerin Yönetimi Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından (The Management of Organization, a System and Human Resources), Çev.: O.Tekok, B.Aytekin, B.Bumin, AİTİA Yayınları, Ankara.

HUGHES, Patricia (2006), The Economics of Nonprofit Organization. Nonprofit Management & leadership, 16(4).

KUÇURADİ, Ioanna (1998), Sivil Toplum Kuruluşları: Kavramları, İkinci Oturum, Sivil Toplum Kuruluşları, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

LEETE, Laura (2006), Working in the Nonprofit Sector, The Non-Profit Sector a Research Handbook, Edit: W.Powell-R.Steingber, Second edition, Yale University Press.

MC CLUSKY, John E. (2002), Re-Thinking Nonprofit Organization Governance: Implication for Management and Leadership. Public Administration, 25:4.

MAXWELL, S. (2007), İngiltere'de Sivil Toplumun Tarihsel Gelişim Süreci. Çev: Ayşe Gün, Dernekler, 1(1).

MIRVIS, Philip H., HACKETT, Edward J. (1983), Work and Work Force Characteristics in the Nonprofit Sector. Monthly Labor Review, April.

OSTER, Sharon M. (1995), Strategic Management for Nonprofit Organizations Theory and Cases, Oxford University Press.

O'REGAN, Katherine M., OSTER, Sharon M. (2000), Nonprofit and For-Profit Partnerships: Rationale and Challenges of Cross-Sector Contracting. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29.

ÖZASLAN, M. (2007), Kamu Yararına Çalışan Dernek Statüsünün Kazanılması ve Bu Derneklere Tanınan Yasal Ayrıcalıkları, *Dernekler*, 1(1).

PAKROO, Peri (2007), *Starting & Building a Non Profit: A Practical Guide*, 2nd Edition Berkley.

PRESTON, Anne E. (1989), *The Nonprofit Worker in a For Profit World*. *Journal of Labor Economics*, 7.

ROTHSCHILD, Joyce, MILOFSKY, Carl (2006), *The Centrality of Values, Passion And Ethics In The Nonprofit Sector*. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(2), Winter.

SALAMON, Lester M., ANHEIR, Helmuth K. (1997), *Defining Nonprofit Sector a Cross-National Analysis*, Manchester University Press.

SALTIK, Ahmet (1995), *Çağdaş Toplumlarda Gönüllü Kuruluşların Sosyo-Ekonomik Temelleri*. Gönüllü Kuruluşlar Konferansı, Türkiye Çevre Vakfı Yayını, Ankara.

SCHMID, Hillel (2004), *Organizational and Structural Dilemmas in Nonprofit Human Service Organization*. *Administration in Social Work*, 28(3/4).

SMITH, Steven Rathgeb, LIPSKY, Michael (1993), *Nonprofit for Hire, The welfare State In the Age of contracting*, Harvard University Press.

SMITH, Steven Rathgeb (2003), *Government and Nonprofit In the Modern Age*. *Society*, May/June.

SOROHAN, E.G. (1994), *Healthy Companies*. *Training & Development*, 48(3).

ŞİMŞEK, M. Şerif (1999), *İşletme Bilimlerine Giriş*, Nobel Yayınları, Ankara.

ŞİMŞEK, M. Şerif (2002), *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.

URAL, Engin (1995), *Gönüllü Kuruluş Kavramına Bir Bakış*. Gönüllü Kuruluşlar Konferansı, Türkiye Çevre Vakfı Yayını, Ankara.

VUUREN, Mark Van, JONG, Menno D.T, SEYDEL Erwin R. (2007), *Commitment With or Without a Stick of Paid Work: Comparison of Paid an Unpaid Workers in a Nonprofit Organization*. *European Journal of Work and Organization Psychology*, First Article.

WARDA, Mark (2004), How to form a Nonprofit Corporation, 3rd Edition, Naperville, Sphinx Publishing.

WEISBROD, Burton A. (1998), The Nonprofit Economy, Harvard University Press, Cambridge.

YAMAN, Yılmaz (2003), Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi. Sivil Toplum, 2, Nisan-Mayıs-Haziran.

YOUNG, Dennis R. (2001), "Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications", Nonprofit Management & Leadership, 12(2) Winter.

YÜCEKÖK, N. Ahmet, TURAN, İter, ALKAN, Mehmet Ö. (1998), Tanzimat'tan Günümüze İstanbul da Sivil Toplum Kuruluşları, Tarih Vakfı Yayınları.





# Konya İli Örneğinde Kalkınma ve İnanç Turizmi

**Arş. Gör. Bekir EŞİTTİ**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm Fakültesi  
Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü  
bekiresitti@comu.edu.tr

**Prof. Dr. Said KINGİR**

Bartın Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü  
saidkingir@hotmail.com

**Özet:** Hz. Mevlana'nın deyişi gibi "Gel, gel, ne olursan ol yine gel", binlerce yıldır insanlar ilahi güce yakın olma arzusu ile kutsal sitelere seyahat etmektedir. Günümüzde İnanç turizmi yapılan destinasyonlar dünyanın en çok ziyaret edilen yerleri arasındadır. Birbirinden farklı inancı olan insanlar ya da hiç dini inancı olmayanlar bile tüm dünyada kutsal yerleri ziyaret etmektedir. Bu bağlamda çalışma inanç turizmine değinmekte, yerel halkın inanç turizmi algısı üzerinde durmakta ve bir durum çalışması olarak inanç turizminin Konya ilinin kalkınması üzerindeki etkilerini gözler önüne sermektedir. Çalışmada, nitel verilerle yerel halkın inanç turizmi algısı saptanmaya çalışılmış ve çalışmada temel olarak yapılandırılmamış görüşme formatı uygulanmıştır. İnanç turizminin Konya ekonomisi ve gelir üzerindeki etkileri, kültürel yapı ve değerlerin korunması, yeni iş alanları yaratmaya inanç turizminin etkisi, kadın istihdamı ve kadınlara yönelik yeni iş alanları, çevrenin korunması, eğitim düzeyi, okullaşma ve yabancı dil eğitimi alanlarında tespitler yapılarak Konya'daki inanç turizminin önemi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. İnanç turizmi yerel yöneticiler, akademisyenler ve yerel halktan katılımcılar tarafından kenti şekillendiren ve kalkınmasına büyük oranda katkı sağlayan bir alan olarak görülmektedir. Çalışmadan elde edilen önemli bir sonuç da turistik potansiyelin karşılanması amacıyla kentte yapılaşmanın artması kaygı uyandırmaktadır. Bu bağlamda inanç turizmi alanında yapılacak çalışmalar bu alana olan ilgiyi ve inanç turizmi destinasyonlarının aslına uygun olarak korunması alışkanlığını arttıracaktır.

**Anahtar Kelimeler:** İnanç Turizmi, Konya, Kadın İstihdamı, Kalkınma, Kültürel yapı.

## Development and Faith Tourism in the Case of Konya Province

**Abstract:** As Hz. Mevlana said "Come, come, whoever you are, come again", for millennia, people have traveled to religious sites based on a desire to become closer to divinity. Today religious tourism destinations have become the most visited places in the world. People of different faiths, or those who claim no religion at all, visit religious sites all over the world. In this context, the study refers to religious tourism, emphasize the local people perception of religious tourism and in a case study this research indicates the effects of religious tourism on development in the province of Konya. The study was aimed to determine the perception of the local people's religious tourism with qualitative method and unstructured interview format was applied. The importance of religious tourism in Konya has been uncovered with determinations made in such areas as the effects of religious tourism on Konya's economy and income, the protection of cultural structures and values, the impact of religious tourism on creating new business areas, women employment and new jobs directed toward women, environmental protection, education, schooling and foreign language education. Another important result derived from the study is increasing urbanization in the city raises concerns. In this context, studies to be done in the area of religious tourism will increase the interest in this field and the protection habits.

**Keywords:** Faith Tourism, Konya, Development, Women's Employment, Cultural Structure.

### Giriş

Küreselleşme süreci ile birlikte kabuk değiştiren günümüz dünyasının temel sorunlardan biri de gerek ülkeler arası gerekse aynı ülke içerisinde farklı bölgelerdeki gelişmişlik farklarının varlığıdır. Gelişmiş ve gelişmekte olan bütün ülkelerin aynı sorunla karşı karşıya olduğu bilinmektedir. Böylece, bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmada bölgesel kalkınma politikaları önemli bir konuma bürünmüştür (Yücel ve diğ., 2006: 505).

Çoğu zaman ekonomik büyüme kavramıyla karıştırılan kalkınma kavramı; ekonomik büyümeden daha geniş bir anlamı ihtiva etmektedir. Bu bağlamda kalkınma kavramı en genel ifade ile bir ülkede meydana gelen niteliksel ve niceliksel yöndeki tüm olumlu gelişmelerin bir arada bulunmasını ifade etmektedir. Niteliksel olarak gelir dağılımı, demografik yapı, sosyal refah gibi

durumlar esas alınırken, niceliksel olarak ülkenin gayri safi milli hâsılasının büyüklüğü esas alınır (Çeken, 2008: 296).

Ekonomik açıdan gelişmiş birçok ülkenin milli gelirinde azımsanamayacak bir yer tutan turizm sektörünü geliştirmekte olan ülkelerde de yarattığı istihdam ve gelir artırıcı etkisiyle ekonomik kalkınmanın gelişmesine yardımcı olan ve ekonomileri canlandıran bir etkiye sahiptir. Bölgesel kalkınmada turizmin önemli bir rolü vardır. Önceleri bireysel olarak başlayan dünya turizm hareketleri zamanla kitlesel faaliyetler dönüşmüş, bunun sonucu uluslararası seyahat ve turizm dünyada en büyük endüstrilerden biri haline gelmiştir. Turizm; dünya barışını sağlaması, insanlar ve uluslararası ilişkiler alanında olumlu atmosfer yaratması, dış ödemeler dengesini iyileştirmesi istihdam ve bölgesel kalkınma gibi katkılarından dolayı gelişmiş ve geliştirmekte olan ülkeler için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir (Yeşiltaş, 2008).

Yeni istihdam alanlarının yaratılması, gereksinimi duyulan döviz gelirinin elde edilmesi ve bölgelerarası ekonomik dengelerin sağlanması gibi nedenlerle geliştirmekte olan ülkeler özellikle 1980 sonrası, turizm sektörünün geliştirilmesine özel önem vermeye başlamışlardır. Bu önemi, turizm sektörüne aktarılan kaynaklardan, tanınan idari, mali ve hukuki kolaylıklardan ve turizm sektörü için önemli potansiyele sahip yöre ve bölgelerin yabancı ziyaretçilerin kullanımına açılmasından anlamak mümkündür (Bahar ve Kozak, 2006: 60).

Turizm sayesinde ihracı mümkün olmayan, jeoekonomik varlıklar, sosyo-kültürel varlık, değer ve olaylar ile spesifik bazı hizmetler bölge için döviz kaynağı haline gelmektedir (Olalı ve diğ., 1998: 97). Bölgeye gelen yerli ve yabancı turistlerin yapmış oldukları turistik tüketim harcamaları ile artan turizm talebini karşılamak amacıyla yapılan turistik yatırımlar gerek turizm sektöründe gerekse sektörü belirleyen diğer sektörlerdeki üretim faktörlerinin gelirlerini artırır.

Turistik mal ve hizmet üretiminin milli gelir üzerinde yarattığı katma değer etkisi, diğer sektörel üretimden yüksek olduğundan kalkınma için büyük bir önem arz etmektedir. Turizm sektörü her ne kadar hizmet sektörü içinde yer alsada taşıdığı özellikler nedeniyle 30'dan fazla sektörle yakın bir ilişki içindedir (Dinler, 2015). Yani bir ülkede veya bölgede turizmin gelişmesi aynı zamanda 30'dan fazla sektörün de gelişmesi demektir.

Turizm sektörüne paralel olarak turizmin gelir etkisinin artması, tarım sektöründe üretim kalitesinin artmasına, standardizasyonun sağlanmasına ve kaliteli ürünün gerçek değerini bulmasına neden olur. Bunun sonucunda o bölgede tarımla geçinen kesimin gelirinde bir artış olacaktır. Tarım ekonomisinin yaygın olduğu bölgelerde turizmin gelişmesi demek tarımla geçinen halkın gelir ve refah seviyesinin artması demektir. Tarım sektöründeki gizli işsizlik sorunu da turizmin gelişmesine paralel olarak ortadan kalkmaktadır. Dolayısıyla işsiz

kesimin sanayileşmiş bölgelere göç etmesinin önüne geçilmekte ve bölgelerarası dengesizlik de en aza indirilmiş olmaktadır.

Turizmin bölgelerarası ekonomik gelişme üzerindeki bir diğer etkisi de, bölge insanının refah düzeyinin yükseltilmesine olan etkisidir. Bölgeye olan turist hareketleri sonucunda o yörenin vatandaşları; kitle ulaştırma sistemlerinde yüksek standartlara, elektrik, su vb. alt yapı hizmetlerinde üstün bir düzeye ve belki de başka bir şekilde sahip olamayacakları alışveriş ve eğlence merkezleri gibi tesis ve faaliyetlere kavuşma sansına sahip olurlar. Bu anlamda turizm, belirli bir niteliğe sahip olmayan özellikle kadın işsiz insan kaynaklarının azaltılmasına olanak sağlayarak, ekonomik yapının çeşitlenmesine ve ülkede/bölgede diğer sektörlerin gelişmesine de uygun bir ortam hazırlamaktadır. Hizmet sektörlerinin önemli bir parçası olan turizm sektöründe iş gücü piyasalarının esnek yapılar haline gelmesine paralel olarak kadın iş gücü oranı sürekli artmaktadır ( Demirkol ve diğ., 2004).

Ayasofya ve Topkapı sarayından sonra Türkiye'nin en çok ziyaret edilen müzesi Mevlana Müzesi başta olmak üzere birçok önemli eser barındıran Konya'nın İnanç Turizminden ne şekilde etkilendiğini araştıran bu çalışmada turizm, kalkınma ve inanç turizmi kavramları ele alınmıştır. Daha önce turizmin kalkınmaya etkileri konusunda yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Aynı şekilde inanç turizmi bağlamında çeşitli bölgelere ilişkin çalışmalar da bulunmaktadır. Ancak inanç turizminin Konya ve kalkınması üzerine bir araştırmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu bağlamda ikinci bölümde inanç turizmi ve Konya turizmi irdelenmekte ve son bölümde araştırmayla elde edilen sonuçlar paylaşılmaktadır.

## 1. İnanç Turizmi ve Konya Örneği

Turist kavramı geniş, çok yönlü ve karmaşık olayların bir araya gelmesiyle oluşan, yazarların bu konuya bakış açılarına göre, farklı tanımlanan bir kavram olagelmıştır. Ancak bu kavramı bir çatı altında ele alan tanım OECD (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı) turizm komitesince belirlenmiştir, tanım şöyledir. Zevki için, tatil gayesiyle, ailevi, sıhhi vb. sebeplerle, bir yıldan az kalma şartıyla, seyahat edenler, bilimsel, idari, diplomatik, dini, sportif vb. sebeplerle veya bu çeşit toplantılara katılmak amacıyla seyahat edenler, iş seyahati yapanlar, deniz gezileri yapanlardır (<http://stats.oecd.org>).

Bu bağlamda inançsal yani dini aktiviteler, seyahatler vb. turizmin kavramında önemli bir yer edinmektedir. İnanç turizmi Müslüman toplumlarda sadece hac döneminde ya da Hristiyan toplumlarda Noel döneminde medyada yer alan haber yoğunluğuyla akla gelir. Aslında inanç temelli endüstri sadece bir aylık dönemleri kapsamaz. Din ve inanç büyük bir işletme gibidir ve uzun zamandan beri turizm endüstrisini etkilemektedir (Tarlow, 2010).

İnanç turizminin genel kabul görmüş tanımlarından biri Şu Şekildedir; “İnsanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karŐıladıkları yerlerin dışında inanç çekim merkezlerine dini inançlarını tatmin etmek maksadıyla yaptıkları ve bu seyahatleri sırasında genellikle turizm Őletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünüdür” (Çelik, 2008: 23; Şahiner, 2012).

Turizmin belki de bilinen en eski formlarından biri inanç temelli turizmdir. Örneğin İncil, tıpkı Müslümanların haccı gibi, yılda en az üç kez hasat festivallerine Kudüs’te çıkmaktan bahseder. Böylelikle modern dünyada (ya da eski yazıtlardan öğrendiğimiz kadarıyla) bu iki dini site alanlarının çevresindeki tema parklar ikincil endüstriler geliŐtirmiŐtir. Bunlar hatıra odaklı endüstri ya da konaklama endüstrileri olabilmektedir. Dini ya da inanç temelli bu turizm sadece hacdan ibaret değildir. İnanç temelli seyahat hayat boyu süren olgulardan oluşabilmektedir. Örneğin misyoner çalışmalar veya insani önem arz eden projeler; dini kongreler ve kardinal meclisi gibi dini grupların toplantıları. ( Tarlow 2010).

Bunların dışında başlıca inanç turizminin kategorilerini Şöyle sıralayabiliriz:

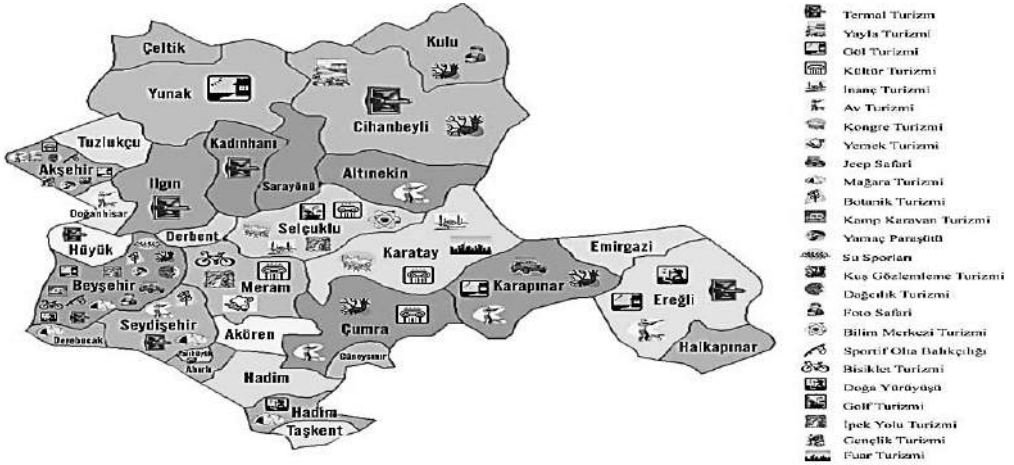
- ✓ Misyoner gezi
- ✓ İnanç temelli Crusier turlar
- ✓ Mitingler
- ✓ İnziva köŐesine çekilme
- ✓ Manastır ya da dini yer ziyareti ve misafir kalma
- ✓ İnanç temelli kamplar
- ✓ Dini turistik çekicilikler

(Strategic Initiatives & Government Advisory (SIGA) Team, 2012)

İnanç turizmi sosyal-psikolojisi duygudan oluşur aynı zamanda inanç turizmi büyük bir ticaret alanıdır. Mesela Mekkeliler 'bizim tarıma ihtiyacımız yok çünkü Allah yıllık mahsul olarak bize haccı verdi.' diyorlardır (<http://www.economist.com>). Belirli bir inancı yansıtan yeri ziyaret etme, oradaki verilen servisten ve hizmetin yüksek kalitesinden etkilenmez. Bu yüzden inanç turizmi sitesine yatırılan ekonomik kapitalden çok sosyal kapital ve kültürel kapital olmalıdır. Böylece sadece inanan insanlar değil, değişik kültürlere ait insanlarda söz konusu siteyi çekici bir turistik site olarak görmeye başlayacaklardır (Santana, 2007). Son yıllarda inanç turizminin hızlı büyümesi, bir çok ülkeyi bu alanda ciddi ölçümler yapmaya itmiŐtir. Örneğin İspanya, Fransa, Sudi Arabistan, Hindistan vb. gibi ülkeler potansiyellerinin en iyisini yakalamıŐlardır. Bu bağlamda Asya kıtası dinlerin beŐiđi olarak birçok dini mirasa sahiptir. Bütün önemli dinler; Hristiyanlık, İslam, Budizm ve Yahudilik dünyanın bu bölgesinde kök salmıŐtır. Mesela 2013 yılında Hindistan’daki

Kumbhamela'yı 80 milyon insan ziyaret ederken Mekke'yi aynı yıl 15 milyon insan ziyaret etmiştir (Yalghouzaghaj ve diğ., 2013).

Türkiye'nin jeopolitik konumundan dolayı kutsal yerlerin Anadolu'da yaygınlaşması Türkiye için, inanç turizmi açısından, büyük bir avantajdır. Türkiye genelinde inanç turizmi açısından özellikle Müslümanlık ve Hristiyanlık inanışlarına hitap eden mabetler, külliyeler, dini yıkıntılar vb. yaygındır. Ülkenin farklı kentlerinin sahip oldukları dini ve kültürel zenginlikler içinde Konya kendine has özellikleri ile dikkat çeker. Birçok yönüyle, şekil 1'de de görüleceği üzere, turizme elverişli olan bu il, aynı zamanda XIII. Yüzyılda yaşamış büyük İslam âlimi Mevlana Celaleddin-i Rumi'ye ev sahipliği yapar.



**Şekil 1. Konya'nın alternatif turizm haritası**

Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Kurumu (UNESCO), Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Mevlana'nın doğumunun 800. yılı nedeniyle 2007'nin "Dünya Mevlana Yılı" olması konusundaki önerisini kabul etmiştir. Bu çerçevede Birleşmiş Milletlere üye tam 171 devlet Hazreti Mevlana ile ilgili programlar düzenlemişlerdir. Bu gelişme Türkiye'nin dünyaya sunabileceği en önemli sembol isimlerden biri olan Mevlana'yı dünya sembolü haline getirme yolunda çok önemli bir adım olmuştur. Aynı zamanda Türkiye'nin inanç turizmi açısından bu değerinin ne kadar önemli bir faktör olduğu tescillenmiştir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde inanç turizminin şehirde gerçekte nasıl algılandığı ve buna bağlı olarak şehri nasıl etkilediğine bu çalışma ışık tutmaya çalışacaktır (Şahiner, 2012).

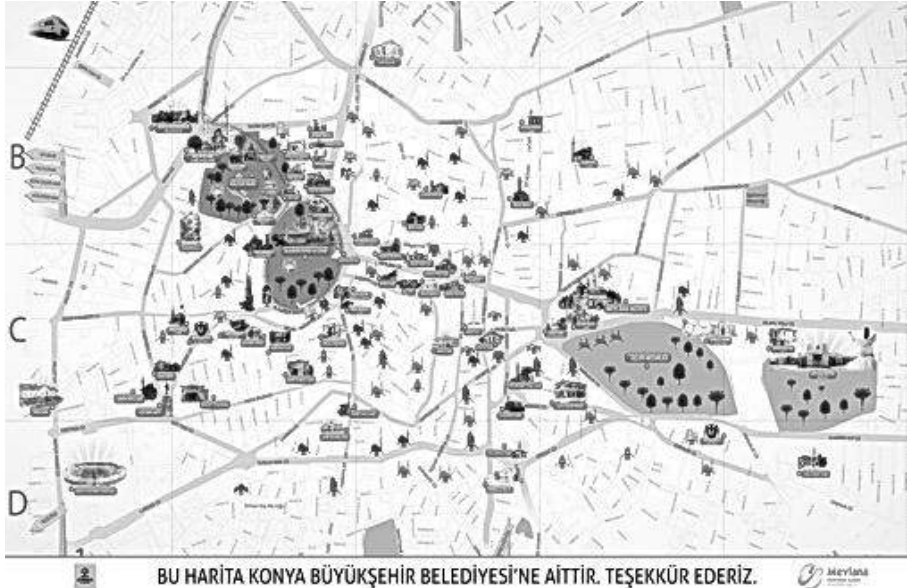
Türklerin Anadolu'ya yerleşmesinden sonra Konya, Türk kültür ve medeniyetinin Anadolu'da kökleşip yaygınlaşmasında büyük etkisi olan yerleşim birimlerinden biri olmuştur. Türkler Konya ve çevresinde Selçuklu, Beylikler ve Osmanlı dönemlerine ait birçok cami, medrese, han, müze gibi turizm

potansiyeli olan eserler bırakmışlardır. Döneminin en önemli bilginlerinden Mevlana (1207-1273) ve ailesi Alaeddin Keykubat zamanında Konya'ya gelmiştir. Mevlana'nın Konya ve Türk kültürüne olan etkisi, yaşayışı tarzı, hayat felsefesi ve dünya görüşü ile yaşadığı dönemde olduğu gibi günümüzde de geniş bir çevreye ışık tutmaktadır. Aynı şekilde Nasrettin Hoca, Şemsi Tebrizi, Kadı Burhaneddin, Sadrettin Konevi gibi bilginler de Konya'da yaşamış ve eserler bırakmışlardır (Tapur, 2009).

Konya ilinde kültür ve inanç turizmi kapsamında uluslararası nitelikte Hz. Mevlâna'nın Vuslat Yıldönümü Anma Törenleri, Konya âşıklar bayramı, Nasreddin Hoca Şenliği, Beyşehir Turizm Şenliği, Nevruz etkinlikleri, Hıdırellez Kültür ve Bahar Bayramı etkinlikleri, Sanayi ve İhraç Ürünleri Fuarı, Hz. Hadimi'yi Anma ve Bağ bozumu Şenlikleri, Ahilik Kültür Haftası etkinlikleri Selçuk Üniversitesi, Konya Valiliği, Turizm İl Müdürlüğü, Büyükşehir Belediyesi gibi çeşitli kurum ve kuruluşların düzenledikleri; kongreler, sempozyumlar, seminerler ve paneller gibi sosyal, kültürel ve ilmi aktiviteler gelmektedir (<http://www.konyadayatirim.gov.tr>).

Otuz bir ilçeden oluşan Konya da İl merkezinde ve ilçelerinde pek çok inanç turizmine uygun alan bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda Konya ilinde bulunan inanç turizmi çekicilikleri sıralanmaktadır. Aşağıdaki haritada Konya ilinde bulunan inanç turizm alanları bulunmaktadır.

## Şekil 2. Konya İli Turizm Güzergâhları



**Kaynak:** <http://www.konya.bel.tr/>



Otuzbir ilçeden oluşan Konya'da, il merkezinde ve ilçelerinde pek çok inanç turizm alanı bulunmaktadır. Bu bağlamda inanç turizmi çekicilikleri aşağıdaki tablodaki gibi kategorize edilebilir.

**Tablo 1. Konya İlindeki Önemli İnanç Turizmi Çekicilikleri**

<b>Kiliseler</b>	Sille Aya Eleni Kilisesi, Sille Mağara Kiliseleri, Sille Ak Manastır Klisesi, Konya Merkez Aziz Pavlus Klisesi
<b>Camiiler</b>	Alaaddin Camii, İplikçi Camii, Şerafettin Camii, Salih Ata Camii, Konevi Camii, Selimiye Camii, Aziziye Camii, Kapı Camii, Nakipoğlu Camii, Şemsi Tebriz-i Camii, Hacı Fettah Camii, Piri Mehmet Paşa Camii, Tavsusbab Camii, Ereğli Ulu Camii, Beyşehir Eşrefoğlu Camii, Akşehir Ulu Camii, Karapınar II. Selim Camii, Haciveyiszade Camii,
<b>Mescitler</b>	Meram (Hasbey) Mescidi, Sırçalı Mescit, Ali Efendi Muallimhanesi, Hacı Ferruh Mescidi, Hoca Hasan Mescidi, Ferhuniye Mescidi, Beyhekim Mescidi, Keçeci Mescidi, Zevle Sultan Mescidi, Karatay Mescidi, Zenburi Mescidi, Beyşehir Demirli Mescit
<b>Türbeler</b>	Selçuklu Sultanlar Türbesi, Yeşil Türbe (Mevlana ve Ailesi), Nasrettin Hoca Türbesi, Hamid-i Hazretleri Türbesi, Şemsi Tebriz-i Türbesi, Emir Nurettin Türbesi, Tac-ül Vezir Türbesi, Ahmet Fakih Türbesi, Ulaş Baba Türbesi

**Kaynak:** Tabur, T. (2009) Konya ilinde Kültür ve İnanç Turizmi, ss: 478

## 2. Metodoloji

Araştırma deseni olarak örnek olay (durum çalışması) seçilmiştir. Bunun temel nedeni inanç turizmini bağlamında Konya örneğinin detaylı olarak incelenmesi isteğidir. Sosyal bilim alanında yapılan araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışması tarihte 1980'lere kadar oldukça az kullanılan bir alan olarak varken bu tarihten sonra bu alana olan ilginin arttığı görülmüştür (Hartley, 1995).

Durum çalışması güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir. Durum çalışması bir fenomenin bir ya da birkaç örneğinin derinlemesine çalışıldığı araştırma yaklaşımıdır. Modern sosyal bilimlerin başlangıcında baskın bir yöntemken İkinci Dünya Savaş'ından sonra nicel metotlar, en azından metodolojistler arasında baskın hale geldi (Given, 2008).

Her görgül araştırma gibi durum çalışmasında açık veya kapalı bir araştırma desenine sahiptir. Desen araştırma sorularını, verilerini ve sonuçta ulaşılan bulguları birbirine bağlayan mantıksal bir kurgudur. Araştırmacıyı araştırmanın ilk aşamasından son aşamasına götüren bir eylem planıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Bu araştırma için seçilecek örnekleme uygulanacak görüşme formuyla toplanan bilgiler betimleme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Görüşme sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda kullanılan en yaygın veri toplama tekniğidir ve bu durum görüşme yönteminin; bireylerin deneyimlerine, tutumlarına görüşlerine, şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır (Yıldırım ve diğ., 2011).

Bu çalışmada temel olarak yapılandırılmamış görüşme formatı uygulanmıştır. Buradaki amaç Konya ilindeki inanç turizminin yerel halk ve kalkınma üzerindeki etkisini keşfe yönelik bir çalışma olmasıdır. Açık uçlu anket görüşmesiyle bir dizi standart soru seti sunulmuş ve katılımcılar istediği tarzda ve özel olarak yanıt vermekte serbest bırakılmışlardır. Bu çalışmada çeşitli seyahat acentelerinin görüşlerine, turizm ile ilgili çalışan akademisyenlere, turizm konusunda duyarlı yerel yöneticilerin görüşlerine ve yerel halkın görüşlerine başvurulmuştur. Bu görüşme formlarından elde edilen bilgilerin analiz edilmesiyle Konya ilindeki inanç turizminin halk üzerindeki algısı ile inanç turizminin kalkınmaya katkısı saptanmaya çalışılmıştır. Bilimsel etik olarak çalışma esnasında katılımcılara gerçek isimleri sorulmamıştır. Çalışmada katılımcılar için takma isim kullanılmıştır. Bu bağlamda Konya ilinde ulaşılan katılımcılar tablo 2'de aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

**Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	Meslek	Eğitim	Konya'da kaç yıldır yaşadığı
Fatma*	30	Bayan	Turizm Rehberi	Lisans	30
Sibel	23	Bayan	Ev hanımı	Lise	23
Selma	35	Bayan	Satış Sorumlusu	Lise	35
Ahmet*	45	Erkek	Yerel Yönetici	Lisans	45
Ali	47	Erkek	Yerel Yönetici	Lise	47
Mehmet	33	Erkek	Yerel işletmeci	Lisans	13
Sabri	27	Erkek	Eğitmen	Yüksek Lisans	27
Selçuk*	51	Erkek	Akademisyen	Doktora	30
Yaşar	55	Erkek	Akademisyen	Doktora	28
İsmail	28	Erkek	Akademisyen	Doktora	10
Hüseyin	37	Erkek	Akademisyen	Doktora	12

\*Anahtar Katılımcı.

Katılımcıların genç ve orta yaşlı kişilerden oluştuğu ve çoğunluğunun uzun yıllardan (ortalama 27 yıl) beri Konya'da yaşayan insanlar olması çalışma için genel bilgi elde edilmesi bakımından yararlı olmuştur. Bunun yanında katılımcıların çoğunun yüksek eğitim almış olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında (8 erkek, 3 kadın) çoğunluğun erkek olduğu bir durum görülmektedir. Katılımcı 11 ile sınırlandırılmasında bu sayıdan sonra görüşülen kişilerin aynı cevapları vermeye başlaması etkili olmuştur.

### **3. Bulgular**

#### **3.1. Konya ekonomisi üzerindeki Etkileri**

Katılımcıların büyük çoğunluğu inanç turizminin Konya ekonomisini olumlu yönde etkilediğini düşünmektedir. Önemli bir kısmı bu durumu Mevlana Türbesi üzerinden değerlendirirken, kentin tanınırlığına olan etkisine atıf yapmaktadırlar. Şeb-i Aruz törenleri dönemindeki hareketlilik küçük esnaftan büyük işletmelere kadar tüm ticari hayatı etkilemektedir. Kent ticaretinin önemli aktörlerinden Konya Ticaret Odası çalışanı Ahmet Bey bu duruma şu şekilde değinmiştir; *“Mevlana Hazretlerinin Türbesi etrafında su, simit çay vb. şeyler satan seyyar satıcılar bile inanç turizminden fazlasıyla nasiplenmektedir. Farklı dini simgeleri taşıyan (Sille Manastırı, Aya Eleni Kilisesi vb.) yapılar da inanç turizmi doğrultusunda ziyaret edilmekte ve şehir için ekonomik bir değer taşımaktadır. Sonuç olarak, inanç turizmi açısından önemli parametrelere sahip bir şehirdir. Beraberinde bu değerlerin turizm alanında değerlendirilmesi, Konya ekonomisine ciddi katkılar sağlamaktadır.”* Öte yandan Ali Bey ve Sibel Hanım ise Konya'nın bu konuda geri kaldığını düşünmekte, daha fazla yatırımla daha iyi sonuçlar alınabileceğini düşünmektedirler.

#### **3.2. Yeni İş Alanları Yaratmaya Etkisi**

Katılımcılardan Mehmet Bey turizmin iş alanları ve istihdam yarattığına değinmiş *“Artan ziyaretçi sayısının yeni iş alanları yaratma konusunda olumlu etkiye sahip olduğunu düşünmekteyim”* demiştir. Fatma Hanıma göre *“Kesinlikle turizm ile direkt bağlantılı olan konaklama, yeme-içme sektörü, hediyelik eşya satışları gibi iş kollarına yönelik istihdam yaratılmaktadır”* diyerek Konya'da bu durumun gözlenebildiğini belirtmiştir. Anahtar katılımcılardan Selçuk Bey *“Turizmdeki istihdamla beraber turizmle dolaylı bağlantılı olan, ziyaretçilerin yönetim, finans, sağlık vb. konularda hizmet almalarına yönelik iş kollarında da istihdam artırıcı etkisi bulunmaktadır”* diyerek yan sektörlere yapılan olumlu etkiye vurgu yapmıştır.

#### **3.3. Kadın İstihdamı ve Kadınlara Yönelik Yeni İş Alanları**

Katılımcılardan Fatma, Sibel ve Selma Hanımlar ve Akademisyen olan katılımcılar belirli dönemlerde kadın istihdamına inanç turizminin olumlu etkisine vurgu yapmıştır. Anahtar katılımcılardan Fatma Hanım *“Özellikle Şeb-i Aruz gibi*

özelliği olan dönemlerde genel anlamıyla tüm istihdam üzerindeki artış kadın istihdamına da yansımaktadır. Rehberlik ve tercümanlık, yöresel ürün satışı ki özellikle Mevlana türbesi önünde ya da Türk mimarisinin en nadide eserlerinden biri olan EŞrefoğlu Camii'nin önünde kadınların el emeğiyle dokudukları işlemleri sattığını görmekteyiz. Ayrıca otel vb. binalar için resepsiyon görevlisi, danışma, temizlik, aşçılık ve el sanatları gibi kadınların daha çok tercih edildiği iş kollarında kadın istihdamının belirgin oranda arttığını ben gözlemliyorum.” diyerek kadın istihdamının inanç turizminin olumlu katkısının il sınırlarında açıkça görüldüğüne değinmektedir. Ali bey ve anahtar katılımcılardan Ahmet beye göre “İnançtan kaynaklanan muhafazakâr değerlerin özelliği itibarıyla inanç turizmi ile ilgili işleri kadınların görmesini tercih edilmektedir. Buna ek olarak muhafazakâr kimliği ile tanınan kadınlar inanç turizmi ile ilgili işleri tercih etmektedirler.” diyerek inanç turizmi alanında kadınların gönüllü olarak bulunduğuna değinmiştir.

### 3.4. Kültürel Yapı ve Değerlerin Korunması

Anahtar katılımcılardan Selçuk Bey ve Ahmet Bey “Turizmin gelir getirici etkisinin yerel değerler ve yapılarla ilgili olması bu değer ve yapıların korunmasında pozitif etki yaratmaktadır.” görüşündedir. Özellikle yerel yönetici olan Ahmet Bey “Eflatun Pınarı pek bilinmeyen Hititler döneminden kalmış hala ayakta olan bir pınar mesela. İlimizde Anadolu Selçuklulardan, Beyliklerden, Asurlular, Frigler, Lidya, Perslerden, Büyük İskender'den ve Romalılardan kalma pek çok keşfedilmiş veya ilgilenilmesini bekleyen tarihi ve kültürel yapı vardır. İlimiz pek çok uygarlığın harman olduğu ender illerden biridir.” diyerek değerli kültürel yapıların, sadece Konya merkezde değil, ilin genelinde de var olduğuna dikkat çekmiştir.

Anahtar katılımcılardan Fatma Hanım ve Hüseyin Bey “Geçmişten günümüze değerlerin korunması konusunda bilincin gelişmesiyle kültürel yapıların korunmasına gösterilen özenin arttığını” belirtmektedirler. Özellikle Fatma Hanım “İl sınırlarında rehberlik yapmaktayım, gözlemlediğim Tahribin önlenmesi için bilinç yok ve yöneticiler çirkin yapılaşmanın önlenmesi için geç kaldılar. Tahribin önlenmesi, tarihi ve kültürel zenginliklerin korunması, çevrede çirkin yapılaşmaya izin verilmemesi, çevre düzenlemesine önem verilmesi ile yerleşim yerlerinin dokusu hatta trafiğin akışı bile önemli yapıları korumaya yönelik olarak şekillenmelidir.” diyerek kültürel yapı ve değerlerin öncelikle korunması ve daha sonra ziyarete açılması gerektiğine değinmiştir. Bu konuda Yaşar bey ise “ mesela kültürel bir değerimiz olan ve Türk mimarisinin en nadide eserlerinden biri olan EŞrefoğlu Camii' ye her yıl dünyanın dört bir yanından yerli ve yabancı 200 bine yakın turist gelmektedir. Yapı sedir ağacından yapılmış kolonlarla yüzyıllardır ayakta. Aslında eskiden kış aylarında yağın kar camii'nin ortasında yer alan kuyuda biriktirilir, üstü saman ve uygun örtüyle örtülüp yaz aylarında yatsı namazından sonra gece saatlerinde birkaç

saat açık tutularak direklerin kırılmaması için direkler için gereken nem bu karla sağlanmış. Şimdi ise hem ağaçlar belirli aralılarla ilaçlanıyor hem de Beyşehir gölünden ağaçlar için gereken nem kurulan bir düzenele camiye sürekli verilmekte.” demiştir.

### 3.5. Çevrenin Korunması

Çevrenin korunması ele alındığında katılımcıların olumsuz görüşlerinin çoğunlukta olduğu dikkat çekerken bazı olumlu yaklaşımlarında var olduğu saptanmıştır. Olumlu örneklerden dikkat çeken İsmail beyin *“İnanç Turizmi açısından, Konya’da bulunan Hz. Mevlana, Şems-i Tebriz, Selçuklu Mirası, Sille Manastırı gibi değerler, yerli ve yabancı turistler tarafından ziyaret edildiği için, yerel yönetimler de şehir pazarlaması kapsamında, bu tarihi yerleri restore etmekte, etrafına çevre düzenlemesi yapmakta ve temiz tutulması için yönlendirme ve bilinç oluşturma çalışmaları yürütmektedir”* şeklindeki ifadesidir.

Katılımcıların çoğunluğunun görüşünü yansıtmaya amacıyla Sabri beyin *“Turist sayısındaki artışa bağlı olarak beton yapılaşmanın fazlaşması, artan araç trafiğinin hava ve gürültü kirliliğine neden olması şehirde ciddi çevresel sorunlar doğurmaktadır. Eskiden Konya’nın bir uçundan diğer ucuna 40-45 dakikada gidilebilirdi. Şuanda o kadar çok özel araç var ki akşam saatlerinde eve varmam 2-3 saati buluyor. Trafik günün her saatinde yoğun özellikle turistik alanların çevresine çok gerekmedikçe yaklaşmıyoruz bile hep trafik ve gürültü”* şeklinde nitelendirmesi konun katılımcılarca algılanışını yansıtmaktadır.

### 3.6. Eğitim Düzeyi, Okullaşma ve Yabancı Dil Eğitimi

Genel olarak olumlu etkilerinden bahsedilen eğitim başlığında, katılımcıların çoğunluğu okullaşmanın gerek devlet eliyle gerekse özel sektör eliyle açılan yeni eğitim kurumlarını kent açısından bir prestij kaynağı olarak görmektedirler. Anahtar katılımcılardan Selçuk Bey *“Turizm sektöründeki canlılık hem mesleki eğitim veren kurumların artmasına yol açmış hem de geçmişte çeşitli nedenlerle eğitimini tamamlamamış ya da eksik bırakmış kişiler için Açık Lise, Halk Eğitim Merkezi ve Meslek Eğitim Merkezlerine olan ilgiyi arttırmıştır”* diyerek turizm için mesleki eğitim alanlarının sayısının arttığına değinmiştir. Selma hanım bu durumu şu şekilde ifade etmektedir; *“Bölgede birden fazla turizm eğitimi veren akademik birimlerin olması, bölgenin turistik destinasyon olmasından kaynaklanmaktadır.”* demiştir.

İsmail Bey *“Şehrimizdeki üniversite sayısı arttı, neredeyse kırk yıldır eğitim veren Selçuk Üniversitemizle beraber şimdide Necmettin Erbakan Üniversitemiz var. Sadece Selçuk Üniversitemizde yıllık 200 kongre düzenlenmekte, birçok konferans panel vb. için ilimize turistler gelmekte buda büyük bir turistik aktivitedir. Ayrıca Yabancı turist sayısının artmasıyla bölgedeki girişimciler ve ilgili kurumlar İngilizce, Fransızca gibi yaygın olarak kullanılan yabancı dillere ilgi göstermekte ve buna bağlı olarak da kentte dil kursları*

*giderek yaygınlaşmaktadır.”* diyerek inanç turizminin şehir halkına eğitim açısından yön verici etkisine değinmiştir.

## Sonuç

Konya'nın kültürel ve tarihi zenginlikleri son yıllarda artan inanç turizmi bilinciyle kenti şekillendirmekte ve kalkınmasına büyük oranda katkı sağlamaktadır. Yerel yöneticiler, akademisyenler ve yerel halktan elde ettiğimiz bilgiler ışığında inanç turizminin halk tarafından da bir kalkınma aracı olarak benimsendiği saptanmıştır.

Ziyaretçi sayısının her geçen gün artması turizmle bağlantılı sektörlerdeki iş yerlerinin nitelik ve nicelik artışını gözle görülür hale getirmiştir. Bu çalışmanın önemli sonuçlarından bir tanesi inanç turizminin bölgedeki kadın istihdamına olumlu etkisidir. Çoğunlukla kadınların iş hayatına katılımının önündeki engellerden biri olarak düşünülen muhafazakâr değerlerin burada olumlu anlamda yansıdığı görülmektedir. Bir yandan çevre bilincinin artması ve kültürel değerlerin korunması konusunda hassasiyetin arttığı düşünülürken diğer yandan artan turistik potansiyelin karşılanması amacıyla yapılaşmanın artması kentte kaygı uyandırmaktadır. Turizm bilincinin oluşmasıyla eğitimin öneminin daha da artması hem okullaşma üstünde hem de eğitimin çeşitlenmesine katkı sağlamaktadır.

Konya'nın kültür ve inanç turizmi unsurları, gerek Müslüman dünyası için gerekse Hristiyan dünyası için önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Özellikle camiler ve müzelerdeki İslami eserleri, önemli dini ve kültür şahsiyetleri ile Müslüman dünyasına, Kilise ve Manastırları, ilk Hristiyanlık dönemi kalıntıları ve Konya'nın tarihi Roma-İstanbul-Kudüs kutsal haç yolu güzergâhında olması nedeni ile Yahudi ve Hristiyan dünyası içinde önemli bir yere sahiptir. Dünya'da inanç turizmi en hızlı büyüyen seyahat alanlarının başında gelmektedir. Türkiye'de inanç turizmine yönelik çalışmalar 1995 yılında başlamış ve 1995-1998 yılları arasında yabancı tur operatörü, basın mensubu, din adamı ve ilgili uzman kişilerin katılımıyla inanç turizmi turları gerçekleştirilmiştir (Özgen, 2012: 27). Çalışmaların varlığına bölgede ve Türkiye'de inanç turizmi alanında akademik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Çelik, 2008; Tabur, 2009; Özgen, 2012; Şahiner, 2012). Bölge üzerine yapılan akademik çalışmalar ele alındığında Şahiner (2012) Karaman'ın inanç turizmi potansiyelini ve yerel halkın inanç turizmine bakışı açısından ölçmüş ve yerel halkın inanç turizmi konusuna olumlu baktığını, halkın inanç turizmini desteklediği sonucuna ulaşmıştır. Bu açıdan bu çalışma ile Şahiner'in (2012) Karaman örneğindeki çalışmasının paralellik gösterdiği söylenebilir. Ayrıca Tapur (2009) Konya bölgesinin kültür ve inanç turizmi potansiyelini araştırmış, Konya il merkezi ve ilçelerinde önemli bir turizm potansiyelinin olduğunu belirtmiştir. Bu çalışma ise yerel halkın inanç

turizmini algılaması üzerine yapılmıştır. Çalışmanın sonuçları yerel halkın bu potansiyelin farkında olduğuna ve kalkınma aracı olarak bu değerlerin aslına uygun biçimde korunması gerektiğine dikkat çekmektedir.

İnanç turizminin büyüklüğünün 18 Milyar \$'ı bulduğu ve 300 Milyon insanın bu nedenle seyahat ettiğini göz önüne aldığımızda Konya'nın potansiyelinden henüz yeteri kadar faydalanamadığı görülmektedir (TÜRSAB, 2014). Bu nedenle bölgede inanç turizmine yapılacak yatırımların artırılması ile bölgesel işsizlik probleminin çözümüne, en azından işsizliğin azaltılmasına önemli katkılar sağlayabilecektir.

Bu çalışmanın inanç turizmi alanında literatürdeki eksikliğin kapatılmasına yönelik fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın yöneticilere önerisi, bölgesel kalkınmayı teşvik etmek için inanç turizmi planlaması bir araç olarak kullanmalarıdır. İnanç turizmi ve bölgesel kalkınma planlaması için başarılı uluslararası deneyimlerden (Roma, Floransa, Venedik vb.) öğrenme yoluna gidilmelidir. Türkiye'de inanç turizmi yapılan destinasyonların rotaları çıkarılıp, bu destinasyonlar Türkiye genelinde bir ağ olarak birleştirilebilir. Böylece inanç turizmi destinasyonları arasındaki etkileşim sağlanabilir. Bu açırlıkta bir konu için gerekli olan zamanın kısıtlı olması, yerel halka homojen bir şekilde ulaşılamamış olması, arzu edilen oranda veri toplamaya engel olmuştur. Ayrıca araştırmaya kentin yerel yöneticilerinin katılımının az olması da çalışmanın kısıtlılıklarındandır. Gelecekte konu ile ilgili yapılacak benzer bir çalışmada araştırma süreci daha uzun tutulmalı, yerel halktan ve yöneticilerden geniş çaplı katılım sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

BAHAR O. ve Kozak M. (2006), "Turizm Ekonomisi", Ankara: Detay Yayıncılık.  
<http://www.destinationworld.info/newsletter/feature65.html>

ÇEKEN, H. (2008), Turizmin Bölgesel Kalkınmaya Etkisi Üzerine Teorik Bir İnceleme, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi. 10, s. 293-306.

ÇELİK, A. (2008), Kültür Turizmi Çerçevesinde İnanç Turizmi Diyarbakır ili örneği. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi.

DEMİRKOL, Ő., Fidan, F. ve Pelit, E. (2004), Turizm Sektöründeki Bayan İşgörenlerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(8), s. 71-88.

DİNLER, Y. (2015), "KAPTİD Başkanı Yakup Dinler'den eğitim vurgusu", <http://turizmaktuel.com/haber/kaptid-baskani-yakup-dinler-den-egitim-vurgusu>, Erişim Tarihi: 15 Şubat 2015.

GİVEN, L. M. (Ed.) (2008), "The Sage Encyclopedia Of Qualitative Research Methods", (Vols. 1 ve 2). U.S.A Sage Publications.

OECD (2002), Glossary of Statistical Terms, <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2725> , Erişim Tarihi: 20 Nisan 2015.

OLALI, H. ve Timur A. (1998), "Turizm Ekonomisi", Ofis Ticaret Matbaacılık Şti., İzmir.

THE ECONOMİST (2013), Pennies from heaven: Pilgrimages are a big business—and getting bigger, <http://www.economist.com/news/business/21587806-pilgrimages-are-big-businessand-getting-bigger-pennies-heaven>, Erişim Tarihi: 13 Nisan 2015.

SANTANA TURÉGANO, M. A. (2007), Turismo, Economía Y Planificación Urbana: "Una Relación Compleja, Pasos Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural, 5, (1), s. 53-67.

STRATEGİC Initiatives & Government Advisory (SIGA) Team, (2012), "Diverse Beliefs: Tourism of Faith Religious tourism gains ground", <http://www.ficci.com/spdocument/20207/Diverse-Beliefs-Tourism-of-Faith.pdf>, Erişim Tarihi: 20 Şubat 2015.

ŞAHİNER, T. (2012), "İnanç Turizmi Potansiyeli Ve Halkın İnanç Turizmine Bakışı Açısından Karaman", <http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/tuba%C5%9Fahiner.pdf>, Erişim Tarihi: 13 Mart 2015.

TAPUR, T. (2009), Konya İlinde Kültür ve İnanç Turizmi, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2 (9), s. 473-492.

TARLOW, P.E. ( 2010), Religious and Pilgrimage Tourism, Destination World, 33, <http://www.destinationworld.info/newsletter/feature65.html>, Erişim Tarihi: 15 Mart 2015.



TÜRSAB İNANÇ TURİZMİ RAPORU (2014), “Bu Yıl İnanca 2.3 Milyar Lira Harcayacağız”,  
[http://www.tursab.org.tr/dosya/12192/tursabinancturizmi\\_12192\\_5616832.pdf](http://www.tursab.org.tr/dosya/12192/tursabinancturizmi_12192_5616832.pdf),  
Erişim Tarihi: 20 Şubat 2015.

YALGHOUZAGHAJ, A. G. Ve Shorbolagh, S. P. (2013), Impact of Religious Tourism on The Economy Of Countries (Case Study: Iranian Religious Tourism), Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(6), s.196-203.

YEŞİLTAŞ, M. Ve Öztürk, İ. (2008), Bölgesel Kalkınma Alternatif Turizm Faaliyetlerine Yönelik Bir Değerlendirme: Sivas Örneği, C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 9 (1), s.1-18.

YÜCEL, F., Ata, A. Y. (2006), Bölgesel Kalkınma Stratejileri Açısından Fuarçılık: Birinci ve İkinci Çukurova Sanayi Fuarlarının Değerlendirilmesi, Çukurova Üniversitesi S.B.E Dergisi, 15 (1), s. 505–522.

<http://konya.bel.tr/sayfadetay.php?sayfaID=10>, Erişim Tarihi: 13 Nisan 2015.

# Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki

**Dr. Sedat KULA**

Emniyet Genel Müdürlüğü  
sedatkula@yahoo.com

**Dr. Bekir ÇAKAR**

Emniyet Genel Müdürlüğü  
bekircakar2003@yahoo.com

**Özet:** Bu araştırmada sosyal bir varlık olan insanın ihtiyaç, istek ve beklentilerinden yola çıkarak bireyin yaşam doyumuna etki eden faktörler Maslow (1943) teorisi bağlamında değerlendirilmiş ve bunların topluma yansımaları çalışmaya konu edilmiştir. Bu çerçevede Maslow teorisinde belirtildiği şekilde güvenlik ihtiyacının bireyin kendini gerçekleştirme yolunda bir basamak olduğu varsayımından yola çıkarak; ekonomik durum, suç korkusu, polise güven, demokrasi ve insan hakları konularının yaşam doyumuna olan etkileri araştırmaya konu edilmiştir. Çalışmada Dünya Değer Anketi (World Value Survey) Türkiye 2011 yılına ait 1605 kişiden elde edilen veriler çoklu doğrusal regresyon modeli kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Sırasıyla hanenin ekonomik durumu, ülkedeki demokratik işleyiş, suç mağduriyeti olma ve polise güven algılarının bireylerin yaşam doyumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yaşam doyumunu, suç korkusu, suç mağduriyeti, polise güven, demokratik işleyiş, ekonomik durum

## The Relationship between Perceived Life Satisfaction and Safety of People in Society within the Frame of Maslow's Hierarchical Needs

**Abstract:** Considering human as social being who has needs, expectations, and wishes, this study explores the factors affecting individuals' life satisfaction and their reflections to the society within the frame of Maslow (1943) theory. In this sense, this study tries to examine the effects of economic situation, fear of crime, trust in police, democratic process, and human rights on the perceived

*life satisfaction levels of people while considering the assumption that security need is an important step for individuals' self-actualization as stated in Maslow theory. The data derived from World Value Survey, consisting of 1605 participants in Turkey, was analyzed by using multiple linear regression model. The findings of the study indicate that economic situation, democratic process, trust in police, and crime victimization have statistically significant effect on life satisfaction of people respectively.*

**Key Words:** *Life satisfaction, fear of crime, crime victimization, trust in police, democratic process, economic situation*

## Giriş

Toplumda bireylerin; iyi olma, mutluluk ve yaşam doyumlarına ilişkin felsefi söylemlerin çok eski dönemlere kadar ulaştığı ve tartışıldığı bilinmektedir. Ancak bu felsefi tartışmaların bilimsel bir zeminde ve ölçekte araştırılması ve incelenmesine yirminci yüzyılın ikinci yarısında başladığı görülmektedir. İyi olma, mutluluk, yaşam doyumu vb. konularına ilişkin ampirik ve kuramsal çalışmaların bu dönemde artan bir ivme ile hızlanmasının altında olumlu psikoloji şeklinde adlandırılan yeni paradigmanın olduğu bir gerçektir. Bu paradigmanın en önemli araştırma alanlarından birini de yaşam doyumu ile ilişkili çalışmalar oluşturmaktadır (Şimşek, 2011). Bu paradigma çerçevesinde araştırmacılar, ruhsal yönden sağlıklı bireylerin üzerinde çalışmalarını gerçekleştirme yöneliminde olmakla birlikte bu bireylerde nelerin yaşamı daha değerli kıldığına dair etkenlerin irdelenmesi öncelikli olarak ele alınmaktadır (Aslan, 2001).

Yaşam doyumu; bireyin kendi yaşamını bilişsel ve duygusal olarak değerlendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Diener ve diğ., 1985). Bu değerlendirmenin çerçevesi, bireyin kendisi tarafından belirlediği kriterler ölçüsünde olmakla birlikte yaşamı hakkında genel bir değerlendirmeyi kapsamaktadır. Yani, birey öznel ve bilişsel; aile, iş, sağlık, güvenlik vb. yaşamına ilişkin doyum alanlarının kapsayıcı değerlendirmesini yapmaktadır (Dost, 2007).

Bu tanımlar çerçevesinde bireyin yaşam doyumunu sadece belli bir alandaki doyumuna ilişkin değerlendirmek yerine bireyin genel olarak tüm yaşamını kapsayıcı fiziksel ve sosyal boyutlardaki beklenti, ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasına ilişkin açılardan ele alınması daha doğru olacaktır. Bu bağlamda Özgen (2012) tarafından tanımlanan şekliyle yaşam doyumunu bireyin kendisine çizdiği hedeflere ulaşma derecesi olarak düşündüğümüzde, kişinin

kendini gerçekleştirmesinin yeterli bir doyumla var olabileceği ve bunun da genel bir yaşam memnuniyeti ile doğru orantılı olduğu görülmektedir.

Sosyal bilimci Abraham Maslow (1943) ihtiyaçlar piramidi teorisinde kişinin kendisini gerçekleştirmesine ilişkin bu durumu insanın yaşamındaki gereksinimleri basamaklayarak anlatmaya çalışmıştır. Teoriye göre belli bir hiyerarşi içerisinde en temel ihtiyaçlardan hareketle alt seviyedeki bir ihtiyaç karşılanmadan bir üst basmağa geçilemeyeceği belirtilmektedir. Bu durum aslında yaşam doyumunun genel tanımıyla örtüşmektedir. Çünkü yaşam doymu tek yönlü bir boyutta ele alınmadığı gibi bireyin yaşamına dair genel bir değerlendirme söz konusudur. Ancak yaşamda her şeyin bireylerin istediği gibi gitmediği olağan bir durum olarak görülmele birlikte, burada bireyin yaşamına dair olumlu duygularının baskın ve egemen olması söz konusudur. Yani genel anlamda kişi yaşamından memnuniyet duymaktadır ve kendisini gerçekleştirme yönüyle yeterli bir doyum söz konusudur.

O halde bu durumun yani yaşam doyumuna ulaşmış bireylerin topluma ne şekilde bir etkisi olabileceği merak konusu olmaktadır. Aslında çok yönlü irdelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkan bu gerçeğin araştırılmasında insanın sosyal bir varlık olmasından dolayı toplumdaki yansımaları boyutuyla ele alınması daha doğru olacaktır. Çünkü bireylerdeki yaşam doyumunun; daha mutlu ve huzurlu dolayısıyla daha üretken, kendisi ve toplumla barışık, olayları daha mantıklı ve akılcı değerlendirebilen, tepkilerinde ölçülü ve sosyal ilişkilerinde sağlıklı, iş ve özel yaşamında başarılı bireyler arasında daha fazla olduğu böylece bunların topluma daha olumlu kazanımlar getirdiği yapılan çalışmalarla ortaya konmaktadır (Çevik ve Korkmaz 2014; Diener ve Seligman, 2002; Sirgy ve diğ., 2006).

Maslow ihtiyaçlar teorisinde fizyolojik ihtiyaçlardan sonraki basamak olarak güvenlik ihtiyacını belirtmekte ve bireylerin güvenlik ihtiyacı giderilmeden bir üst basamağa geçilemeyeceğinden bahsetmektedir. Dolayısıyla, güvenlik ihtiyacı karşılanmadan bireyin sosyal ihtiyaçları şeklinde tanımlanan; aidiyet, sevgi, kendine saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını karşılamak adına bir girişimde bulunması mümkün görülmemektedir.

Bu durumda sağlıklı düşünebilen, sosyal ilişkilere sahip ve kaliteli bireylerin tüm çevreye olumlu etkileri olacağı ve dolayısıyla da toplumun genelini etkileyecek şekilde yaşam kalitesine pozitif bir katkı sağlayacağı düşünüldüğünde bu alanda yapılacak çalışmaların literatüre ve beraberinde topluma birçok kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada sosyal bir varlık olan insanın ihtiyaç, istek ve beklentilerinden yola çıkarak, bireyin yaşam doyumuna etki eden faktörler Maslow'un (1943) ihtiyaçlar teorisi bağlamında değerlendirilmiş ve bunların

topluma yansımaları çalışmaya konu edilmiştir. Bu çerçevede yapılacak olan çalışmada Maslow teorisinin ilk iki basamağı olan fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarının bireylerin yaşam doyumu ekseninde değerlendirmesi ve analizi yapılacaktır.

## 1. Kaynak Taraması

### 1.1. Maslow İhtiyaçlar Piramidi

Maslow (1943) İhtiyaçlar Piramidi (Hiyerarşisi) teorisini literatüre bir psikolog olarak klinik ortamında yapmış olduğu araştırmalar neticesinde kazandırmıştır (Walsh, 2011). Maslow'a göre bireyler yaşamlarında kendileri birtakım hedefler belirler ve bu doğrultuda yaşamlarını biçimlendirirler. İnsanın kendini gerçekleştirme şeklinde belirtilen son basamak için belli bir hiyerarşi içerisinde yaşama dair belirlenen hedeflerin ve bu hedeflere ulaşılması için gerek duyulan ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Bu bağlamda ihtiyaçlar yaşamın her aşamasında bireylerin yerine getirmesi gereken bir olgu olarak karşısına çıkmaktadır.

Beş ayrı basamakla açıklanan ihtiyaçlar hiyerarşi teorisine göre, insanların hedeflerini gerçekleştirmek için birtakım istek, beklenti ve ihtiyaçlarının olduğu ve bunların farklı bir şekilde kategorize edilebileceği belirtilmektedir. İnsanların ihtiyaçları basamaklanmış ve bir üst seviyeye geçilmesinin ancak bir alt basamaktaki ihtiyaçların yeterli seviyede karşılanmasıyla olabileceği yani bireyin kendini gerçekleştirmesinin hiyerarşi içerisindeki seviyelerin tamamlanmasıyla sağlanacağı anlatılmaktadır.

**Şekil 1: Maslow İhtiyaçlar Piramidi**

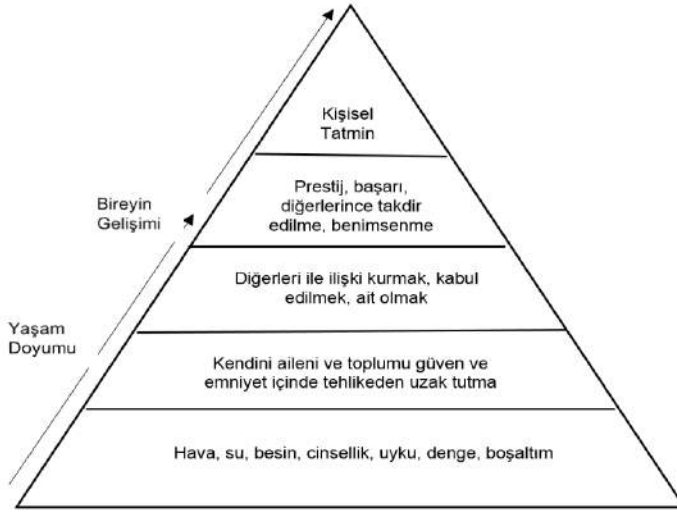


Şekil 1’de gösterilen Maslow (1943) teorisine göre; birinci basamakta en temel ihtiyaçlar fiziksel nitelikte olup bunlar yeme içme, uyuma, barınma vb. gereksinimlerdir. Bir sonraki basamak; güvenlik ihtiyacı olup bireylerin güvenli bir ortamda çatışmalardan ve karışıklıktan uzak olacak şekilde yaşama istekleri bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Üçüncü basamak; aitiklik ve sevgi tabanlı olup sosyal ihtiyaçlar; sevgi, sevilme ve bir yerlere aitiklik şeklindeki ihtiyaçlar olarak belirtilmektedir. Dördüncü basamakta bireyin bir şeyleri başarma, takdir edilme ve saygı görme bir ihtiyaç olarak belirtilmektedir. Beşinci ve en üst basamakta ise kişinin kendini gerçekleştirme ve bireyin kendi kapasitesinin farkına varması ve başarının bununla birlikte elde edilmesi olarak belirtilmektedir (Cao ve diğ., 2012).

Her bir seviye dikkatlice irdelendiğinde bireyin kendisini gerçekleştirme yönüne yönelik büyük resim rahatlıkla görülebilmektedir. Sade ve basit bir anlatımla sunulan teoride açıkça görülmektedir ki ikinci basamak olan güvenlik ihtiyacından sonra bireyler sosyal bir yaşam adına ihtiyaçlarını karşılamak istemekte ve üst basamaklara çıkıldıkça fiziksel ihtiyaçlar yerini sosyal ihtiyaç ve isteklere bırakmaktadır. Bu da göstermektedir ki ilk iki basamak sosyal bir varlık olan insan için olmazsa olmazlar arasında yerini almaktadır. Yani sosyal bir varlık olmanın ve sosyalleşmenin oluşabilmesi için birey temel fiziksel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra hava ve su gibi ihtiyacı olan güvenlik ihtiyacını da karşılamak durumundadır. Aksi durumda bireyin kendini gerçekleştirme ve dolayısıyla da mutlu olması söz konusu olmamaktadır.

Bu durum Şekil 2’de Maslow ihtiyaçlar teorisi bağlamında yaşam doyumunun insan gelişimi perspektifi başlığıyla Sirgy (1986) tarafından gösterilmektedir. Piramidin alt seviyelerinde daha çok fiziksel ihtiyaçlar yer alırken üst basamaklara doğru çıkıldıkça ihtiyaçların daha sosyal bir yapıya dönüştüğü ve bireyin kendini gerçekleştirme bu şekilde tamamlandığı belirtilmektedir.

## Şekil 2: Yaşam Doyumunun İnsan Gelişimi Perspektifi (Maslow Teorisi Bağlamında)



**Kaynak: Sirgy, 1986**

### 1.1.1 Fizyolojik İhtiyaçlar

Birinci ve en temel basamak olan fiziksel ihtiyaçlar; hava, su, yemek ve barınma şeklinde belirlenmiştir (Maslow, 1943; Walsh, 2011). Maslow tarafından belirtilen ve ihtiyaçlar kategorisinde ilk basamak olan bu fizyolojik ihtiyaçlar her bir birey için doğumla başlayıp yaşamın sonuna kadar karşılanması gereken temel ihtiyaçlardır. Maslow tarafından geliştirilen bu modelde insanın ihtiyaçlarının sınırsız olduğundan varsayımla her bir bireyin ihtiyaçlarının aynı şiddet ve arzuyla motive edildiğini söylemek ve genel bir değerlendirme yapmak mümkün değildir (Ertürk ve Kıyak, 2011). Ancak bireylerin yaşama dair beklenti ve istekleri bulunulan çevre vb. faktörlere göre farklılık gösterse de en temel ihtiyaç olan fiziksel ihtiyaçlar öyle ya da böyle belli ölçülerde ortak bir noktada buluşabilmektedir.

Bu çerçevede yapılan çalışmada Poduska (1992) tarafından fiziksel ihtiyaçların karşılanmasının belli bir düzeyde finansal yeterlilikle olabileceği ve yaşamsal temel ihtiyaçların bu şekilde karşılanabileceği belirtilmektedir. Günümüzde ülkelerin vatandaşlarına yönelik hazırladığı açlık ve yoksulluk sınırına ilişkin çalışmalar bu ilk basamakta belirtilen ihtiyaçlara iyi bir örnek teşkil edebilir. Yoksulluk bireylerin yaşamlarına dair asgari fiziksel ihtiyaçların belirlenmesi olup içinde gıda ve gıda dışı ihtiyaçlar belirtilmektedir. Açlık sınırı

ise bireyin yaşamsal temel gıda giderlerinin (kalori hesabı) minimum seviyede hesaplanması ile ortaya çıkmaktadır (Yardım, 2009). Bireylerin ihtiyaçlarının göreceli olduğu düşünüldüğünde resmi görevli kurumlar tarafından belirlenecek bu yoksulluk ve açlık sınırlarına ilişkin rakamlar yapılacak olan analiz çalışmalarında birer ölçek olarak değerlendirilebilir.

### 1.1.2 Güvenlik İhtiyacı

Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisine göre fizyolojik ihtiyaçlardan sonraki basamak güvenlik olup en temel ikinci ihtiyaç olarak piramitte yerini almıştır. Güvenlik ihtiyacı giderilmeden bireyin bir üst basamağa geçerek sosyal ihtiyaçlar şeklinde tanımlanan; aidiyet, sevgi, kendine saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlara yönelmesi mümkün görülmemektedir.

Örneğin; Maslow'a göre barınacak bir yeri olmayan veya aç bir insanın kendine saygı gibi sosyal bir ihtiyacı olamayacağı ayrıca bunun bir üst basamağında barınma ve beslenmesi yeterli fakat güvenlik problemi yaşayan bir bireyin de yine aynı şekilde sevgi, aitik, saygı gibi ihtiyaçları ortaya çıkmayacaktır. Çünkü güvenlik kaygısı yaşayan bir insanın en önemli gündemi o kaygının ortadan kalkması ve normal bir yaşam sürdürebilmesidir. Bu durumun en güzel örnekleri yakın geçmiş tarihimizde ülkemizde terör vb. sebeplerle yaşanan göçlerdir. Bir köyün, kasabanın, şehrin veya bölgenin en zengin ve varlıklı ailelerinden olmasına rağmen, birçok insan güvenlik sebebiyle geride tüm birikimlerini bırakarak başka bölgelere göç etmek durumunda kalmışlardır. Aslında fiziksel yönden her türlü imkâna sahip olsalar da bireyler kendilerini güvende hissetmediklerinden dolayı mutlu olamamakta ve devamlı bir kaygı içerisinde yaşamak zorunda kalmaktadır. Bu durumdan yani güvenlik probleminden sıyrılmak amacıyla da çok büyük fedakârlıklar yapmak zorunda da olsalar ayrılığı tercih etmektedirler. Bu durum bireyler ve beraberinde toplumda güvenlik algısının ne derece önemsendiğini gözler önüne sermektedir. Bu çerçevede bireyler suç ve unsurlarından uzak kalma, huzurlu ve güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürme ihtiyaçlarını ön plana almaktadır.

Güvenlik ihtiyacının bireyin kendini gerçekleştirme yolunda bir basamak olduğundan varsayımla yola çıkarak; suç korkusu, polise güven, demokrasi ve insan hakları konularının yaşam doymu ile olan ilişkileri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi çerçevesinde araştırmaya konu edilmiştir. Bu konuda özet literatür çalışması aşağıda sunulmuştur.

#### 1.1.2.1 Suç Korkusu

Günümüzde toplum yaşamında bireylerin çok sıkça yüzleşmek zorunda kaldığı ve birçok problemde kaynağı olan suç korkusu bireylerde güvensizlik, yabancılaşma, içe kapanıklık, anti sosyal kişilik, tatminsizlik ve dolayısıyla



mutsuzluğa sebep olan bir olgu olarak görülebilmektedir (Miceli ve diğ., 2004). Suç korkusu “*bir suça ya da kişinin suç ile ilişkilendirdiği sembollere karşı geliştirdiği bir duygusal korku veya endişe reaksiyonu*” şeklinde tanımlanmaktadır (Ferraro, 1995’den aktaran Dolu ve diğ., 2010: 62). Bu reaksiyonun en doğal sonucu olarak; suç korkusu bireylerin günlük aktivitelerini sınırlamaya sevk etmekte, sosyal bir izolasyon oluşturarak kişilerin yaşam kalitelerini düşürmekte ve neticesinde yaşama dair iş ve beklentiler yönüyle doyumsuz ve mutsuz bireylerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Cohen, 2008; Moore, 2006; Vanderveen, 2007).

Bireyin yaşadığı toplumdan fiziksel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra ki en önemli beklentisi güvenlidir (Ömeroğlu, 2012). Özellikle bireylerin toplum yaşamında kendilerini ne kadar güvende hissettikleri yönündeki algı toplumun güvenlik seviyesinin de göstergesi olmaktadır. (Dolu ve diğ., 2010). Bu göstergenin pozitif ya da negatif yönde toplumdaki yansımaları bireylerin mutluluğunu, daha sağlıklı ve huzurlu yaşayabilmelerini ve yaşamlarına ilişkin ileriye dönük daha iyimser bir tablo çizebilmelerini sağlamakta veya ortadan kaldırmaktadır.

Güven probleminin olduğu ve suç korkusu ile yaşayan bir birey sosyal yaşamdan kopabilmekte ve dolayısıyla kendisini gerçekleştirme anlamında eksik kalabilmekte, yaşam kalitesi düşmekte ve neticesinde doyumsuz ve mutsuz bir insan haline dönüşmektedir.

Bu kapsamda Michalos ve Zumbo (2000) tarafından yaşam doyumu ve suç korkusu arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada, suç mağduru olmuş bireylerde genel yaşam doyumunun daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir çalışmada da Powdthavee (2005) evden hırsızlık, soygun, gasp ve cinayet mağdurlarının genel yaşam doyumunda belirgin şekilde düşüş olduğunu bulmuştur. Yine aynı şekilde hırsızlık suçuna maruz kalmış bireyler arasında yapılan başka bir çalışmada mağdurların yaklaşık %77 inde komşuluk ilişkilerinde değişim olduğu ve mağdurların çevresiyle olan iletişimde suç öncesine nispeten azalma olduğu görülmüştür (Tolunay, 2010).

Böylece toplumda bireyler suçun mağduru olma olasılığına karşı hissettikleri korku nedeniyle kendilerini toplumdan ayırtırmakta, fiziksel ve psikolojik olarak çevreden uzaklaşmaktadırlar (Kubrin ve Weitzer, 2003; Skogan, 1986). Suç korkusu bireylerde devamlı olarak bir kaygıya sebep olmakta ve bunun sonucunda da bireylerin yaşam kalitelerini ve doyumlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Sosyal bir varlık olmanın gereklerini yerine getirmede problem yaşamakta ve birey kendini gerçekleştirme bağlamındaki adımları tamamlayamamaktadır.

### 1.1.2.2 Polise Güven

Güvenlik ile ilgili kaygılara sahip bir bireyin Maslow (1943) teorisinde de belirtildiği gibi insan ihtiyaçlarının ikinci basamağı olan güvenlik gereksinimini yok sayarak üst basamaklardaki sosyal ihtiyaçlara geçmesi mümkün gözükmemektedir. Bu durumda Aristo siyasetinde de vurgulandığı gibi devlet bireylerin mutluluğu ve huzurunun temini (eudaiminia) için vardır (Duncan, 2010). Bu vurgudan bahisle kurumlar toplumdaki güven algısını sundukları hizmetler ile sağlayabileceklerdir. Topluma hizmet amacıyla teşkilatlandırılan kurumların insanlara hizmet için var olduklarını ve bu kurumların hizmet kalitesinin toplumdaki yaşam kalitesiyle doğru orantılı bir şekilde artmakta veya azalmakta olduğu görülmektedir (Sirgy, 1986).

Özellikle, ceza adalet sistemi içerisinde öncelikli bir yeri olan polis teşkilatları önemli bir güvenlik görevini yerine getirmektedir. Demokratik toplumlarda polise olan güven devlete olan güven ile doğru orantılı olup yönetime olan güveni ölçmede polis önemli bir kriter olarak değerlendirilmektedir (Cao ve Dai, 2006). Devlet kurumlarına güvenin yüksek olduğu toplumlarda bireyler herhangi bir problem karşısında haklarını rahatlıkla arayabilecekleri algısını taşımaktadır. Bu da onları güvenli bir ortamda yaşamının verdiği konfor ile daha mutlu etmekte ve yaşam kalitelerini arttırmaktadır.

Demokrasi ve hukuk kurallarının uygulandığı toplumlarda bireyler herhangi bir olumsuz durum yaşadıklarında veya suça maruz kaldıklarında yardım talep edecekleri kurumlar arasında öncelikli olarak kolluk güçlerini görmektedirler. Çünkü bireyler devlet kurumlarının ki bunların arasında öncelikli polis birimleri olmak üzere kendilerine bir zarar geldiğinde mağduriyetlerinin en hızlı ve doğru şekilde giderileceği düşüncesindedir (Luhiste, 2006). Bu düşünce yani bireylerin kendilerini güvende hissetmeleri yaşam kalitesini arttırmakla birlikte yaşam doyumuna da pozitif yönde etki yapmaktadır.

### 1.1.2.3 Demokrasi ve İnsan Hakları

Hukukun üstünlüğü ve devlet gücünün orantılı bir şekilde kullanılması demokratik ülkelerin en belirgin özelliklerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Jackson ve diğ., 2011). Demokrasinin güçlü bir şekilde işlediği, siyasi karar verme mekanizmalarında vatandaşların yüksek oranda katılımının sağlandığı ülkelerde vatandaş memnuniyeti ile hayattan memnuniyet ve mutluluk arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Dorn ve diğ., 2007). Orviska ve diğerleri (2014) tarafından yapılan bir diğer çalışma ülkedeki demokratik işleyişe dair olumlu algının ülkede yaşayan vatandaşların mutluluk seviyesi ile yaşam kalitelerini arttırdığını ortaya koymuştur. Dünya Değerler Anketi kullanılarak yapılan başka bir çalışmada Inglehart ve Klingemann (2000) ülkedeki demokratik kurumlara

yönelik algının bireylerin mutluluğunu etkileyen önemli değişkenlerden birisi olduğunu tespit etmiştir.

Dünya genelinde demokratik olarak kabul edilen ülkelerde yaşayan vatandaşların ekseriyetinin mutluluk ve hayattan memnuniyet algılarının ortalamasının üstünde olduğu belirtilmektedir (Headley and Wearing, 1989; Diener and Suh, 1997). Inglehart (2006) kişilerin mutlulukları ile demokrasi arasındaki pozitif ilişkiyi açıklarken ülkede bulunan demokratik kurumların dünyadaki problemlerin pek çoğu için çözüm sunduğundan bahisle problemleri çözülen insanların da bundan dolayı kendilerini mutlu hissettiklerini ifade etmektedir. Yine demokrasi mutluluk arasındaki ilişkide diğer önemli bir husus da demokrasinin insanlara sunduğu kanunlar çerçevesinde istediğini yapabilme olanağı olarak ifade edilmektedir. Yaşadıkları hayat ile ilgili daha fazla kontrole ve seçme hakkına sahip olan bireylerin bu imkâna sahip olmayan bireylere nazaran hayata dair daha fazla memnuniyet ve mutluluk gösterdikleri belirtilmektedir.

İkinci dünya savaşından sonra insan hakları, politik bir dil olarak, tüm dünyada üzerinde hassasiyetle durulan en önemli konulardan birisi haline gelmiştir (Wilson ve Mitchell, 2003). İnsan mutluluğunu ve yaşam doyumunu etkileyen faktörlere ilişkin yapılan pek çok çalışmada insan haklarına ve politik özgürlüğe önem veren ülkelerde yaşamsal doyumun da oldukça yüksek olduğu belirtilmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi olarak insanların kendilerini haksızlığa uğramayacakları konusunda daha güvende hissetmeleri gösterilmektedir (Veenhoven, 1996).

## **2. Metodoloji**

### **2.1 Araştırma Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı Türkiye’de insanların yaşadıkları haneye ilişkin ekonomik durumdan memnuniyetleri, yeterli beslenme düzeyine sahip olup olmadıkları, ülkede insan haklarına ne ölçüde saygı gösterildiği, ülkenin ne ölçüde demokratik bir şekilde yönetildiği, Türkiye’de devlet adına hizmet veren kurumların başında gelen polis teşkilatına olan güven ve herhangi bir suçun mağduru olup olmadıklarına ilişkin görüş ve algılarının yaşamsal doyum algıları üzerindeki etkisini araştırmaktır.

### **2.2 Veri ve Örneklem**

Bu çalışma için her yıl dünyanın farklı ülkelerinden pek çok insanın katılımıyla gerçekleştirilen Dünya Değer Anketi verileri kullanılmıştır. Bu geniş çaplı anket farklı ülke vatandaşlarının yaşamış oldukları topluma ilişkin çeşitli algı, düşünce ve davranış biçimlerini ölçmek üzere geliştirilen ve uygulanan halka

açık bir ankettir. Veriler rastgele olasılık metodu ile toplanmaktadır. Bu araştırma için Türkiye'nin en son olarak katıldığı 2011 yılına ait 1605 kişilik ikincil veri kullanılmıştır.

Yapılan araştırmanın bağımlı değişkeni kişilerin hayatlarından ne ölçüde memnun olduklarına dair yaşamsal doyum algılarıdır. DDA'de bu algı tamamen memnun değilim ile tamamen memnunum arasındaki seçenekleri ihtiva eden 10'lu likert tipi ölçek kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ilk bağımsız değişkeni "*Yaşamakta olduğunuz hanenin ekonomik durumundan ne kadar memnunsunuz*" şeklindeki soru ile ölçülen ekonomik duruma ilişkin algıdır. Bu soruya kişilerin tamamen memnun değilim ile tamamen memnunum arasındaki seçenekleri ihtiva eden 10'lu likert tipi ölçek kullanılarak cevap vermeleri istenmiştir.

Araştırmanın ikinci bağımsız değişkeni "*Son 12 ay temel alındığında, ne kadar sıklıkla siz ya da aileniz yeterli miktarda beslenme sağlayamadınız*" şeklindeki soru ile ölçülen yeterli beslenmeye ilişkin algıdır. Bu soruya kişilerin sık sık, bazen, nadiren ile hiçbir zaman cevap seçeneklerinden oluşan 4'lü likert tipi ölçek kullanılarak cevap vermeleri istenmiştir. Tüm soru cevaplarının aynı yönde olmalarını sağlamak amacıyla soru cevapları ters çevrilerek yeniden kodlanmıştır.

Üçüncü bağımsız değişken kişilerin son 1 yıl içerisinde herhangi bir suçun mağduru olup olmadıklarını anlamaya çalışan değişkendir. Bu soruya kişilerin evet ya da hayır şıklarından birisini seçerek cevap vermeleri istenmiştir.

Araştırmanın dördüncü bağımsız değişkeni polise olan güven algısıdır. Kişilerin polise olan güvenleri büyük oranda, oldukça fazla, çok fazla değil ve hiç şeklindeki 4'lü likert tipi ölçek kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Bu sorunun cevapları da ters çevrilerek yeniden kodlanmıştır. Cevaplar olumsuzdan olumluya doğru kodlanarak analize tabi tutulmuştur.

Araştırmanın beşinci bağımsız değişkeni "*Ülkeniz ne ölçüde demokratik bir biçimde yönetilmektedir*" şeklindeki soru ile ölçülen demokratik işleyişe ilişkin algıdır. Bu soruya kişilerin kesinlikle demokratik değil ile tamamen demokratik arasındaki seçenekleri ihtiva eden 10'lu likert tipi ölçek kullanılarak cevap vermeleri istenmiştir.

Araştırmanın altıncı ve son bağımsız değişkeni ise kişilerin ülkelerinde insan haklarına ne ölçüde saygı duyulduğuna dair algılarını ölçmek için geliştirilen değişkendir. Kişilerin bu soruya büyük oranda, yeteri kadar, çok fazla değil ve hiç saygı gösterilmemektedir şeklinde bir cevap seçeneğinden birini işaretlemek suretiyle cevap vermeleri istenmiştir.

### 2.3 Veri Analiz Yöntemi

Bu çalışmada çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişkene olan etkileri ve bağımsız değişkenlerin göreceli ilişkileri analizde değerlendirilmiştir.

### 3. Bulgular

#### 3.1 Tanımlayıcı İstatistik

Araştırma verilerinin nasıl bir örneklemden toplandığına ilişkin tanımlayıcı bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Araştırma kapsamında yer alan kişilerin yaş, cinsiyet, medeni durum ve iş durumlarına ilişkin veriler ve frekans dağılımları Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1: Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılım**

Değişken	Değerler	Frekans	%	Kümülatif %
İş Durumu	Tam zamanlı	429	26,7	26,7
	Yarı zamanlı	100	6,2	32,9
	Serbest meslek	136	8,5	41,4
	Emekli	174	10,8	52,2
	Ev hanımı	542	33,7	85,9
	Öğrenci	140	8,8	94,7
	İşsiz	77	4,9	99,6
	Diğer	7	0,4	100,0
Cinsiyet	Kadın	825	51,4	51,4
	Erkek	780	48,6	100,0
Yaş	15-24 Yaş Arası	291	18,1	18,1
	25-34 Yaş Arası	457	28,5	46,6
	35-44 Yaş Arası	359	22,3	68,9
	45-54 Yaş Arası	246	15,4	84,3
	55 Yaş ve Üzeri	252	15,7	100,0
Medeni Durum	Bekâr	551	32,1	32,1
	Evli	1054	67,9	100,0

Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere en dikkat çekici verilerden birisi araştırmaya katılanların yaklaşık üçte birinin (%33, 7) ev hanımı olduğudur. Yine araştırmaya katılanların % 26,7’si tam zamanlı işte çalışmaktadır. Cinsiyetlerine baktığımızda birbirlerine yakın bir katılım görülmektedir (825 kadın, 780 erkek), bu durum da Türkiye’nin genel demografik yapısı ile uyumluluk arz etmektedir. Araştırmaya katılanların 1054’ü evli 551’i ise bekarıdır. Yaş dağılımlarına baktığımızda genelde tüm yaş aralıklarında birbirine

benzer bir dağılım gözükmektedir. Kendilerini 25-34 yaş arası olarak ifade edenlerin sayısı 457 olup, yaş kategorileri içerisinde en fazla dağılımın olduğu yaş kategorisidir. Yaşı 35-44 yaş aralığında olanların (%22, 3) sayısı ise 359'dur.

### 3.2 Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bu çalışma kapsamında çoklu doğrusal regresyon analizi istatistik analiz metodu olarak kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların hayatlarından ne kadar memnun olduklarına dair algılarındaki toplam değişimin (varyansın) ne ölçüde seçmiş olduğumuz bağımsız değişkenler ile açıklanabildiği ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılanların hayatlarından ne kadar memnun olduklarına dair algılarındaki toplam değişimi açıklamada seçilen bağımsız değişkenlerin birbirlerine göre göreceli ağırlıklarının ne olduğu açıklanmaya çalışılmaktadır.

Bağımsız değişkenlerin normal bir dağılıma sahip olup olmadıklarına bakıldığında tüm değerlerin +2 ve -2 (skewness and kurtosis) aralığında olduğu ve dağılımın normal bir dağılım olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenler arasında yüksek değerlerde bir korelasyon olmaması çoklu doğrusal regresyon analizinin en önemli varsayımlarından birisidir. Bu amaçla değişkenler arasındaki korelasyon değerleri ile VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerlendirilerek bu varsayımın karşılanıp karşılanmadığına bakılmıştır. Aşağıdaki tablo (Tablo 2) bağımsız değişkenler arasındaki tolerans VIF değerlerini göstermektedir.

**Tablo 2: Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri**

	Model	Tolerans	VIF
Ekonomik Memnuniyet (Hane)	Yeterli Beslenme	0,967	1,034
	Suç Mağduru Olmak	0,984	1,016
	Demokratik İşleyiş	0,781	1,281
	Polise Güven	0,888	1,126
	İnsan Haklarına Saygı	0,778	1,285
Yeterli Beslenme	Suç Mağduru Olmak	0,989	1,016
	Demokratik İşleyiş	0,771	1,281
	Polise Güven	0,91	1,126
	İnsan Haklarına Saygı	0,778	1,285
	Ekonomik Memnuniyet	0,978	1,023
Suç Mağduru Olmak	Demokratik İşleyiş	0,768	1,281
	Polise Güven	0,89	1,126
	İnsan Haklarına Saygı	0,779	1,285
	Ekonomik Memnuniyet	0,946	1,023
	Yeterli Beslenme	0,941	1,063

	Model	Tolerans	VIF
Demokratik İşleyiş	Polise Güven	0,91	1,126
	İnsan Haklarına Saygı	0,927	1,285
	Ekonomik Memnuniyet	0,962	1,023
	Yeterli Beslenme	0,94	1,063
	Suç Mağduru Olmak	0,985	1,016
Polise Güven	İnsan Haklarına Saygı	0,798	1,285
	Ekonomik Memnuniyet	0,948	1,023
	Yeterli Beslenme	0,962	1,063
	Suç Mağduru Olmak	0,989	1,016
	Demokratik İşleyiş	0,788	1,268
İnsan Haklarına Saygı	Ekonomik Memnuniyet	0,947	1,023
	Yeterli Beslenme	0,937	1,063
	Suç Mağduru Olmak	0,986	1,016
	Demokratik İşleyiş	0,915	1,268
	Polise Güven	0,909	1,1

Varyans Enflasyon Faktörü (VIF) 10.00'ın altında, tolerans istatistikleri de 0,2'nin üstünde olduğundan değişkenler arasında yüksek korelasyon problemi bulunmamaktadır. Yani tahmin değişkenleri arasında mükemmel doğrusal ilişkiden söz edilemez.

Aşağıda Tablo 3'de çoklu doğrusal regresyon analiz modeli sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 3: Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli**

Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Bağımsız Değişken	F/Sig	B	β	t	Sig.
Yaşam Doyumu	.219	Ekonomik memnuniyet (Hane)	71,196 / ,000	0,412	0,408	17,425	.000
		Yeterli Beslenme		0,142	0,055	2,333	.020
		Suç Mağduru Olmak		-0,253	-0,075	-3,252	.001
		Demokratik İşleyiş		0,090	0,101	3,882	.000
		Polise Güven		0,117	0,055	2,270	.023
		İnsan Haklarına Saygı		0,070	0,031	1,182	.237

71,196 olan F değeri geliştirilen çalışma modelinin toplanan veri ile istatistiki olarak anlamlı bir şekilde uyumlu olduğunu göstermektedir (p<.005). Çalışmaya katılanların yaşam doyumu algısındaki değişimin %21,9'u araştırma için belirlenen bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup> = 0,219).

Yaşamakta olan hanenin ekonomik durumundan memnuniyetin, yeterli beslenmeye sahip olmanın, son bir yıl içerisinde herhangi bir suç mağduru olmanın, ülkenin ne ölçüde demokratik yönetildiğinin ve polise olan güvenin kişilerin yaşam doyum algıları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Ülkede insan haklarına ne ölçüde saygı gösterildiği ile kişilerin hayattan memnuniyet algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Suç mağduru olmak ile hayattan memnuniyet arasında negatif ve istatistiki bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka deyişle, herhangi bir suçtan mağdur olmanın kişilerin hayattan memnun olma düzeylerini azalttığı görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin göreceli etkilerine baktığımızda ise kişilerin yaşam doyum algısındaki toplam değişimi en fazla açıklama gücüne sahip bağımsız değişkenin yaşamakta olan hanenin ekonomik durumundan memnuniyet olduğu ( $\beta=0,408$ ) görülmektedir. Yaşamakta olan hanenin ekonomik durumundan memnuniyet algısından sonra en önemli değişken ülkenin ne ölçüde demokratik işleyişe sahip olup olmadığına ilişkin algıdır ( $\beta=0,101$ ). Bu çalışmadan genel olarak çıkarılacak sonuç kişilerin yaşamış oldukları hanenin ekonomik durumları ile ülkedeki demokratik işleyişe ilişkin olumlu algıların kişilerin yaşam doyumlarını arttırdığı gerçeğidir.

### **Tartışma ve Sonuç**

Toplumda bireylerin güvenli ve huzurlu bir çevrede yaşamını devam ettirme isteği en temel ve doğal haklardan biri olmakla birlikte kendisini gerçekleştirebilmesi, üretken ve verimli bir yaşam sağlamak amacıyla da dile getirilen bu istek yerinde ve haklı bir talep olarak değerlendirilmelidir.

Yapılan bu çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde; sosyal bilimci Abraham Maslow (1943)'un ihtiyaçlar piramidi olarak adlandırılan teorisi ile örtüştüğü görülmektedir. Maslow teorisi belli bir hiyerarşi içerisinde en temel ihtiyaçlardan hareketle alt seviyedeki bir ihtiyaç karşılanmadan bir üst basmağa geçilemeyeceğini ve insanların yaşam doyumlarını sağlayabilmek ve kendilerini gerçekleştirebilmek için bu hiyerarşi çerçevesinde hareket edilmesi gerekliliğini ifade etmektedir.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları doğrultusunda; bağımsız değişkenlerin göreceli etkilerine baktığımızda kişilerin yaşam doyum algısındaki toplam değişimi en fazla açıklama gücüne sahip bağımsız değişkenin yaşamakta olan hanenin ekonomik durumundan memnuniyet olduğu görülmektedir. Bu durum da Maslow tarafından birinci ve en temel basamak olan fiziksel ihtiyaçlar; hava, su, yemek ve barınma şeklinde ifade edilen ve bu hususlar karşılanmadan kişilerin yaşam doyumunu sağlayamayacakları ve bir üst kategoriye geçemeyecekleri savı ile örtüşmektedir (Maslow, 1943; Walsh, 2011).



Çalışmanın diğer önemli çıktılarından birisi kişilerin yaşam doyumunu etkileyen faktörler arasında ülkedeki demokratik işleyişe ilişkin algının hanenin ekonomik durumundan sonra en önemli faktör olmasıdır. Bu sonuçta Dorn et al. (2007) tarafından ifade edilen demokrasinin güçlü bir şekilde işlediği ve siyasi karar verme mekanizmalarında vatandaşların yüksek oranda katılımının sağlandığı ülkelerde, vatandaş memnuniyeti ile hayattan memnuniyet ve mutluluk arasında pozitif bir ilişki bulunduğu tezi ile örtüşmektedir. Yine bu sonuç Orviska ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmada ortaya konulan ülkedeki demokratik işleyişe dair kişilerin olumlu algıların o ülkede yaşayan kişilerin mutluluk ve yaşam kalitelerini arttırdığı sonucu ile örtüşmektedir. Ülkedeki demokratik işleyişe ilişkin olumlu algıların kişilerin yaşam doyumlarını arttırdığı sonucu ayrıca demokratik işleyiş sayesinde yaşadıkları hayat ile ilgili daha fazla kontrole ve seçme hakkına sahip olan bireylerin hayata dair daha fazla memnuniyet ve mutluluk gösterdiklerini belirten Inglehart (2006)'ın çalışması ile de benzerlik göstermektedir.

Çalışmanın diğer önemli sonuçlarından birisi de suç korkusu ile yaşam doyumu arasındaki ilişki ile ilgilidir. Bu çalışmanın analiz sonuçları da suç korkusunun bireylerin günlük aktivitelerini sınırladığı, bu durumun da sosyal bir izolasyon oluşturarak kişilerin yaşam kalitelerini düşürdüğü ve yaşama dair mutsuz bireylerin ortaya çıkmasına sebep olduğu (Michalos ve Zumbo 2000; Powdthavee 2005; Moore, 2006; Vanderveen, 2007; Cohen, 2008) sonuçları ile örtüşmektedir. Suç mağduru olma korkusu ile yaşayan bireylerin yaşam kaliteleri düşmekte ve sonucunda doyumsuz ve mutsuz bireyler olarak toplumdaki yerlerini almaktadırlar. Herhangi bir suçun mağduru olduklarını ifade eden bireylerin suç korkusu nedeniyle sağlıklı bir yaşamlarının olmadığı ve yaşam doyumlarının da bu doğrultuda azaldığı sonucu önemli bir çıktı olarak bu çalışmada ortaya konmaktadır.

Diğer bir bulgu polise güven ve yaşam doyumu arasındaki ilişkidir. Topluma hizmet amacıyla teşkilatlandırılan kurumların hizmet kalitesinin, toplumdaki bireylerin yaşam kalitelerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilediğini belirten Sirgy (1986) ve demokratik toplumlarda polise olan güvenin devlete olan güven ile doğru orantılı olduğunu ifade eden Cao ve Dai (2006)'nin görüşleri ile örtüşmektedir. Böylece araştırma sonuçları polise olan güvenin bireylerin yaşam doyumlarını pozitif olarak etkilediğini göstermektedir. Çünkü bireyler yaşadıkları herhangi bir olumsuzluk anında polise başvurarak güvenliklerinin sağlanabileceği algısına sahip olup bu düşünce onların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktadır. Bu güven hissi insanlardaki mutluluk ve yaşam doyumunu pozitif yönde arttırmaktadır.

Özetle, araştırma sonuçları değerlendirildiğinde Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde belirtildiği gibi toplumda bireylerin fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasından sonra güvenlikleri ile ilgili konularda hassas oldukları görülmektedir. İnsanlar hava ve su kadar yaşamlarının bir parçasında güvenliği

temel bir ihtiyaç olarak görmekte ve yaşamları içerisinde kendilerini gerçekleştirmek amacıyla güvenliği olmazsa olmazlar arasında değerlendirmektedirler.

Bu durumda devletin varlık sebebinin vatandaşlarına hizmet etmek olduğu gerçeğinden yola çıkarak; bireylerin güvenlikleri konusundaki taleplerin güvenlik politikaları hakkında karar vermeye yetkili mekanizmalar tarafından hassasiyetle değerlendirilmesi ayrıca bu doğrultuda ihtiyaç olan adımların ve düzenlemelerin dikkatlice yerine getirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, insan odaklı gerçekleştirilecek her bir çalışmanın mutlu ve sağlıklı bireylerin dolayısıyla da huzurlu bir toplumun oluşmasına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

ASLAN, Kadir (2011), İlköğretim 1 Kademe Öğretmenlerinin Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Doyumları. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(1); 63-82.

CAO, Liqun, and M. Dai (2006), Confidence in the police: where does Taiwan rank in the world? *Asian Journal of Criminology*, 1(1); 71-84.

CAO, H, J Jiang, L. B. Oh, Li, H. X. Liao, and Z. Chen (2013), A Maslow's hierarchy of needs analysis of social networking services continuance. *Journal of Service Management*, 24(2), 170-190.

COHEN, Mark. A (2008), The effect of crime on life satisfaction. *The Journal of Legal Studies*, 37 (2); 325-353.

ÇEVİK, Nüket K ve O. Korkmaz (2014), Türkiye'de Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi. *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 126.

DIENER, E. D, R. A, Emmons, R. J. Larsen, and S. Griffin (1985), The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.

DIENER, Ed, and E. Suh (1997), Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social Indicators Research*, 1997, 40,1-2: 189-216.

DIENER, Ed, and M. E. P. Seligman (2002), Very happy people. *Psychological Science*, 2002, 13,1: 81-84.

DOLU, Osman, Ş. Uludağ ve C. Doğutaş (2010), Suç korkusu: nedenleri, sonuçları ve güvenlik politikaları ilişkisi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (01), 57-81

DORN, D, J. A. Fischer, G. Kirchgässner, and A. Sousa-Poza (2007), Is it culture or democracy? The impact of democracy and culture on happiness. Social Indicators Research, 82(3), 505-526.

DOST, Meliha T (2007), Üniversite öğrencilerinin yaşam doyumunun bazı değişkenlere göre incelenmesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22 (2): 132-142.

DUNCAN, Grant (2010), Should happiness-maximization be the goal of government? Journal of Happiness Studies 11(2) (163-178).

ERTÜRK, Kazım. Ö, ve & C. M. Kıyak (2011), Müşteri memnuniyetini artırma aracı olarak halkla ilişkilere Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi penceresinden bakmak. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, 32. 127-151.

FERRARO, Kenneth F (1995), Fear of crime: Interpreting victimization risk. SUNY Press.

HEADEY, Bruce, and A. Wearing (1989), Personality, life events, and subjective well-being: toward a dynamic equilibrium model. Journal of Personality and Social psychology, 57(4): 731-739.

INGLEHART, Ronald, and H.D. Klingemann (2000), Genes, culture, democracy, and happiness. Culture and subjective well-being, 165-183.

INGLEHART, Ronald (2006), Democracy and Happiness: What Causes What? On human happiness at Notre Dame University konfrasında sunum. Erişim Tarihi: 22/08/2015  
<https://www3.nd.edu/~adutt/activities/documents/InglehartHappinessandDemocracy1>.

KUBRIN, Charis E and R. Weitzer (2003), New directions in social disorganization theory. Journal of Research in Crime and Delinquency, 2003, 40(4): 374-402.

LÜHISTE, Kadri (2006), Explaining trust in political institutions: Some illustrations from the Baltic states. Communist and Post-Communist Studies, 39 (4): 475-496.

MASLOW, Abraham. H (1943), A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4): 370-396.

MICHALOS, Alex C, and B. D. Zumbo (2000), Criminal victimization and the quality of life. *Social Indicators Research*, 50(3): 245-295.

MICELI, Renato, M. Roccato, and R. Rosato (2004), Fear of crime in Italy Spread and determinants. *Environment and Behavior*, 36(6): 776-789.

MITCHELL, Jon. P, and R. A. Wilson (ed.) (2003), *Human Rights in Global Perspective: Anthropological studies of rights, claims and entitlements*. Routledge.

MOORE, Simon C (2006), The value of reducing fear: an analysis using the European Social Survey. *Applied Economics*, 38 (1): 115-117.

ORVISKA, Marta, A. Caplanova, and J. Hudson (2014), The impact of democracy on well-being. *Social Indicators Research*, 115(1): 493-508.

ÖMEROĞLU, Ömer (2012), Suç korkusu, cezanın caydırıcılığı ve küçük suçlar. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 16(4): 329-370.

ÖZGEN, F (2012), Ç.O.M.Ü beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin yaşam doymu düzeylerinin incelenmesi. *Mezuniyet Tezi: Çanakkale Üniversitesi, Erişim Tarihi: 22.07.2015*  
members.comu.edu.tr/ozhanbavli/yasamdoyumu.pdf.

PODUSKA, Bernard (1992), Money, marriage, and Maslow's hierarchy of needs. *The American Behavioral Scientist* 35 86): 756.

POWDTHAVEE, Nattavudh (2005), Unhappiness and crime: evidence from South Africa. *Economica*, 72 (287): 531-547.

SIRGY, M. Joseph (1986), A quality-of-life theory derived from Maslow's developmental perspective:'quality'is related to progressive satisfaction of a hierarchy of needs, lower order and higher. *American Journal of Economics and Sociology*, 329-342.

SIRGY, M. Joseph, A. C. Michalos, A. L. Ferriss, R. A. Easterlin, D. Patrick, and W. Pavot (2006), The Qualityity-of-Life (QOL) Research Movement: Past, Present, and Future. *Social Indicators Research*, 76(3), 343-466.

SKOGAN, Wesley (1986), Fear of crime and neighborhood change. *Crime and Justice*, 203-229.

ŞİMŞEK, Eylem (2011), Örgütsel iletişim ve kişilik özelliklerinin yaşam doyumuna etkileri (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

TOLUNAY, Sıdıka F (2010), Mersin’de Evlerden Hırsızlık Olaylarında Mağdurların Durumunun Sosyal Antropolojik Olarak İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

VANDERVEEN, Gabry (2007), *Interpreting Fear, Crime, Risk and Unsafety*. Cullompton: Willan Publishing.

VEENHOVEN, Ruuth (1996), The Study of Life Satisfaction. In W.E. Saris, R. Veenhoven, A.C. Scherpenzeel, & B. Bunting (Eds.), *A Comparative Study of Satisfaction With Life in Europe*, Eötvös: University Press.

WALSH, Philip R (2011), Creating a “values” chain for sustainable development in developing nations: where Maslow meets Porter. *Environment, Development and Sustainability*, 13(4): 789-805.

YARDIM, M. S (2009), Yoksulluk sınırı nasıl hesaplanır? *Toplum Hekimliği Bülteni*, 28(2): 28-32.

# Restoran Yöneticilerinin Menü Planlaması ve Analizi Konusuna Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma

**Öğr. Gör. Anıl AKAY**

Artvin Çoruh Üniversitesi,  
Arhavi Meslek Yüksekokulu  
Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü  
anil.akay@artvin.edu.tr

**Prof. Dr. Mehmet SARIİŞİK**

Sakarya Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
Turizm İşletmeciliği Bölümü  
msariisik@sakarya.edu.tr

**Özet:** *Turizm endüstrisi, değişen dış çevre koşullarına son derece duyarlı bir yapı sergilemektedir. Bu anlamda turizm endüstrisinin önemli bir parçası olan yiyecek-içecek sektörünün de dinamik özellikler gösterdiğini söylemek mümkündür. Yiyecek-içecek işletmelerinin değişen tüketici ihtiyaç ve isteklerine uygun ürün ve hizmetleri sunmaları, müşteri memnuniyetini sağlamaları için bir ön koşul olarak değerlendirilebilir. Bu amaçla, yiyecek-içecek işletmelerinde menü planlama ve analiz tekniklerinin kullanılması, yukarıda ifade edilen müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve tatmin müşteriler oluşturulmasında son derece etkili bir rol oynayacaktır.*

*Bu araştırmanın amacı, yiyecek-içecek sektöründe yer alan işletme yöneticilerinin/sahiplerinin menü planlaması ve menü analizine bakış açılarını belirlemektir. Buna ek olarak, menü planlaması ve menü analizi uygulamalarının işletmelerde hangi düzeyde gerçekleştirildiğini belirlemek araştırmanın ikincil amacıdır. Bu kapsamda İstanbul'da faaliyet gösteren 1. ve 2. sınıf restoranlardan görüşme yoluyla toplanan veriler değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucu restoran yöneticilerinin menü planlamasına ve menü analizine yeteri kadar önem vermediğini göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Menü, Menü Planlaması, Menü Analizi, Yiyecek-İçecek Yönetimi

## A Research on Restaurant Managers' Approaches To Menu Planning and Analyzing

**Abstract:** *Tourism industry displays a highly sensitive form to the changing external environment. In this regard, it is possible to say that the food and beverage sector which is an important part of tourism industry displays dynamic properties too. Food and beverage managements' providing services according to changing customer needs and requirements can be thought as a precondition in order to provide customer satisfaction. For this purpose, using menu planning and analyzing technical in food and beverage businesses will probably play a highly effective role in providing customer satisfaction and in generating self-gratification customers that has been explained in upper words.*

*The purpose of this research is to determine the viewpoints of owners/managers of businesses that get involve in food and beverage sector about menu planning and menu analyzing. In addition, to determine at which level menu planning and menu analyzing applications are made real in businesses is the secondary purpose of this research. In this context, datum collected through the interviews from the 1st and 2nd class restaurants serving in Istanbul have been evaluated. The results of this research indicate that managers of the restaurants do not give enough importance to menu planning and menu analysis.*

**Key Words:** *Menu, Menu Planning, Menu Analyzing, Food and Beverage Management*

### Giriş

Küreselleşme süreci ile birlikte hızla artan rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri yaratıcı bir yönetim anlayışını benimsemesi ile mümkün olabilir. Küreselleşme süreci; bir yandan işletmeler arası rekabeti artırırken, bir yandan da tüketici ihtiyaç ve isteklerinin değişmesine neden olmuştur. Bu durumda yiyecek-içecek işletmelerinin mevcut ve potansiyel müşterilerinin işletmelerden beklentilerinin artmasına neden olmuştur. Bu anlamda, yiyecek-içecek işletmelerinin yaratıcı menü planlama ve analiz tekniklerinin değişen tüketici ihtiyaç ve isteklerini karşılamada önemli bir araç olduğunu söylemek mümkündür.

Menü, en basit şekliyle yiyecek-içecek işletmelerinin sunduğu ürünleri bölümlendirmesiyle müşterilerin seçimlerine yardımcı olması istenen bir araç olarak ifade edilebilir. Menüü basit şekilde açıklamak mümkün olsa da, planlanması oldukça komplikedir. Herkesin menü hazırlaması mümkündür fakat hazırlanan menünün etkili ve verimli olması menü kalemlerinin ayrı ayrı ve

birbirleriyle olan uyumuna bağlı olarak değişkenlik arz edecektir. Birbirlerinden bağımsız bölümler gibi görünse bile, menü içerisinde var olan her kalemin birbirini destekler nitelikte olması gerekmektedir.

Bu çalışmada, menü planlamasının ve menü analizinin algılanışı ve bu konunun uygulanabilirliği araştırılmıştır. Menü planlaması ve analizi içeriğinin işletme yöneticileri/sahipleri tarafından tam olarak bilinip bilinmediğinin, hangi amaçla kullanıldığını, menü planlamasının ve analizinin işletmelere sağladığı yararları ortaya koyularak, bu uygulamanın tercih edilmesindeki nedenlerin tespit edilmesi hedeflenmiştir.

## 1. Literatür İncelemesi

### 1.1. Kavramsal Çerçeve

Menü, Latince'de 'minutus' sözcüğünden türemiş olup, 'küçük, az' anlamına gelmektedir. Menü kelimesi, Fransa'da bir öğünde sunulan yiyeceklerin ayrıntılı listesi veya sunulan yiyecekler anlamında kullanılmıştır. Menü; bir öğünde belirli bir sıra dâhilinde servis edilen birbiriyle uyumlu yemek grubudur (Aktaş ve diğ., 2005: 126). Diğer yandan menü sözcüğünün yiyecek-ıçeceklerin ücret tarifesi anlamında da sık sık kullanıldığı görülmektedir. Bir başka kaynakta menü, önceden tespit edilmiş yiyecekler olarak tanımlanmıştır (Rızaoğlu ve diğ., 2005: 8). Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre ise menü; "Yenecek yemeklerin listesi", "Sofraya çıkarılacak yemeklerin hepsi" olarak tanımlanmaktadır.

Menünün ilk kullanımı 1541 yılına dek uzamaktadır. Bu tarihten önce bir öğünde sunulan yemekler masanın üzerine dizilir ve konuklar buradan yemeklerini yerlerdi. Yemeklerin sırası ile masaya gelmesi söz konusu değildi. 1541 yılında Brunswick Dükü Henry tarafından yemek isimlerinin yazılı olduğu uzunca bir kağıdın kullanıldığı görülmektedir. Dükün, bu kağıda ilgi duyduğu yemekleri yazdığı ve buna bakarak en çok sevdiği yemekleri seçtiği anlaşılmaktadır. Böylece ilk menü doğmuş ve bu fikir, şölen ve davetlerde de menünün kullanılmasını sağlamıştır. Günümüze kadar menüler küçülmüş ve her konuya bir menü verilebilir bir hale gelmiştir (Aktaş ve diğ., 2005: 127).

Yiyecek-ıçecek işletmelerin temel amacı, ürünlerini geniş kitlelere ulaştırabilmektir. Bunu gerçekleştirmede ki en önemli araç ise menülerdir. Menüler işletmelerde sunulan yiyecek ve içecekleri fiyatları ile birlikte gösterirler. Ayrıca menüler; pazarlama, finansman ve politikalarında belirleyicisi ve tamamlayıcısıdır. Menüde ki asıl hedef, mümkün olduğu kadar satılmayan yiyecek miktarını azaltmaktır. Çünkü hiçbir işletme, konuklarını ve konuklarının ne isteyeceğini tam olarak önceden bilemez (Sökmen, 2011: 119-120).

Menüler, restoranlar için basılmış reklam araçlarıdır. Ayrıca menü, yemek ve servis kalitesi açısından gelecek öğünler için müşteri beklentilerini belirleme



noktasında ideal bir araçtır. Buna ek olarak, eğer menü düzenli bir şekilde tasarlanırsa, restoranın kârlılığı için de etkili olacaktır (Kwong, 2005). Menü, müşterilerin hesabı ödemediği önce ellerinde bulunan reklam olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede bakıldığı zaman restoran yöneticileri veya grafik tasarımcıları müşterinin ilgisini çekecek ve onların satın alma davranışını etkileyecek menüler hazırlamalıdır (Yang ve diğ., 2009). Rynolds ve Taylor (2009)'a göre menü; müşterilerin servis beklentilerini gösteren ve onların o işletme üzerinde algı oluşturmalarını etkileyen bir kalemidir. Bugün birçok işletme, menünün, kendilerini başarıya ulaştırdığına veya başarısızlığa neden olduğuna inanmaktadır.

Menü planlama ise; bir menüye hangi yiyeceklerin konulacağını planlama işidir. İyi bir menü planlama hem yönetici için hem de müşteri için kabul edilebilir yiyecek ve içecek öğelerini içermelidir (Gordan-Davis, 2004, 237). Bir başka tanıma göre de menü planlama, makul bir gelir sağlayacak kadar bir maliyetle müşterileri memnun edecek yiyecek-içeceklerin belirlenme süreci ve sonrasında menüde yer alacak yiyecek-içeceklerin seçilmesidir (Rızaoğlu ve diğ., 2005: 18). Menü planlama; besinler hakkında geniş bir bilgi ve onların temel hazırlama ve servis yapma metotlarının yanı sıra, besin kombinasyonlarının besleyici değerlerinin bilinmesini gerektiren bir sanat ve bilim dalıdır. Menü planlama, bir yiyecek içecek tesisinin hangi yiyecek ve içecekleri üretilip ne şekilde pazarlayacağını sağlamak için gerekli hareketlerin sürecidir (Çetinkaya, 1996).

Menü planlaması, bugün yiyecek ve içecek endüstrisinin en önemli konularından biridir. Ancak bu konunun önemi işletme sahipleri ve yöneticileri tarafından yeterince anlaşılamamıştır. İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşım ulaşılmayacağı ya da müşterilerin tatmin olup olmayacağı gibi konular ihmal edilmektedir (Atılan, 2008).

İyi bir menü planlama, tüketiciyi tatmin eder; çalışan personelin motivasyonunu artırır; servisin düzenli yürümesini sağlar; maliyet kontrolünü kolaylaştırır; personel araç, gereç ve yiyecek gereksinimlerini belirler ve yönetimi başarılı kılar (Beyhan ve diğ., 1995; Kutlay ve diğ., 1997).

Menü planlaması yapılırken birçok faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Temelde dikkat edilmesi gereken öğe menü planlanan grup ve bu grubu oluşturanların gereksinimleri, cinsiyetleri, yaşları, fizyolojik durumları, aktiviteleri ve beslenme alışkanlıklarıdır (Gök, 2005).

**Tablo 1. Menü Planlama Unsurları**

- 1- Gereksinimler
- 2- Beslenme Alışkanlıkları
- 3- Kişileştirilmiş Menü
- 4- Mutfak Kapasitesi ve Araç-Gereç Sayısı
- 5- Servis Yönetimi
- 6- Yemek Maliyetleri
- 7- Diğer Etmenler
  - a- Mevsimler
  - b- Coğrafya
  - c- Etnik Özellikler
  - d- Din, İnanç ve Tabular

Menü kalemleri seçilirken, menü planlayıcısı sınırsız sayıda seçenekle karşı karşıyadır. Menüde yer alabilecekler konusunda 16.000'den fazla öneri sunan menü kitapları bulunmakta, her yıl onlarca yemek kültür dergisi 7000'e yakın tarif yayınlamaktadır (Türksoy, 2002). Menü planlayıcıların her sınıftaki kalemlerden bazılarını bir araya getirerek menü oluştururlar. Bu kaynaklar (Koçak, 2004):

- Eski Menüler
- Kitaplar
- Mesleki Dergiler
- Evler için Satılan Yemek Kitapları

Pazar araştırmasına göre belirlenen müşterilerin hoşlanabileceği menü kalemleri bir araya getirilmelidir. Bu sınırlandırmadan sonra (konukların hoşlanabileceği kalemler) bu kalemlerden bazıları da aşağıdaki nedenlerden dolayı elenmelidir (Ninemeier, 2009;115).

- Maliyet
- İşletme teması ya da mutfak stiline uyumsuzluk
- Ekipman bulunmayışı
- Yetersiz ekipman kapasitesi
- Yetersiz mutfak alanı
- Yetersiz çalışan sayısı
- Çalışanların becerilerine uymama
- Malzemelerden bazılarının bulunamaması
- İşletmenin kalite standartlarıyla uyumsuzluk
- Temizlik sorunları

Konuğun satın alma karar aşamasındaki ilk tepkisi menü kartına karşı oluşur. Fiziksel menü planlamada ilk aşama kullanılacak menü kartının seçimidir. Bazı işletmeler menüyü farklı maddelerden yapılan kalın kapaklar içerisinde sergiler. Dekoratif özelliği yüksek bu uygulamada menü kartının

yaratacağı maliyet de hesaba alınmalıdır. Menü kartı seçiminde göz önünde tutulması gereken önemli unsurlar şunlardır (Sarıışık, 2004):

- a) Menü kartı içeriğe uygun büyüklükte olmalıdır. Çok büyük ya da gereğinden küçük seçilen kartlar tercih edilmemelidir. İçecek kartları genellikle yiyecek menü kartlarına göre daha küçük ebatlıdır. "Amerika Ulusal Restoran Birliği" (National Restaurant Association) tarafından ideal yiyecek menüsü ölçüsü genişlik için 23-24 cm, yükseklik içinse 44-45 cm olarak belirlenmiştir.
- b) Menü kartının rengi işletmenin dekorasyon ve renk ortamına uygun olmalıdır.
- c) Menü kartı yüksek maliyetli olmamalıdır. Kullanışlı ve uzun süre niteliğini koruyabilecek kartların seçimine özen gösterilmelidir.
- d) Menü kartı olabildiğince nem, güneş gibi dışsal faktörlere karşı dayanıklı olmalıdır.

Ne kadar iyi planlanmış ve tasarılmış olursa olsun, bir menünün periyodik olarak değerlendirilmesi gerekir. Yönetim menünün gerçekleşmesine katkıda bulunacak hedefler koymalıdır. Eğer bu hedeflere ulaşamıyorsa yönetim önce diğer değişkenlerin bu soruna katkısını incelemelidir. Yiyecek-icecekler kalite standartlarına uyuyor mu? Menü fiyatları doğru mu? Bunlar ve diğer değişkenlerde sorun yoksa o zaman menü ile ciddi olarak ilgilenmek gerekir (Koçak, 2004; 72).

Yiyecek-icecek tüketici grubu; tüketim kalıplarını sık sık değiştiren farklı kişilerden oluşmaktadır. Bu durum, bazı yiyecek-iceceklerin gereğinden fazla, bazılarının ise gereğinden az üretilmesine neden olabilmektedir. Tüketicilerin tercih ettikleri ürünlerin bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi hem yiyecek-icecek talebi açısından hem de yiyecek-icecek üretim gerekleri açısından önemlidir. Yiyecek-icecek işletmeleri müşterilerle yakın ilişkiler kurmalı, müşterilerin yeme-içme alışkanlıklarını ve beğendikleri yiyecekleri analiz ederek öğrenmelidirler. Her yiyecek-icecek kaleminden ne kadar satıldığını görebilmek için menülerin analiz edilmesi gerekir (Rızaoğlu ve diğ., 2005; 226).

Menü analizi uygulamaları uzun yıllardır yapılmaktadır. Nitekim ikinci dünya savaşı öncesi mutfaklardaki uzman kişiler iyi performans gösteren yiyecek-icecekleri belirleyerek, onların satışını teşvik etmişler, satılmayanları ise menüden çıkarmışlardır (Bölükoğlu, 2001).

Atkinson ve Jones (1994)'a göre menü analizi geniş anlamda, işletmenin menüsünü pazarlayabilmesi için doğru teknik ve prosedürleri uygulayabilecek kararları vermesidir. Menü analizi aynı zamanda, beğenilirlik, karlılık, maliyet ve maliyet yüzdesi gibi kriterleri temel alarak işletmenin bir sonraki dönem için alması gereken kararları ve uygulayacağı politikaları belirler. Menü analizinin önemli amaçları şu şekilde sıralanabilir (Maviş, 2005):

- Başta hammadde maliyeti olmak üzere maliyet hesapları hakkında işletmeye bilgi vermek ve maliyet etkinliğini sağlamak,
- Yiyecek-içecek satış istatistikleri oluşturularak beğenilen ya da beğenilmeyen menü kalemlerinin ortaya çıkarılmasını sağlamak,
- Katkı açısından yiyecek ve içecekleri karşılaştırmak, buldukları gruplar veya genel açıdan menüdeki yerlerini tayin etmek,
- Personel verimliliğini ölçmek, tahmini satış rakamları ile gerçekleşen satış rakamlarının dönemsel analizini yapmak,
- İşletmenin gelecek yıllardaki maliyet, satış, personel gibi politikalarına yön vermek,
- Mutfak ve servis için öngörülen değişikliğin yapılmasını sağlamak,
- İşletmeyi etkili ve objektif kararlar olmaya sevk etmek,
- Rekabetçi politikalar yaratılmasına yardımcı olmaktır.

Menü değerlendirme ve analiz için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Başlıca menü değerlendirme ve analiz yöntemleri şöyle sıralanabilir (Özdemir ve diğ., 2007):

- Sezgisel Yöntem
- Menü Karması Yöntemi ile Analiz
- Katkı Payı Yöntemi ile Analiz
- Kar ve Zarar Yöntemi ile Yapılan Analiz
- Geçmiş Satış Verilerinin Analizi
- Menü Mühendisliği Yöntemi
- Miller Modeli
- Kasavana ve Smith Modeli
- Pavesic Modeli
- Hayes ve Huffman Modeli
- Bayou ve Bennett Modeli

## 1.2. Araştırmanın Metodolojisi

Günümüzde turizm faaliyetlerinin ve kişilerin yeme-içme ihtiyaçlarını dışardan sağlama eğilimine paralel olarak restoranlar da nitelik ve nicelik açısından artmıştır. Restoranların çoğalması ile birlikte işletmeler arasındaki rekabette de artış gözlemlenmiştir. Bu bakımdan menü planlama ve menü analiz teknikleri işletmeler için oldukça önemlidir. Araştırmalara göre iyi tasarlanmış bir menünün insanların satın alma davranışı üzerinde önemli bir etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, restoran işletmesi yöneticilerinin menü planlama ve menü analizi çalışmalarına karşı bilinç ve ilgi düzeylerini belirlemektir. Araştırmanın diğer amacı ise, menü planlaması ve menü analizi uygulamalarının işletmelerde hangi düzeyde gerçekleştirildiğini ortaya koymaktır.

Araştırma İstanbul ilinde bulunan 1. ve 2. sınıf restoranlarda gerçekleştirilmiştir. Bu kentte, Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi verilerine göre 2012 yılının Nisan ayına ilişkin, ilgili bakanlık belgeli 195 restoran olduğu saptanmıştır. Araştırmaya veri elde etmek için işletme seçimlerinde turistik bölgelerden (Sultanahmet, Fatih, Beyoğlu) tesadüfi örneklem yöntemi ile 85 restoran seçilmiştir. Seçilen 85 restoran yöneticisinden 16'sı bu çalışmanın başında destek olamayacaklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle araştırma kalan 69 işletme ile gerçekleştirilmiştir. Bu 69 işletme yöneticisinden 9'u farklı dönemlerde birkaç kez randevu alınmasına rağmen çalışmanın mülakat kısmı için gerekli desteği sağlamamışlardır. Araştırmanın görüşme aşamasında ise 16 üst düzey, 16 orta düzey, 7 işletme sahibi ve 21 işletme yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır.

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak nitel araştırma yöntemlerinden Patton (1987)'nin belirttiği görüşme türü kullanılmıştır. Başvurulan görüşme türü ayrıca Karasar (1999)'ın belirttiği görüşme türlerinden olan bireysel görüşmedir. Yine görüşülme istenen kişiye göre görüşme türlerinden, liderlerle yapılan görüşme türüne dâhil olmaktadır.

İşletme yöneticilerinin/sahiplerinin menü planlaması ve menü analiz tekniklerine bakış açısını daha derinlemesine anlamak ve karşılaşılan herhangi bir sorunda bu soruna ne tür çözümler getirdiklerini belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, daha az katılımcı üzerinde daha derinlemesine inceleme yapma olanağı sağlamaktadır. Araştırmacı katılımcıdan herhangi bir soruya verdiği yanıtı açıklamasını isteyebilmektedir (Veal, 1997; 134). Yapılandırılmış görüşme tekniği ile karşılaştırıldığında, araştırmacıya daha fazla serbestlik ve özgürlük sağlamakta olduğu görülmektedir (Finn ve diğ., 2000;73). Ayrıca bu yöntem verilerin kayıt edilmesine de olanak sağlamaktadır. Gerekliğinde aynı katılımcıyla birden fazla görüşme yapılabilmektedir. Restoranlarda menüleri oluşturan kişilerin karşılaştıkları sorunlar birinci derecede işletme sahipleri ve yöneticilerin sorumluluğunda olduğundan nicel yöntem kullanılması menü planlayıcıların görüşlerini sınırlayacağı varsayılmıştır.

Araştırmanın temel yaklaşımı ise tümevarım yöntemidir. Tümevarım tek tek olgulardan genel önermeler çıkarmaya, genel ilkeler ve yasalar bulmaya denir. Tümevarım bilim adamlarını sistemleştirilmiş bilgilere ulaştırır. Tümevarım yaklaşımı parçanın birleşerek tüm olmasında faydalı olmuştur (Arslanoğlu, 2008).

### **1.3. Görüşmede Kullanılacak Mülakat Formunun Oluşturulması ve Görüşme Süreci**

Görüşmede kullanılan mülakat formu, yazın taraması sonucunda Gök (2005), Ekinci (2010) ve Hacıoğlu (2007)'nin çalışmalarından esinlenerek hazırlanmıştır. Bu çerçevede işletme yöneticilerinin/sahiplerinin menü

planlamasını ve menü analizini dikkate alıp almadıklarını anlamaya yönelik sorular oluşturulmuştur. Mülakat soruları iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

- 1- İşletme yöneticilerinin/sahiplerin demografik özelliklerine ve işletmelerin genel niteliklerine ilişkin sorular
- 2- Menü planlama ve menü analizine ilişkin sorular

**Tablo 2. İşletme yöneticilerinin/sahiplerin demografik özelliklerine ve işletmelerin genel niteliklerine ilişkin sorular**

- 1- Cinsiyetiniz
- 2- Yaşınız
- 3- Eğitim Durumunuz
- 4- Daha önce turizm eğitimi aldınız mı?
- 5- Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?
- 6- Çalıştığınız işletmedeki konumunuz nedir?
- 7- İşletme türünüz nedir?
- 8- İşletme kaç yıldan beri varlığını sürdürmektedir?
- 9- İşletmenize ait bir web sitesi var mı?
- 10- İşletmenizde müşterilerinize kaç çeşit menü sunuyorsunuz?
- 11- Menülerinizde ağırlıklı olarak hangi ürünlere yer veriyorsunuz?

**Tablo 3. Menü planlama ve analizine ilişkin sorular**

- 1- Ne sıklıkla menü değişikliği yapıyorsunuz?
- 2- Menüünüzü oluştururken planlama yapıyor musunuz?
- 3- Menü planlarken ne kadar süre harcıyorsunuz?
- 4- Menü planlama çalışmalarında size yardımcı olan var mı?
- 5- Menü planlaması yaparken geçmiş dönemlerdeki satış miktarlarını göz önüne alıyor musunuz?
- 6- Menü planlarken maliyet/kar analizi uyguluyor musunuz?
- 7- Menü planlaması yaparken menüde yer alan yemeklerin birbiriyle uyumuna dikkat edilmekte midir? Açıklayınız.
- 8- Menü planlama çalışmaları, mevcut personelin günlük işlerini yapmalarını engellemekte midir?
- 9- Menü planlaması yapılacak kişilere sizce mesleki eğitim verilmeli midir?
- 10- Menü planlaması sonrasında, menüde yer alacak yeni yemeklerin deneme üretimleri yapılmakta mıdır?
- 11- Yeni menüde yer alacak yemeklerin deneme üretimlerinde, en çok hangi özelliğe dikkat edilmektedir?
- 12- Menü planlamasının gerekliliği konusunda kişisel düşünceleriniz nelerdir? Lütfen belirtiniz.
- 13- Menü planlamaya giderken karşılaşılan en önemli problem nedir? Lütfen belirtiniz.

Görüşme yapılacak restoran işletme yöneticilerinin/sahiplerinin belirlenmesi ve mülakat formunun oluşturulmasından sonra bu yöneticilerden/sahiplerden, telefon ve e-posta aracılığıyla görüşme isteğine ilişkin talep gönderilmiştir. Görüşmeler 04.01.2012-06.03.2012 tarihleri arasında

tamamlanmıştır. Görüşme sırasında işletme yöneticilerinden/sahiplerinden gelen bilgiler ayrıca kayıt altına alınmıştır. Görüşme esnasında yöneticilerden 23'ü ses kaydı yapılmasına izin vermediği için diğer yöneticilerin/sahiplerin ses kayıtları da çalışmada kullanılmamıştır. Görüşmeler ortalama 30'ar dakika sürmüştür. En kısa görüşme 18 dakika en uzun görüşme ise 47 dakika sürmüştür. İşletme yöneticilerinin/sahiplerinin eksik veya yetersiz bilgi vermeleri durumunda aynı soru farklı şekilde tekrar sorulmuştur. Bazı durumlarda soruların rutin sırası değiştirilmiş ve işletme yöneticilerinin/sahiplerinin açıklamalarına göre formdaki sorular yöneltmiştir. Görüşülen yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri için beşeri faktörler, ses tonu ve kıyafete özen gösterilmiştir.

## 2. Bulgular

Bu bölümde işletme yöneticileri/sahipleri ile yapılan görüşmelerden demografik özelliklerinin yanında menü planlamasına ve menü analizine yönelik uygulamalara ne kadar önem verdiklerini anlamak için yöneltilen sorulardan elde edilen veriler analiz edilmiştir. İstanbul'daki restoran yöneticileri/sahipleri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, araştırma bulgularının temelini oluşturmaktadır. Bu araştırmaya veri sağlayan işletme ve yöneticilerin bir kısmı isim haklarını kullanabileceğimizi bir kısmı ise bu durumun sakıncalı olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle işletme unvanları ve katılımcıların isimleri gizli tutulmuştur.

### 2.1. İşletme Yöneticilerinin/Sahiplerinin Demografik Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde işletme yöneticilerinin/sahiplerinin demografik özelliklerine ilişkin 7 soru sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 7'ye göre katılımcılardan %80'inin erkek, %33'ünün 26-35 yaş aralığında, %38'inin üniversite mezunu, %47'sinin ise turizm eğitimi aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca işletme yöneticilerine/sahiplerine yöneticilik deneyimleri sorulduğunda %47'si 7 yıl ve üzeri deneyimleri olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticilerden 1 yıldan az görev yapanlar %8, 1-3 yıl arasında görev yapanlar %20, 4-6 yıl arasında görev yapanlar %25'tir. Ayrıca katılımcılarla gerçekleşen görüşmeler sonucunda işletme yöneticilerinden/sahiplerinden %35'i ilgili işletmenin yöneticisi ve aynı zamanda sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Görüşmelerden elde edilen verilere göre katılımcıların %27'si üst düzey yönetici, %27'si orta düzey yönetici ve %7'si ise işletme sahibi olduğu belirlenmiştir.

İşletme yöneticilerinden/sahiplerinden %30'u işletmelerinin 10-20 yıllık geçmişi olduğunu belirtmişlerdir. Bu işletme yöneticilerinin/sahiplerinin hepsi bu süre içerisinde aynı işletmede çalıştıklarını söylemişlerdir. Araştırma kapsamında başvurulan yöneticilerden %10'u 1 yıldan az, %12'sinin ise 20 yıldan daha fazla görev aldıkları belirlenmiştir.

**Tablo 4. Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

		f	%
Cinsiyet	Bay	48	80
	Bayan	12	20
Yaş	19-25	8	13
	26-35	20	33
	36-46	16	27
	47-55	10	17
	56 ve Üzeri	6	10
Eğitim Durumu	İlkokul	5	8
	Ortaokul	10	17
	Lise	21	35
	Üniversite	23	38
Yöneticiler Turizm Eğitimi	Lisansüstü	1	2
	Evet	28	47
Almışlardır	Hayır	32	53
Yöneticilik Deneyimi (Yıl)	0-1	5	8
	1-3	12	20
	4-6	15	25
	7 ve üzeri	28	47
Yöneticilerin işletmedeki konumları	Üst Düzey Yönetici	16	27
	Orta Düzey Yönetici	16	27
	İşletme Sahibi	7	12
Yöneticilerin işletmecilik deneyimleri (yıl)	İşletme Sahibi ve Yönetici	21	35
	0-1	6	10
	1-5	14	23
	6-10	15	25
	10-20	18	30
	20 ve üzeri	7	12

## 2.2. İşletmelerin Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerin özelliklerini belirlemeye yönelik 2 soru sorulmuştur. Alınan cevaplar ile ilgili bulgular tablo 8'de verilmiştir.

Ayrıca araştırmadan elde edilen sonuçlara göre işletmelerin %42'si restoran, %17'si cafe, %5'i cafe-bar, %8'i balık restoranı, %8'i yöresel yemek restoranı ve %20'si ise diğer türlerdir(cafe-resto, eğlence merkezleri).



**Tablo 5. İşletme Özellikleri**

		f	%
İşletme Türü	Restoran	25	42
	Cafe	10	17
	Cafe-Bar	3	5
	Balık Restoranı	5	8
	Yöresel Yemek	5	8
	Diğer	12	20
İşletmeye ait internet sayfası vardır	Evet	42	70
	Hayır	18	30

İşletme yöneticileri/sahipleri ile yapılan görüşmeler sonucunda işletmelerden %70'inin internet sayfasına sahip olduğu, diğer %30'unun ise henüz bir internet sayfasına sahip olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu %30 içerisinde bulunan 4 yönetici internet sayfalarının kurulum aşamasında olduğunu ve en kısa zamanda hizmete açılacağını belirtmişlerdir.

### 2.3. İşletmelerin Menü Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerin menü özelliklerini belirlemeye ilişkin 3 soru sorulmuştur. Alınan sonuçlarla ilgili bulgular Tablo 9'da verilmiştir.

Katılımcıların %47'si (28) restoranlarında tek menü kullandıklarını, %7'si ise müşterilerine dört menü sunduklarını belirtmişlerdir (Yiyecek, İçecek, Şarap ve Steak).

**Tablo 6. Menü Özellikleri**

		f	%
Müşteriye Sunulan Menü Sayısı	1 Menü	28	47
	2 Menü	20	33
	3 Menü	8	13
	4 Menü	4	7
	6	20	33
Menü Güncelleme Sıklığı (Ay)	12	24	40
	18	7	12
	Yapılmıyor	9	8
Menüde Yer Alan Temel Ürünler	Kırmızı Et Ürünleri	25	42
	Tavuk Ürünleri	15	25
	Deniz Ürünleri	10	17
	Fast Food	6	10
	Ev Yemekleri	1	2
	Tatlı	3	5

Yöneticilerden %25'i kırmızı et ürünlerinin daha çok tercih edildiğini düşündükleri için menülerinde ağırlıklı olarak bu türü kullandıklarını

belirtmişlerdir. 4 işletme yöneticisi/sahibi ise menülerinde kırmızı etin yanında tavuk ürünlerinin de kullanıldığını söylemiştir. Ayrıca bir işletme menüsünde deniz ürünleri haricinde başka ürünlere (kırmızı et, tavuk vb.) yer vermediğini belirtmiştir. Görüşme yapılan tüm işletmelerin menülerinde içecek ürünleri yer aldığından ayrıca belirtilmemiştir.

İşletmelerin %33'ü menü güncellemelerini 6 ayda bir, % 40'ı 12 ayda bir, %12'si 18 ayda bir yaptıklarını, %8'i ise menülerinde herhangi bir değişikliğe gitmediklerini belirtmişlerdir. 6 ayda bir güncellemeye gittiklerini belirten işletme yöneticilerinin/sahiplerinin güncelleme nedeni olarak sezon farklılıklarını gösterdikleri belirlenmiştir. Ancak yine de bu konuda işletme yöneticileri/sahipleri arasında farklı görüşlere sahip olanlar vardır. İstanbul'da bütün yıl faaliyet gösteren işletmeler mutfaklarında kullandıkları ürünlere 12 ay boyunca ulaşabildiklerinden dolayı mevsimsel şartların menü değişikliğine neden olmayacağını belirtmişlerdir. 12 ayda bir menü güncellemesi yaptıklarını söyleyen işletme yöneticileri/sahipleri objektif değerlerin anca bu sürede anlaşılabilirliğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan 7'si ise menü güncellemelerini 18 ayda bir yaptıklarını, 9'u ise menülerinde herhangi bir değişikliğe gitmediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca deniz ürünleri satışını yapan restoranlar ise denizden bir gün farklı tür balık çıkarken diğer gün farklı tür balık çıkacağını bu yüzden menülerinin günlük değişebileceğini belirtmişlerdir.

#### **2.4. Menü Planlama Sürecine İlişkin Elde Edilen Bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde katılımcılara menü planlaması ve bu sürece ilişkin 6 soru yöneltilmiştir. Elde edilen veriler tablo 10'da verilmiştir.

Katılımcılardan %96'sı geçmiş dönemlerdeki satış miktarlarını incelediklerini ve buna istinaden menülerini belirlediklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerden 2'si daha önceki satış miktarlarını göz önüne almadıklarını belirtmişlerdir. Farklı cevap veren 2 yöneticinin görüşleri Tablo 11'de gösterilmiştir. Katılımcıların %80'i menü planlama çalışmalarını düzenli olarak yürüttüklerini belirtmişlerdir. Yöresel yiyecekler sunan bir restoran yöneticisi bölge yemeklerinin müşterilerin öncelikli tercihi olduğundan menü güncelleştirmeye gerek duymadıklarını belirtmiştir. Ayrıca yöresel yemekler sunan işletmeler bu yemekleri tanıtarak turistik çekicilik yaratma amacıyla oldukları için müşteri odaklı planlama yapmamaktadır. Ayrıca işletme yöneticileri/sahipleri daha önceki satış miktarlarını inceledikten sonra yeni menünün oluşması için 3 günün yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Görüşme sonucunda 9 katılımcı ise menü planlaması ve menü analizi çalışmalarının 25 günün üzerinde sürdüğünü belirtmişlerdir. Bu işletme yöneticileri/sahipleri menü planlama çalışmalarının sadece menüde bulunan

ürünlerin eksiltilmesi anlamına gelmediğini ayrıca onun yerine yenisinin koyulması gerekliliğini belirtmişlerdir.

**Tablo 7. Menü Planlama Sürecine İlişkin Bulgular**

		f	%
Menü Planlama çalışmaları yapılmaktadır	Evet	48	80
	Hayır	12	20
	0-1	6	13
	1-3	14	29
Menü Planlama Çalışmalarına Harcanan Ortalama Süre (Gün)	4-6	5	10
	7-15	7	15
	16-24	7	15
	25 ve Üzeri	9	19
	Aşçıbaşı	15	40
Menü Planlamaya Yardımcı Olan Kişiler	Ekip	10	26
	Mutfak Personeli	8	21
	Servis Personeli	3	8
	Müşteri	1	3
Menü Planlamada Yardımcı Olan Kişiler	Yiyecek-İçecek Müd.	1	8
	Evet	46	96
	Hayır	2	4
Menü Planlamasında geçmiş dönemdeki satış miktarları dikkate alınır	Fiyat	20	42
	Çeşit	8	17
	Uyum	6	13
	Miktar	6	13
	Tat	8	17
Menü Planlamada Kar&Zarar Analizi uygulanır	Evet	40	83
	Hayır	8	17
Menüde Yer Alan ürünlerin birbiriyle uyumuna dikkat edilir	Evet	48	100
	Hayır	0	0

Katılımcılardan %29'u menü planlaması ve menü analizi yaparken ortalama 1-3 gün harcadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların menü planlaması yaparken başkalarından yardım alıp almadıklarını belirlemeye yönelik yöneltilen soruya sadece %21'i menüyü tek başına oluşturduklarını belirtmişlerdir. Daha çok küçük ölçekli restoranlarda; hızlı karar alabilmek için ve kalifiye personel eksikliğinden dolayı işletme yöneticilerinin/sahiplerinin yardım almaya gerek duymadıkları tespit edilmiştir. Katılımcılardan %79'u ise menü planlaması için yardım aldıklarını belirtmişlerdir. İşletme yöneticilerinin/sahiplerinin genel görüşü aşçıbaşılardan menü planlama çalışmalarında ana konumda olmasıdır çünkü menü planlamasında başarılı olmak için mutfak konusunda uzmanlaşmış olmak gerekir. Katılımcılardan sadece 1'i ise menü planlamasında müşteri tercih ve

tavsiyelerinin etkin olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya dahil edilen bir katılımcının görüşü şu şekildedir; *“Bizim için önemli olan müşterilerdir. Müşteri üründen, hizmetten tatmin olursa zaten vazgeçilmez olursunuz. Biz her ay menümüzle ilgili müşterilerimize anket çalışmaları yapmaktayız. Eğer kendileri bu işletmenin sahibi olsalardı hangi ürünü çıkartıp hangi ürünü koymak isterdiler gibi sorular sorup, analizini yapıp uygulamaya koyuyoruz”.*

Görüşmeler sonucunda menü planlama çalışmaları yapan 48 işletmeden %42'si fiyat konusunda, %17'si çeşit ve tat, %13'ü ise uyum ve miktar açısından müşteri isteklerini göz önüne aldıklarını söylemişlerdir.

**Tablo 8. Geçmiş Dönem Satış Verilerini Dikkate Almayan Yöneticilerin Gerekçeleri**

Yönetici 1	Benim için geçmiş satışlar önemsiz bir unsurdur. Çünkü dünya mutfağından tatlar sunduğumuz için en çok satan diye bir favorimiz yok. Ürünlerimizin hepsinin belirli düzeyde satışları vardır. Bu da bizim açımızdan mutlu edici bir durumdur.
Yönetici 2	Satış yapabilmek önemlidir tabi ki de ama bu miktarlara göre ürünlerimizin satışına yön verirsek müşterinin isteklerine cevap vermeme durumuyla karşı karşıya kalmış olabiliriz. Elimizde menüde yer alan her ürünün bulunması gereklidir. Tüm çalışmalarımız da bu doğrultuda gerçekleşir.

Katılımcılara yöneltilen sorulardan işletmenizde kar ve maliyet analizi uyguluyor musunuz sorusuna işletme yöneticilerinin/sahiplerinin %83'ü evet %17'si ise hayır cevabını vermişlerdir. İşletme yöneticilerinin/sahiplerinin tümü menü planlaması çalışmalarında yemeklerin birbirleriyle uyumuna dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Hazırlanan menüde yer alan tüm yiyeceklerin, içeceklerin, tatlıların beraber oldukları zaman daha iyi bir menü oluşturacaklarını belirtmişlerdir.

## 2.5. Menü Planlamasının Genel Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde menü planlamasının genel özelliklerini anlamaya ilişkin 5 soru sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 12'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 9. Menü Planlamasının genel özellikleri**

		f	%
Menü Planlamasında Karşılaşılan Sorunlar	Mevsimsel Şartlar	5	10
	Müşteri Beklentileri	12	25
	Maliyet	10	21
	Fiyat	8	17
	Zaman	2	4
	Personel Eksikliği	1	2
	Hammadde Eksikliği	10	21
Menü Planlaması Gereklidir	Evet	40	83
	Hayır	8	17
Menü planlaması yapacak kişilere	Evet	45	94
Mesleki Eğitim verilmelidir	Hayır	3	6
Yeni Ürünler test edilmektedir	Evet	30	63
	Hayır	18	37
Yeni Ürünler kimler tarafından test edilmektedir	Müşteri	8	27
	Personel	22	73

Görüşmeler sonucunda işletme yöneticileri/sahipleri menü planlaması ve menü analiz çalışmaları esnasında karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak; müşteri beklentilerini karşılayamama (%25), maliyet (%21), hammadde eksikliği (%21), fiyat (%17), mevsimsel şartlar (%10), zaman (%2) ve personel eksikliği (%1) cevabını vermişlerdir. Müşteri beklentilerini karşılama konusunda görüşme yapılan işletme yöneticilerinin/sahiplerinin ortak görüşü insanların tatmin düzeylerinin farklılık göstermesidir. Bununla birlikte hammaddeye ulaşılabilirlikteki zorluk ve ürünlerin maliyeti de önemli bir sorun olarak anlaşılmaktadır. Katılımcıların %94'ü çalışanlara mesleki eğitim verilmelidir derken %6'sı meslek eğitimi yerine tecrübenin daha önemli olduğunu savunarak hayır yanıtını vermişlerdir. İşletme yöneticilerine/sahiplerine yöneltilen menü planlaması sonrasında ortaya çıkan yeni ürünlerin deneme üretimlerini yapıyor musunuz sorusuna %63'ü evet, %37'si hayır yanıtını vermişlerdir. Evet diyen yöneticiler yeni ürünlerini müşterilerine ikram ederek veya iş yerinde çalışan personele tattırarak denemelerini yaptıklarını belirtmişlerdir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışmada elde edilen en önemli sonuçlardan biri yöneticilerin menü planlamasına ve menü analizine yeterince ilgi göstermedikleridir. Çalışmada yer alan işletme yöneticilerinin çoğu menü planlamasını işletmede yaşanan kriz durumlarında uygulamakta ve bunun sonucunda müşterilerini kaybetmektedir. Bu tür analiz ve uygulamalar problem ortaya çıkmadan yapılması gerekir. Zamanında yapılan menü planlaması ve analizi israfı engelleyecektir.

Araştırmanın sonuçları menü planlaması yapan kişilerin menü planlaması hakkında yeterli mesleki bilgiye sahip olmadığını ortaya çıkarmıştır. Araştırmada yer alan restoranlar, yüksek standartlara sahip olmalarına rağmen menü planlama konusunda uzman kişileri bünyesinde bulundurmadıkları belirlenmiştir. Menü planlaması ve analizi konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan yöneticilerin hazırladığı menülerin başarı olasılıkları daha düşüktür. Üniversitelerin lisans ve ön lisans programlarında yer alan Yiyecek- İçecek İşletmeciliği ve Aşçılık bölümlerinde konuya ilişkin ders veya ders içeriklerinin oluşturulması önem taşımaktadır. Bunun yanında iş başı eğitimlerle çalışanlar sürekli konu hakkında bilinçlendirilmelidir. Literatüre ve konuyla ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre denilebilir ki; Menüde yer alan ürünlerin sıralamasından, müşteriye sunuş şekline kadar her konu profesyonel ekipler tarafından uygulanmalıdır.

İşletme yöneticilerinin büyük bir kısmı menü güncelleme çalışmalarını sadece mevsim şartlarına göre yapmaktadır. Ancak sadece mevsim şartları dikkate alınarak hazırlanan menü müşteri isteklerini ve geçmiş dönemdeki satışları dikkate almadığından başarılı olamayabilir. Mevsim şartların yanında geçmiş dönemlerdeki satış istatistikleri de incelenerek hangi ürünün daha çok veya hangi ürünün daha az tercih edildiğini ortaya koyarak güncelleme yapmak gerekir.

Kısa dönemli (6 aylık) menü güncellemesi yapan restoranların menülerini, fiyat veya mevsimsel değişikliklere göre güncelledikleri belirlenmiştir. Menü oluşturulurken fiyatın dışında dikkate alınması gereken önemli diğer (çeşit, miktar vb.) faktörler bulunmaktadır. Sadece menüde yer alan ürünün fiyatını güncellemek satışların düşmesine neden olabilir. Menüde yer alan ürünlerin başarı grafiğinin izlenebilmesi için belirli bir süreç gerekir. Bu süreç neticesinde menüde yer alacak ürünün kararı daha objektif şekilde verilir.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise hazırlanan yeni menülerin genellikle yöneticilerin kişisel görüşlerini içermesidir. Yöneticilerin kendilerine yardımcı olacak personel bulamadıkları gerekçesi ile menülerini tek başlarına oluşturdukları belirlenmiştir. Fakat menü planlaması yaparken çalışanlardan ve müşterilerden gerekli yardım alınmalıdır. Menü planlaması ekip işidir. Restoranda çalışan tüm personele menü güncellemeleri sürecinde fikirleri sorulmalıdır. Özellikle aşçı mutfağı en iyi bilen kişi olduğu için menü planlama çalışmalarına dâhil edilmelidir.

Menü planlama sürecinde sadece müşteri isteklerine dikkat etmek yeterli olmayabilir. Menü planlama sürecinde iki farklı nokta bulunmaktadır. Birincisi işletmelerin genel özellikleri (mutfak kapasitesi, araç-gereç vb.), diğeri ise müşteri beklenti ve ihtiyaçlarıyla birlikte gelişen işletmelerin varlıklarını sürdürme çabasıdır. Menü planlanırken bu iki noktaya eşit şekilde dikkat edilmelidir. Bununla birlikte Müşteri istekleri göz önünde bulundurulacak diye işletmenin

özelliklerine aykırı ürünler menülerde yer almamalıdır. Güncelleme sonucunda menüde yer alacak yeni ürün bu noktalar göz önüne getirilerek hazırlanmalıdır. Ayrıca işletmede çalışan personeller işletmenin tüm özelliklerini bilmesi gerekir.

Elde edilen önemli sonuçlardan biriside araştırmada yer alan işletmelerin çoğunluğunun menülerini hazırlarken karlılığı amaçlamalarıdır. Sadece karlılık düşünülerek hazırlanan bu menüler müşteri isteklerini göz önünde bulundurmamaktadır. Bunun yanında menü planlaması yapılırken yemek çeşitliliğine, porsiyon boyutuna, yemeğin görünümüne ve tazeliğine de dikkat edilmelidir. Hizmet verilen müşterinin imkânlarına göre bir fiyat oluşturulmalıdır.

Menüde yer alacak ürünlerin maliyetleri ve o ürünün temin edilme zorluğu menü planlanırken işletmeler için karşılaşılan sorunların en önemli olanlarıdır. İşletmeler bunu engelleyebilmek için menülerini iyi analiz etmelidirler. Gereksiz maliyet doğuran veya kolay temin edilemeyen ürünleri menülerinden çıkarmalı yerine işletmenin özelliklerine daha uygun ürünler koymalıdır. Menüye konacak her yemeğin, mutlaka, kesin maliyet fiyatı bilinmelidir. Aksi halde, bir fiyat dengesizliği meydana çıkar. Bu da maliyet kontrolünü etkiler.

İşletmelerden bazıları menüde yer alacak yeni ürünün test edilmesinin zaman kaybına neden olacağını bunun için test edilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Fakat müşteriye sunulacak ürün işletme için bir reklam aracı olduğundan bu konuya daha fazla dikkat edilmelidir.

Sonuç olarak, hızlı değişikliğin yaşandığı bu çağda restoranların başarılı olabilmesi için gerekli olan menü planlaması ve menü analizi konusu tüm restoranlar için önemini korumaya devam edecektir. Bu bakımdan bu konuda gelecekte yapılacak çalışmalar için aşağıdaki önerilerin dikkate alınması tavsiye edilmektedir:

- a. Bu çalışma yöneticilerin menü planlaması ve menü analizine bakış açılarını belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Yeni yapılacak çalışmalar yöneticiye ek olarak müşteri odaklı yapılabilir.
- b. Ülkeler arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmek ve buna göre gerekli tedbirleri alabilmek için benzer çalışmalar yurtdışında bulunan yöneticilerle gerçekleştirilebilir.
- c. İstanbul ilinde yapılan bu çalışma bölgesel bazda veya şehirler bazında farklılıkları ortaya koymak için diğer bölgelerde uygulanabilir.

## KAYNAKÇA

AKTAŞ, Ahmet ve Bahattin Özdemir (2006), Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi, Detay Yayıncılık, İstanbul.

ARSLANOĞLU, İbrahim (2008), Sosyal Bilimlerde Metot ve Araştırma Teknikleri.

ATILAN, Mustafa (2008), Adana'da Toplu Beslenme Yapılan Bazı Kurumların Menülerinin Değerlendirilmesi ve Tüketici Görüşlerinin Belirlenmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.

ATKINSON, Helen ve Peter Jones (1994), Menu Engineering: Managing the Foodservice Micro-Marketing Mix, Journal of Restaurant and Foodservice Marketing, Vol.1, No.1, 37-55.

BEYHAN, Yasemin ve N. Ciğerim (1995), Toplu Beslenme Sistemlerinde Menü Yönetimi ve Denetimi, Kök Yayıncılık, Ankara.

BÖLÜKOĞU, İlhan ve Adnan Türksoy (2001), Menü Analiz Sürecinde Kullanılan Yöntemlerden Menü Mühendisliğindeki Son Gelişmeler: İş Gücünü Dikkate Alan bir Model, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 2.

ÇETİNKAYA, O. (1996), Yiyecek İçecek Endüstrisinde Menü Planlama ve Yiyecek-İçeceğin Geliştirilmesi (Varan Konaklama Söğütözü Tesislerinde Örnek Bir Uygulama), Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Eğitimi Bilim Dalı, Ankara.

DENZİN, Norman ve Yvonna Lincoln (1994), Handbook Of Qualitative Research, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, London.

EKİNCİ, Nejdai (2010), Otel İşletmelerinde Menü Planlaması, Menü Fiyatlandırma Yöntemleri ve İstanbul Sürmeli Otel Uygulaması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

FINN, M., E.W. Martin ve W. Mike (2000), Tourism And Leisure Research Methods, Pearson Education Limited, England.

GORDON, Lisa, B.Davis. (2004), Hospitality Industry Handbook On Nutrition and Menu Planning, Juta And Company Ltd, Usa.

GÖK, Gökmen (2005), Kurumlarda Menü Planlaması Aşamasında Besin Öğelerinin ve Maliyetin Hesaplanmasında Bilgisayar Programının Katkıları,



Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

HACIOĞLU, Necdet ve İ.Giritlioğlu (2007), İstanbul Bölgesindeki Mutfak Yöneticilerinin Menü Planlamasına Bakış Açılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu Ve Sanatsal Etkinlikler, Antalya.

KOÇAK, Nilüfer (2004), Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

KUTLAY, M., S. Birer (1997), Kurum Beslenmesi, Milli Eğitim Yayınları, 5.Baskı, Ankara.

KWONG, Leo Yuk Lun (2005), The Application Of Menu Engineering and Design in Asian Restaurants, International Journal of Hospitality Management, Vol. 24, No. 2, s.91-106.

MAVİŞ, Fermani (2005), Menü Planlama Tekniği, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

NINEMEIER, Jack (2009), Planning and Control For Food and Beverage Operations, Educational Institute of the American Hotel Motel Assoc. London.

ÖZDEMİR, Bahattin ve Ahmet Aktaş (2007), Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

RIZAOĞLU, Bahattin ve Murat Hançer (2005), Menü ve Yönetim, Detay Yayıncılık, Ankara.

SARIISIK, Mehmet (2004), Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Menü Planlamanın Önemi, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, Sayı 144, s.114-130.

SÖKMEN, Alptekin (2011), Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği, 6. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

TÜRKSOY, Adnan (2002), Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi, Turhan Kitabevi, Ankara.

VEAL, Anthony James (1997), Research Methods For Leisure And Tourism A Practical Guide, Second Edition, Pitman Publishing, London.

YANG, S.,S.E.Kimes ve M.M.Sessarego (2009), Menu Price Presentation Influences On Consumer Purchase Behavior İn Restaurants, International Journal Of Hospitality Management Vol.28, No.1, s.157-160.

# Şanlıurfa İlindeki Kamu Kurumu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama

**Doç. Dr. Ferit KÜÇÜK**

Harran Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
feritk@harran.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Süleyman ŞAHİN**

Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
suleymansahin@ibu.edu.tr

**Özet:** Bu çalışmanın amacı; tarımsal alanda faaliyette bulunan kamu kurum çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada Şanlıurfa Tarım İl Müdürlüğü çalışanları örneklem olarak belirlenmiş; burada çalışan 103 kişiye anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesinde Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin (Maslach Burnout Inventory-MBI) Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanmış anket formu kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 16 yazılımında frekans, t testi ve Ki kare istatistik analizleri yapılmıştır. Kadınlarda 2,9271; erkeklerde ise 3,1236 ortalamaları ile tükenmişlik alt boyutlarından olan duygusal tükenme açısından bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalışanların sahip olduğu statü ile duygusal tükenme arasında ve yaş ile duygusal tükenme, yaş ile duyarsızlaşma ve yaş ile kişisel başarı arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, Duygusal Tükenme, Kişisel Başarı Hissi

## An Application to Determine the Burnout Levels of Employees of Public Institutions in Sanliurfa Province

**Abstract:** Aim of this study is to determine the burnout levels of employees of public institutions working in the agricultural field. Sanliurfa provincial agriculture employees designated as sample of the survey with 103 people who work in that city. Maslach Burnout Inventory (MBI Burnout Inventory-MBI) questionnaire adapted to Turkish language by Ergin (1992) was used. Data obtained were analyzed by using SPSS 16 software forming frequency values with the help of t-test and chi-square statistical analyses. It was concluded that emotional

*exhaustion of status which is one of sub-dimensions of burnout is significant with an average of 2.9271 in females and an average of 3.1236 in males. Those are also results of the survey that there are significant differences between emotional exhaustion and work status; between age and emotional exhaustion; between age and depersonalization; between age and feeling of personal success.*

**Keywords:** *Burnout, Emotional Exhaustion, Feeling of Personal Success*

## Giriş

İnsan yaşamını devam sürdürebilmesinin gerekliliği sürekli olarak ihtiyaçlarını çeşitli mal ve hizmetleri tüketmesi ile ilgilidir. Bu mal ve hizmetlerin sağlanabilmesi için ise çalışmak ve üretmek gerekmektedir. İnsan oyun ve eğlence kadar çalışmaya da ihtiyaç duyar ve bu ihtiyacını gidermek için çeşitli ekonomik birimlerde gerek zihinsel gerekse fiziksel ekmeğini ortaya koyarak üretim faaliyetinde bulunur. *Tükenmişlik Sendromu* çalışma hayatında karşılaşılan önemli sorunlardan biridir. Kişiye, çalışma hayatına ve dolayısıyla tüm topluma yansıttığı olumsuzluklar nedeni ile son yıllarda üzerinde çalışmaların fazlaca yapıldığı bir konu olmuştur. İnsanın çalışma ortamında, onu motive eden faktörler olduğu kadar, onu işten alıkoyan ve verimliliğini azaltan faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri de *Tükenmişlik (Burnout) Sendromudur*.

Çalışanlar kurum içinde kendilerini ruhsal ve fiziksel olarak iyi hissettiklerinde çalışma verimlilikleri artmakta, tem tersi durumda ise, verimliliklerinde azalma görülmektedir.

Bu araştırmada, bir kamu kurumu olan Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'na bağlı olarak yapılandırılmış il müdürlüğü çalışanlarının yoğun Tarımsal Kalkınma Planlarının ve Bölgesel Kalkınma Plan ve Programlarının hayata geçirilmesi, dolayısı ile burada görev yapan çalışanların statüleri cinsiyet farklılıkları, medeni durumları açısından çalışanların tükenmişlik düzeylerinin değişebileceği düşüncesi ile örneklem olarak bu insan kaynağı grupları ele alınmıştır.

## 1. Tükenmişlik (Burnout) Kavramı

Tükenmişlik kavramı (Burnout) toplumsal bir olgu olarak ortaya çıkmasından bu yana, gitgide önemini arttırmıştır. Konu ile ilgili yapılan araştırmaların bazıları, Almer, Elizabeth D. ve Kaplan, Steven E. (2002) Arı, G. ve Bal, E. (2008) Arslankoç, R. , Öztürk M., Yıldırım N. G. , (1999) Bakker, Arnold B. (2006) (2005) Barutçu, E. ve Serinkan, C. (2008) Doğan ve Nazlıoğlu,

2010; Okutan, 2010, Uyar, S. ve Erdinç, S. B. (2011), Budak, G. ve Sürgevil O. (2005) dir.

Sözlük anlamı “ruhsal ve fiziksel olarak var olanın azalması” yada “gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme” olarak tanımlanabilecek tükenmişlik, bireyin çalışma hayatına bağlı olarak gelişmekte hem bireyi hem de bireyin çalışma yaşamını kapsayan örgütü doğrudan etkilediği gözlenmektedir

Son yıllarda tükenmişlik ile ilgili bilimsel çalışmalar artmıştır. İlk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından “bireyin başarısızlığı, başarısız olma, ruhsal anlamda yıpranma, enerji ve gücün azalması veya iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde tanımlanan (Freudenberger, 1974: 159) Tükenmişlik Ölçeği (MBI) de geliştirmiş olan Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik bireyin duygusal yoğun talepler ve diğer insanlarla sürekli iletişim ve yoğun birlikte çalışan kişilerde görülen uzun süreli yorgunluk, fiziksel bitkinlik, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir olumsuz bir durumdur (Maslach ve diğ., 1981: 99).

Tükenmişlik öncelikle duygusal anlamda tükenen birey bir sonraki aşamada çevresindeki insanlarla olan ilişki boyutlarını ve yoğunluğunu sınırlandırarak psikolojik olarak insanlardan uzaklaşır. Bu şekilde duyarsızlaşma boyutu kendisini gösterir. Son aşamada ise birey daha geçmiş olumlu tutumlarıyla şu anki tutumları arasındaki ayrımı fark eder ve bunun sonucunda mesafeli tutumlarının, çalıştığı kuruma ve topluma katkılarını sınırladığını düşünür. Böylece birey iş ve insan ilişkileri konusunda bir yetersizlik duygusu içerisine girmekte, kısacası işini yapma ve müşterilerine hizmet sunma konusunda, kendisini yetersiz görmeye başlamaktadır. Olumsuz değerlendirme eğilimi, kişisel başarı boyutu içerisinde tanımlanmaktadır (Cordes ve diğ., 1993: 624; Maslach ve diğ., 2001:403) Tükenmişlik üzerinde bazı noktalarda ortak tanımlamalar olduğu da söylenebilir. Birincisi, tükenmişliğin birey ile ilgili olduğu, ikincisi tükenmişliğin psikolojik olarak, hisleri, güdüleri, beklentileri kapsayan psikolojik bir boyutunun olduğu ve tükenmişliğin; başarısızlıklar, sorunlar, umutsuzluklar, hayal kırıklıkları, sıkıntılar, rahatsızlıklar ve uyumsuzluklar ile ilgili negatif bir yönü olduğudur (Maslach 1982).

### **1. 1. Tükenmişliğin oluşmasını etkileyen faktörler**

Tükenmişliğin oluşmasını etkileyen faktörler kişisel ve sosyal faktörler ile iş ve örgüt ile ilgili faktörler olarak ayrılabilir (Arı ve diğ., 2008).

Kişisel faktörler bireyin sahip olduğu özellikler itibari ile örneğin azimli, cesaretli istekli yada sakin sinirli gibi kişilik özellikleri Tükenmişlik ile yakından ilişkilidir. İçedönük, uyumsuz ve sorumluluk duygusu taşımayanlar daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. (Cano-Garcia ve diğ., 2005). A tipi kişilik ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir (Gmelch ve diğ., 1998).

Bireyin yaşam içinde karşılaştığı durumların daha çok kendi sorumlulukları sonucunda ortaya çıktığını düşünen bireylerin daha az tükenme yaşadıkları ortaya konulmuştur (Glogow 1986; Maslach ve diğ., 2001). Benlik imajı ile tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırıldığı bir çalışmada ise olumsuz benlik algısına sahip bireylerin tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. (Jeanneau ve diğ., 2000; Arı ve diğ., 2008).

Cinsiyet; Maslach ve Jackson (1981) çalışmalarında duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissini ise erkeklerin daha fazla yaşadığını ortaya koymuşlardır.

Yaş; Tükenmişliğin mesleğe yeni başlayan genç kişilerde daha fazla tükenmişlik yaşandığı tespit edilmiştir (Cordes ve diğ., 1993).

Öğrenim durumu; Maslach ve Jackson (1981) yaptıkları çalışmada, Eğitim seviyesi arttıkça duygusal tükenme alt boyutunda daha yüksek puanlar aldığını ama duyarsızlaşma boyutunda tam tersi bir durum ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Medeni Durum ve Aile Yapısı; Tükenmişliği etkileyen diğer bir faktör de aile ve diğer sosyal destekler olduğu sosyal faktörler arasında en önemlilerinin aile yapısı ve sosyal destek olduğu ve bunun tükenmişliği azaltmada etkili olduğu Buick ve Thomas'ın (2001) tarafından belirlenmiştir.

Bireylerde tükenmişliği etkileyen iş ve örgütle ilgili faktörler öncelikle iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, stres, adalet ve değerler olarak belirlenmektedir. Örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında farklılık söz konusu olduğunda tükenmişlik daha fazla yaşanmaktadır. Birey ile iş çevresi arasında iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler açısından yaşanan bir uyumsuzluk tükenmişliği etkilemektedir (Cordes ve diğ., 1993). Kurumun özellikleri iş stresi, işin niteliği, iş yükü, haftalık çalışma saati, kişilerin doğrudan bakımıyla geçirilen zaman, hizmet verilen kişilerden kaynaklanan çok güç problemler, çalışma arkadaşlarının destek vermemesi yada az destek vermesi, kariyer fırsatlarının olmaması, rol belirsizliği, örgütsel desteğinin olmayışı, ödüllendirme sisteminin olmayışı, çalışma şekli, örgütsel ortamda başarının yada başarısızlığın ne olduğunun açık bir şekilde bilinmeyişi, iş ilişkileri, çalışanların toplanma sıklığı, dinlenme süreleri, hizmet verilen kişilerle doğrudan ilgilenilip ilgilenilmemesi, yönetimle ilgili işlerle geçirilen zamanın miktarı, idari baskı, yetersiz ücret, aşırı kırtasiye işi, yetersiz eğitim, hizmet verilenler ve yöneticiler tarafından gerekli takdiri görememe, açık ve net olmayan hiyerarşi, ailevi, ekonomik ve toplumsal etkenler olarak sıralanabilir (Barutçu ve diğ., 2008).

## **2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, çalışanların Tükenmişlik faktörlerinin belirlenmesidir. Kurumun çalışanları kendi kurumlarındaki tükenmişlik düzeylerini etkileyen

faktörleri nasıl değerlendirdikleri ve nasıl etkilendiklerini belirlemek, tükenmişlik düzeylerinin belirli demografik değişkenlere ve iş yerinde sahip olunana unvana göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek ve konuya ilişkin sorunları saptamak olarak amaçlanmıştır.

## **2. 1. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamı Şanlıurfa ili il Tarım müdürlüğü bünyesinde çalışan tüm çalışanların kurum tükenmişlik düzeylerini etkileyen faktörleri nasıl değerlendirdikleri ve nasıl etkilendiklerini belirlemektir.

## **2. 2. Araştırmanın Gerçekleştirilmesi**

Kurum yetkililerinden alınan bilgilere göre memur ve işçi statüsünde memur olarak çalışan 200 yönetici düzeyinde 8 çalışan, mühendis, tekniker, teknisyen, 120 çalışan olarak belirtilmiştir. Araştırma kapsamına tüm kurum çalışanları alınarak kapsam dışında hiçbir çalışanın kalmamasına dikkat edilmiştir.

## **2. 3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın yapılması aşamasında kurumların yoğun iş şartları dolayısı ile bazı dönemlerde yüz yüze anket, bazen de doldurulması için bırakılan anketlerin çok sık aramalar sonucunda geri dönüşlerinin sağlanmasıyla, anketlerin ancak % 32 gibi bir oranına ulaşılabilmiştir. Bu sınırlılıklar dolayısıyla araştırma yaklaşık bir aylık sürede tamamlanabilmiştir.

## **2.4. Veri Toplama Araçları**

Birinci aşamada kurumlarla ilişkiye girilerek kaç çalışan olduğu tespit edilmiş, bu sayı 328'dir. Araştırmada kurum personelinin sahip olduğu tükenmişlik düzeylerini tespit etmek ve tükenmeye neden olan değişkenleri belirlemek amacıyla "Kişisel Bilgi Formu" ve "Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)" bir arada kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan ankette 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory-MBI) Akademik personelin tükenmişliğini ölçmek için 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ve 1992 yılında Ergin tarafından Türkçeye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Toplam 22 ifadeden oluşan bu ölçek, tükenmişliği üç farklı boyut üzerinden ölçmektedir. Bunlardan birincisi 8 ifadeden oluşan duygusal tükenme (DT) (emotional exhaustion), ikincisi 6 ifadeden oluşan duyarsızlaşma (D) (depersonalization) ve sonuncusu 8 ifadeden oluşan kişisel başarı (KB) (personal accomplishment) alt boyuttur. .

## 2. 5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın örnekleme metodunda olasılığa dayalı olmayan, kolay örnekleme yöntemi (Altınışik, 2001) seçilmiştir. Kolay örnekleme yöntemi araştırmacıya kendi yargısına güvenerek oluşturacağı bir dizi alternatif örnekleme teknikleri sunmaktadır. Kolay örnekleme metodu ile denek bulma konusunda arzu edilen geniş kitleye ulaşma imkânı sağlanmış olmaktadır.

## 2.6. Anketlerin Geri Dönüşüm Oranı

Çalışmada kurumlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda çalışanın olduğu tespit edilerek tüm çalışanlara uygulamak amaçlanmış ancak, 103 sayıda anket geri dönüşümü gerçekleşmiştir. Geri dönüşüm oranı yaklaşık % 32'dir.

## 3. Bulgular

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 16 yazılımında, güvenilirlik, frekans, t testi ve Ki kare istatistik analizleri yapılmıştır.

### 3. 1. Güvenilirlik (İçsel Tutarlılık)

Bu bölümde araştırmamızda kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin saptanması amaçlanmıştır.

Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin (Tükenmişlik ölçeği) alt ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Tükenmişlik alt ölçeklerinin iç tutarlılık katsayıları duygusal tükenme alt ölçeği, 66; duyarsızlaşma alt ölçeği, 64; kişisel başarı alt ölçeği, 72 şeklindedir. Duyarsızlaşma alt ölçeğinin güvenilirliği diğer alt ölçeklere nazaran daha düşük olmakla birlikte, sosyal bilimler için kabul edilir düzeydedir.

### 3. 2. Kurumla ilgili genel bulgular

Burada kurum çalışanları ile ilgili demografik değişkenlere ait frekans dağılımları verilerek yorumlanacaktır. Daha sonra yapılan t testi ve Ki Kare testi sonuçları tablolar halinde verilerek yorumlanmaya çalışılacaktır.

**Tablo1: Çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, görev ve çalışma süresi düzeyleri tablosu**

Cinsiyet	Sayı	%
Kadın	15	14,5
Erkek	88	85,5
<b>Toplam</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Yaş	Sayı	%
20-25	5	4,8
26,3	9	8,8
31-35	20	19,4
36-40	22	21,4
40 ve üstü	47	45,6
<b>Toplam</b>	<b>103</b>	<b>100</b>
Medeni durum	Sayı	%
Evli	84	81,5
Bekâr	19	18,5
<b>Toplam</b>	<b>103</b>	<b>100</b>
Eğitim	Sayı	%
İlköğretim	25	24,2
Lise	34	33,1
Üniversite	40	38,9
Yüksek lisans	2	1,9
Doktora ve üstü	2	1,9
<b>Toplam</b>	<b>103</b>	<b>100</b>
Çalışma süreleri	Sayı	%
0-5	11	10,6
6-10 yıl arası	17	16,6
11-15 yıl arası	27	26,2
16-20yıl arası	20	19,5
20 ve üstü	28	27,1
<b>Toplam</b>	<b>103</b>	<b>100</b>
Görev	Sayı	%
Müdür	2	1,9
Müdür yardımcısı	2	1,9
Şube müdürü	2	1,9
Şube müdür yardımcısı	2	1,9
Şef	3	2,9
Teknik eleman	16	15,6
Memur	32	31,1
İşçi	44	42,8
<b>Toplam</b>	<b>103</b>	<b>100</b>



Tablo 1'e bakıldığında, ankete cevap veren kurum çalışanları içinde kadınların 15 kişi (% 14,5), erkeklerin ise 88 kişi (% 88,5) olduğu görülmektedir. Yaş dağılımlarına bakıldığında 20-25 yaş aralığında 5 kişinin (% 4,8'i), 40 ve üstü yaş grubunda ise 47 kişinin (% 45,6'sı) bulunduğu görülmektedir. Medeni durum açısından, evlilerin 84 kişi (% 81,5), bekârların ise 19 kişi (% 18,5) olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu açısından 25 kişinin ilkokul (% 24,2), 34 kişinin lise (% 33,1), 40 kişinin üniversite (% 38,9), 2'ser kişinin ise yüksek lisans ve doktora (her biri % 1,9) mezunu oldukları gözlemlenmiştir. Çalışma süreleri açısından dağılımlara baktığımızda, çalışma süreleri 0-5 yıl arasında olanların 11 kişi (% 10,6), 20 yıl ve üstü olanların 28 kişi (% 27,1) olduğu belirlenmiştir. Kurum çalışanlarının sahip oldukları statü açısından değerlendirildiğinde; teknik düzeyde çalışanların 16 kişi (% 15,6), memur statüsünde çalışanların 32 kişi (% 31,1) ve işçi düzeyinde çalışanların ise 44 kişi (% 42,8) oldukları görülmektedir.

**Tablo 2: Kadın ve erkeklerin tükenmişlik alt boyutlarından olan duygusal tükenme durumlarının karşılaştırmalı t testi tablosu**

Grup	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Kadın	2,9271	0,30831	1,566	101	0,008
Erkek	3,1236	0,4396			

Tükenmişlik alt boyutlarından olan Duygusal Tükenme açısından P değeri, 008 ve ortalamalar Kadın, 2,9271, Erkek, 3,1236, bir farklılık olduğu söylenebilir.

**Tablo 3: Kadın ve Erkeklerin Tükenmişlik Alt Boyutlarından Duyarsızlaşma Karşılaştırma t Testi Tablosu**

Grup	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Kadın	2,8542	0,12389	-356	101	0,722
Erkek	2,9038	0,04789			

Duyarsızlaşma alt boyutu açısından P değeri 722 ve Ortalamalar, kadın 2,8542 erkek 2,9038 bakıldığında kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

**Tablo 3:Kadın ve Erkeklerin Medeni Durum ile Tükenmişlik Alt Boyutlarından Duyarsızlaşma Karşılaştırma t Testi Tablosu**

Grup	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Evli	2,8765	42974	,1,019	101	0,311
Bekâr	2,9934	54243			

Medeni durum ile tükenmişlik alt boyutlarından olan Duyarsızlaşma arasında t Testi sonuçları açısından, P değeri ve ortalamalar karşılaştırıldığında anlamlı bir ilişki olduğu, evli yada bekar olmaları ile duyarsızlaşma oranlarının farklılaşmadığı söylenebilir.

**Tablo 4:Kadın ve Erkeklerin Cinsiyet ile Tükenmişlik Alt Boyutlarından Kişisel Başarı Hissi Karşılaştırma t Testi Tablosu**

Grup	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Kadın	3,0139	0,40488	0,819	101	0,415
Erkek	3,1886	0,72231			

Kadın ve erkeklerin cinsiyetleri ile tükenmişlik alt boyutlarından olan kişisel başarı hissi arasındaki ilişki t Testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, P değeri(0,005) düşük olmadığından; kişisel başarı hissini cinsiyete bağlı olarak farklılaşmadığı söylenebilir.

**Tablo 5: Statü ile Duyusal Tükenme Arasında Ki Kare Kablosu**

SAYI	Ki kare değeri	df	P değeri
103	1,536	105	0,001

Bu analiz sonucunda statü ile kişisel başarı alt grup değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ve duyarsızlaşma grup değişkenleri ile statüler arasında anlamlı bir ilişki belirlenemediği söylenebilir.

**Tablo 6 Yaş Dağılımları ile Duygusal Tükenme Anlamlılık Ki Kare Tablosu**

SAYI	Ki kare değeri	df	P değeri
103	77,484	60	0,003

Bu analiz sonucunda duygusal anlamda bütünleşme grup değişkenleri ile yaş dağılımları arasında anlamlı farklılıklar olduğu söylenebilir.

**Tablo 7: Yaş Dağılımları ile Duyarsızlaşma Anlamlılık Ki-Kare Tablosu**

SAYI	Ki kare değeri	df	P değeri
103	70,203	68	0,004

Bu analiz sonucunda duyarsızlaşma grup değişkenleri ile çalışanların yaş dağılımları arasında anlamlı farklılıklar olduğu söylenebilir.

**Tablo 8: Yaş Dağılımları ile Kişisel Başarı Hissi Anlamlılık Ki Kare Tablosu**

SAYI	Ki kare değeri	df	P değeri
103	70,198	56	0,006

Bu analiz sonucunda tükenmişlik alt boyutlarından olan kişisel başarı hissi grup değişkenleri ile çalışanların yaş dağılımları arasında anlamlı farklılıklar olduğu söylenebilir.

## Sonuç

Günümüz koşullarında çalışan sağlığını tehdit eden önemli konulardan biride *Tükenmişlik Sendromudur*. Yoğun rekabet, gelişen teknolojinin ve diğer çevresel koşullar çalışma şartları üzerindeki olumsuz etkisi günümüz çalışanı için tükenmişliği önemli bir sorun haline getirmiştir. Tükenmişliğin insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötüye gitmesi sonucunda ortaya çıkan zorluklarla ilgili sosyal bir problemdir.

*Tükenmişlik Sendromu* duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç temel boyuttan oluşmakta ve bu boyutlar tükenmişliği yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir. Bu duygusal değişimler bireyin iş yaşamında ve diğer yaşam alanlarında yorgunluk, iş motivasyonunda azalma, içine kapanma ve iş performansının yetersizliğinden yakınma olarak sayılabilir (Maslach ve diğ., 1997: 17).

Araştırmanın amacı, çalışanların Tükenmişlik faktörlerinin belirlenmesidir. Kurumun çalışanları kendi kurumlarındaki tükenmişlik düzeylerini etkileyen faktörleri nasıl değerlendirdikleri ve nasıl etkilendiklerini belirlemek, tükenmişlik düzeylerinin belirli demografik değişkenlere ve iş yerinde sahip olunana unvana göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek ve konuya ilişkin sorunları saptamak olarak amaçlanmıştır. Özellikle Şanlıurfa ilinde tarımsal alanda ve diğer alanlarda bölgesel kalkınma faaliyetlerinin yürütülmesi dolayısı ile daha fazla iş yüküne maruz kaldıkları ve bu alanda çalışanların diğer insanlar ile daha fazla yüzü yüze iletişim içinde olmalarından dolayı tükenmişlik yaşayabilecekleri düşüncesi ile bu kurum, araştırma kapsamına alınmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizinde araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin tutarlı ve istikrarlı sonuçlar ortaya çıkardığı görülmüştür.

Araştırmadan elde edilen bulgulara baktığımızda; kadın ve erkeklerin duygusal tükenme açısından, p değeri, 008 ve ortalamalar kadın 2,9271 erkek 3,1236, tükenmişlik alt boyutlarından olan duygusal tükenme açısından bir farklılık olduğu söylenebilir. Yani kadınların erkelere göre daha fazla duygusal tükenme yaşadığı söylenebilir.

Kadın ve erkeklerin tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma karşılaştırma t testi sonuçlarının farklılaşmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Kadın ve erkeklerin medeni durum ile tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma karşılaştırma t testi sonuçlarına baktığımızda farklılaşma olmadığı belirlenmiştir.

Tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı ile cinsiyet arasında bir farklılaşma olduğu belirlenmiştir.

Duygusal tükenme ile statüsü arasında Ki kare sonuçları açısından anlamlı bir farklılık olduğu, çalışanların yaşları ile duygusal tükenmişlik alt boyutlarından olan duygusal anlamda bütünleşme grup değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu söylenebilir.

Duyarsızlaşma grup değişkenleri ile yaş dağılımları arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Tükenmişlik alt boyutlarından olan kişisel başarı hissi grup değişkenleri ile çalışanların yaş dağılımları arasında anlamlı farklılıklar olduğu söylenebilir.

**KAYNAKÇA**

- ALMER, Elizabeth D. ve Kaplan, Steven E. (2002), The Effects Of Flexible Work Arrangements On Stressors, Burnout, And Behavioral Job Outcomes In Public Accounting. Behavioral Research In Accounting, Vol. 14: 1-33.
- ALTUNIŞIK, Remzi (2001), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitapevi, Adapazarı, s.72.
- ARI, G. ve Bal, E. (2008), Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15/1, s131-148.
- ARSLANKOÇ, R. , Öztürk M. , Yıldırım N. G. (1999), Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Kurumlarında Çalışan Ebe ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması, Sağlık Çalışanlarının Sağlığı I. Ulusal Kongresi Kitabı, Ankara. S. 192.
- BAKKER, Arnold B. (2006), The Relationship Between The Big Five Personality Factors And Burnout: A Study Among Volunteer Counselors. The Journal Of Social Psychology, 146 (1), 31-50
- BARUTÇU, E. ve Serinkan, C. (2008), Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma.Ege Akademik Bakış, 8 (2), 541-561.
- BUDAK, G. ve Sürgevil O. (2005), Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama.D. E. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi, 20: Sayı:2, s95-108.
- CORDES, C L. ve Dougherty, T. W. (1993), A Review and an Integration of Research on Job Burnout, Academy of Management Review, 18 (4), 621-656.
- DOĞAN, Z. veNazlıoğlu, E. H. (2010), Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma, İş, Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12 (3), 97-116.
- ERGİN, Canan (1992), “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- GLOGOW, E. (1986), Resarch Note: Burnout And Locus Of Control, Public Personel Management, Vol. 15, No. 1, 79-83.

GMELCH, W. H. ve Gates, G. (1998), The Impact Of Personal, Professional And Organizational Characteristics On Administer Burnout. Journal Of Educational Administration, Vol. 36, No. 2, 146-159.

MASLACH, C. (1982), Understanding Burnout: Definitional Issues In Analyzing, W. S. Paine (Ed.), Job Stress And Burnout: Research, Theory, And Intervention Perspectives, California, Sage Publications, 29-41.

MASLACH, C., W. B. , Schaufelive M. P. Leiter (2001), Job Burnout. Annual Review Of Psychology, 52, 397-422.

MASLACH, C. ve P. M. LEITER (1997), The Truth about Burnout, Jossey-Bass, San Francisco, Ca.

UYAR, S. ve Erdiñç, S. B. (2011), Muhasebe Personelinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 13 (1), 213-232.



# Bir Üretim İşletmesinde Kalite Maliyet Kategorileri Arasındaki İlişkinin Analizi

**Doç. Dr. Mehmet DEMİR**

Cumhuriyet Üniversitesi,  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
mehmet\_demir01@hotmail.com

**Öğr. Gör. Ülkü MAZMAN İTİK**

Cumhuriyet Üniversitesi,  
Cumhuriyet M.Y.O. Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü  
umazman@cumhuriyet.edu.tr

**Özet:** İşletmelerin, varlıklarını sürdürebilmek ve kârlılıklarını arttırabilmek için kalite maliyetlerini izlemeleri, analiz etmeleri ve bu maliyetleri kontrol edebilmek için de ölçmeleri gerekmektedir. Yapılan bu çalışmada, Sivas'ta faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin kalite maliyetleri incelenmiş, kalite maliyet kategorilerinden bağımsız değişken olan Uygunluk maliyetleri (Önleme Maliyeti, ölçme değerlendirme maliyetleri) ile bağımlı değişken olan Uygunsuzluk maliyetleri (iç ve Dış Başarısızlık maliyetleri) arasındaki ilişkinin yönü ve nedenselliği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun için Pearson Korelasyon Analizi ve basit doğrusal regresyon yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda teoremin aksine incelenen işletmede Uygunluk Maliyetine yapılacak yatırımların Uygunsuzluk Maliyetini azaltmadığı saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite Maliyetleri, Uygunluk Maliyeti, Uygunsuzluk Maliyeti

## Analysis of the Relationship Between Quality Cost Categories in a Manufacturing Firm

**Abstract:** Businesses need to observe and analyze the costs of quality to maintain their existence, and need to measure these costs in order to check them. In this study, the costs of quality of a manufacturing business in Sivas were analyzed, and it was tried to determine the direction and causality of the relationship between the cost of conformance that is an independent variable in the category of cost of quality (prevention cost, assessment and evaluation costs) and the cost of non-conformance that is a dependent variable (the costs of internal and external failure). In order to achieve this, Pearson Correlation Analysis and simple linear regression method were used. The result of analysis



*revealed that, unlike theory, the investments that would be made for the cost of conformance in the business studied did not decrease the cost of non-conformance.*

**Key Words:** *Costs of Quality, Cost of Conformance, Cost of Non-conformance*

## Giriş

Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında kaliteli üretim zorunluluk haline gelmiştir. Kalite, önemli bir rekabet ve güç unsurudur. İşletmeler geçmişle ve rakipleriyle kıyaslama yaparlarken üç temel unsura odaklanmalıdırlar kalite, zaman ve maliyet. Bu üç unsur birbirlerini etkilemekte ve ilk seferde doğruyu yapmak anlayışı aslında, kaliteli üretimin zamanında ve düşük maliyetle gerçekleştirileceğini vurgulamaktadır. (Kaygusuz, 2012: 20).

İşletmelerin kaliteyi sağlamak adına gerçekleştirdiği faaliyetlerin kuşkusuz bir bedeli olacaktır. Bu bedel kaliteli olmak adına katlanılan fedakârlıkları ifade eden kalite maliyetleridir. İstenen kalite düzeyine ulaşabilmek için katlanılan kalite maliyetlerini yakından takip etmek ve kayıt altına almak gerekmektedir. “Ölçülemeyen şey kontrol edilemez” mantığından hareketle kalite maliyetleri saptanıp çeşitli araçlar yardımıyla kontrol edilmeye çalışılırsa mamul veya hizmetin üretim maliyetlerinin azaltılmasında önemli katkı sağlanabilir (Kendirli ve Çağiran, 2002:127).

Bu genel çerçeve içerisinde çalışmada, Sivas ilinde otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren bir işletmenin maliyetleri incelenerek kalite maliyet verilerine ulaşılmış ve işletmenin 2006-2013 yılları arası kalite maliyetlerine dayanılarak Uygunluk maliyetleri (Önleme Maliyeti, ölçme değerlendirme maliyetleri) ile Uygunsuzluk maliyetleri (iç ve Dış Başarısızlık maliyetleri) arasındaki ilişki ve nedensellik araştırılmıştır.

## 1. Kalite Maliyetleri

Son yıllarda işletmeler kalite, maliyet ve verimlilik unsurlarını bir araya getirerek mevcut rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu üç unsurdan en önemlisi kalitedir. Kalite için kolları sıvayan işletmeler verimliliği arttırarak kara ulaşmanın hevesiyle, esasında sürekli olarak müşteri memnuniyetini sağlayacak bir yükümlülüğün altına girmektedirler. Kalite, müşteriye güvenle satın alabileceği ve uzun süre memnuniyetle kullanabileceği ürün sunma imkânı sağlar. Bunun yanı sıra kalite iyiyi garanti ettiği gibi sonraki üretilen her benzer mamul için de asgari aynı düzeyde memnuniyeti de taahhüt eder (Karcioğlu ve Biçer, 2013: 2).

Geleneksel olarak kalite maliyetleri “kalite güvence sistemini yönetme maliyetleri” olarak tanımlanırken, günümüzde kalite maliyetleri kalite sistemini tasarlama, uygulama, koruma ve geliştirme sonucu ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu ve Biçer, 2013: 2). Kalite maliyetleri basit şekilde kalite bölümünün maliyetinden oluşmaz. Kalite maliyetleri kalite sisteminin tasarımı, uygulanması, operasyonu ve korunması maliyetleri, organizasyonunun sürekli iyileştirme sürecine ayrılan kaynaklarının maliyeti ve sistem, ürün ve hizmet başarısızlıklarının maliyetlerinden oluşur (Bozkurt, 1999: 11).

## 2. Kalite Maliyet Kategorileri

Kalite maliyetleri; Juran, Masser, Crosby ve Feigenbaum'un gerçekleştirdiği çalışmalar ile bugün ki halini almıştır (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 13). Kalite maliyetleri ile ilgili ilk kitap 1951 yılında yayınlanan Juran'ın “Kalite Kontrol El Kitabı”dır. Juran bu kitabında, kalite maliyetlerinin iskeletini oluşturarak kalite maliyetlemesine öncülük etmiştir. Dr. Feigenbaum, 1956 yılında yayınladığı “ Toplam Kalite Kontrol” kitabında ise kalite maliyetlerini Önleme, ölçme değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri (İç Başarısızlık ve Dış Başarısızlık) olmak üzere üç kategoride incelemiştir. Bu model kısaca kelimelerin İngilizce baş harflerinden oluşan, PAF modeli (Prevention-Appraisal-Failure) olarak adlandırılmaktadır. Bu sınıflandırma, halen günümüzde en yaygın olarak kullanılan modeldir. Feigenbaum ve Juran'ın PAF modeli American Society for Quality Control (ASQC, 1970 ) ve British Standart Institute (BS 6143, 1990) tarafından da kabul edilmiştir ve bu model kalite maliyetlemesini kullanan birçok firma tarafından günümüzde kullanılmaktadır (Yıldırım ve Saylık, 2009: 239).

Feigenbaum ve Juran'ın çalışmaları sonucunda Önleme, ölçme değerlendirme ve başarısızlık Maliyeti olarak üç grupta incelenen kalite maliyet kategorileri kalite kontrol standartlarına göre Uygunluk maliyetleri (Önleme ve ölçme değerlendirme) ve Uygunsuzluk maliyetleri (İç Başarısızlık ve Dış Başarısızlık) olarak da adlandırılmaktadır (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 13). Kalite maliyet kategorilerini 1979 yılında Uygunluk ve Uygunsuzluk Maliyeti olarak inceleyen ilk kişi ise Crosby'dir (Yıldırım ve Saylık, 2009: 239).

### 2.1. Önleme Maliyetleri

Önleme maliyetleri hata ve başarısızlıkları araştırmaya, önlemeye ve azaltmaya yönelik maliyetlerdir (Kaygusuz, 2012: 21) Bu yönüyle değerlendirme ve başarısızlık maliyetlerini de minimum kılmayı sağlarlar. Aslında kaliteyi arttırmaya hataları önlemeye yönelik her faaliyet ve alınan her önlem, Önleme Maliyeti içerisinde değerlendirilmelidir (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 2). Önleme maliyetleri, yüksek kaliteli ürün tasarım çalışmaları, çalışanların eğitimleri, üretim prosedürlerinin geliştirilmesi gibi çalışmaları kapsamaktadır.

Önleme Maliyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yükçü, 2007: 483):

- Kalite planlaması,
- Kalite ölçüm ve test ekipmanlarının tasarım ve geliştirilmesi,
- Kalite ölçüm ve test ekipmanlarının ayar ve bakımı,
- Tedarikçi garantisi,
- Kalite eğitimi,
- Kalite denetimi,
- Son durum analizi ve kalite bilgilerinin raporlanması,
- Kalite iyileştirme programları.

## 2.2. Ölçme-Değerlendirme Maliyetleri

Üretilen ürünün üretim hattı boyunca, tasarım aşamasında belirlenen spesifikasyonlara uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ölçme, yürütme ve denetleme faaliyetlerinin maliyetidir. Bu maliyetler giriş kontrol faaliyetleri, laboratuvar test ve deneyleri, süreç kontrol faaliyetleri, ürün denetimleri, kalibrasyon ve bakım harcamaları, ölçüm alet ve cihazlarının amortismanı gibi maliyetleri kapsar (Koç ve Demirhan, 2007:87). Bu maliyetler, işletmede kalite düzeyinin sürdürülmesi için gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin maliyetlerdir (Feigenbaum, 1983:84). Ancak kusur tespiti sonrası yapılan yeniden işleme, bakım onarım ve yeniden muayene gibi işlemlerin maliyeti bu kapsamda değerlendirilmez (Bozkurt, 1999: 19). Ölçme ve değerlendirme aşamasında bazı hataların tespit edilmesi üretimin ileriki aşamalarında daha fazla kalite maliyetlerinin ortaya çıkmasını engelleyecek ve daha etkili ve verimli test yöntemlerinin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

Ölçme-Değerlendirme Maliyetleri aşağıdaki unsurlardan oluşur (Yükçü, 2007: 484):

- Üretim öncesi doğrulama,
- Teslim alma,
- Laboratuvar kabul testi,
- Muayene ve test,
- Muayene ve test ekipmanı,
- Test ve muayene sonuçlarının analizi ve raporlanması,
- Alan başarı testi,
- İzinler ve tasdikler,

- Stok değerlendirilmesi.

### 2.3. İç Başarısızlık Maliyetleri

Bu maliyetler ürünün kalitesinde ürün daha müşteriye ulaşmadan işletme içinde ortaya çıkan hatalar ve bunların düzeltilmesi için katlanılan maliyetleri, satın alınan malın istenen niteliklere uymamasından kaynaklanan hataları ve düzeltme maliyetlerini kapsar (Koç ve Demirhan, 2007: 88). Hatalı üretim sebebiyle boşa harcanmış malzeme ve işçilik giderleri de bu sınıfa dâhildir (Yükçü, 2007: 481);

İç Başarısızlık Maliyetleri aşağıdaki unsurlardan oluşur (Yükçü, 2007: 484):

- Atık,
- Yerine koyma ve yeniden üretim ve tamir,
- Arızaların giderilmesi veya kusur başarısızlık analizi
- Muayene ve test tekrarı,
- Taşeronun hatası,
- Değişim izinleri ve imtiyazlar,
- Kalite uygunsuzluğundan doğan kazanç kaybı,
- Zaman kaybı.

### 2.4. Dış Başarısızlık Maliyetleri

Dış Başarısızlık Maliyetleri, ürünlerin üretim sisteminden çıktıktan sonra sevkiyat, teslimat, satış sonrası hizmetler ve servislerde meydana gelen aksaklıklardan kaynaklanan maliyetlerdir (Sönmez, 2002: 73). Bu maliyetler aynı zamanda müşteriye verilen kötü hizmetlerin oluşturduğu maliyetler olup, müşteri şikâyetleri ile ilgili işlemler, hizmetlerin tekrarı, yetersiz hizmetlerden dolayı müşterinin üstlendiği giderlerden oluşmaktadır (Hacırüstemoğlu, 2000: 321).

Dış Başarısızlık Maliyetleri aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır (Bozkurt, 1999: 9):

- Şikâyetler,
- Garanti kapsamındaki yükümlülükler,
- Kabul edilmeyen ve iade edilen mamuller,
- Uzlaşma,

- Satış kaybı,
- Müşteri ile temas sağlama maliyeti,
- Mamul sorumluluğu.

### **3. Kalite Maliyet Kategorileri Arasındaki İlişki**

Genel olarak kalite maliyet unsurları birbirleriyle karşılıklı etkileşim içerisinde. Önleme maliyetlerinin artırılması durumunda ürünlerdeki kusurlar ve uygunsuzlukların sayısında azalmalar beklenmektedir. Hata oranının azalmasının anlamı, başarısızlık maliyetlerinin azalmasıdır. Aynı zincirleme etki değerlendirme maliyetleri içinde geçerlidir. Önleme maliyetlerindeki artış, kusurlu ürün sayısını azaltacak böylece rutin muayene ve deney faaliyetleri gereksinimini de azaltacaktır (Koç ve Demirhan, 2007: 90).

Kalite maliyet kategorileri arasındaki ilişkinin incelenmesinin çeşitli yararları bulunmaktadır. Bu ilişkinin belirlenmesiyle kategorilerden biri değiştiğinde diğer kategorilerde ne gibi bir değişiklik olacağını bilmesi mümkün olabilir. Örneğin, başarısızlık maliyetlerindeki düşüşün ne kadarının Önleme, ne kadarının ise ölçme değerlendirme maliyetlerindeki artıştan kaynaklandığı bilinmek istenebilir. Benzer bir şekilde, başarısızlık maliyetlerinde belirli bir düşüşün sağlanması için, Önleme maliyetlerinin ne kadar artırılması gerektiğinin tespit edilmesi firmaların alacakları kararlarda yardımcı olacaktır (Ömürgönülşen, 2007:37). Kalite başarısızlığının işletmeye maliyetiyle ilgili bilincin artmasıyla birlikte önce ölçme değerlendirme maliyetlerinin artması beklenir. Daha sonra, değerlendirme maliyetleri ile beraber, önleme faaliyetlerine daha fazla yatırım yapılmaktadır. Önleme faaliyetlerine yatırım yapılmasıyla birlikte bütün maliyet kalemlerinde düşüş beklenmektedir. (Yıldırım ve Saylık, 2009:239).

Konunun öncülerinden olan Feigenbaum, başarısızlık ve değerlendirme maliyetlerinin birlikte arttığını şu şekilde açıklamaktadır. Hata ve kusur oranı arttıkça, başarısızlık maliyetleri ve müşterinin eline geçen kalitesiz ürün sayısı artmaktadır. Bu durumda, başarısızlıkları bulmak için test ve muayene harcamaları artacağından değerlendirme maliyetleri de artacaktır. Bir başka deyişle, başarısızlık maliyetleri yüksek kaldıkça, değerlendirme maliyetleri de yüksek olacaktır. Ölçme değerlendirme faaliyetleri, hataları ortadan kaldırmayacağı için önleme faaliyetlerinin olmadığı durumda, ölçme değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri de birlikte artacaktır (Ömürgönülşen, 2007:37).

Uygunluk maliyetlerine yapılan yatırımların optimum noktası vardır bu noktadan sonra Önleme maliyetlerine yapılan yatırımlar Uygunsuzluk maliyetlerini azaltmayacağı gibi toplam kalite maliyetlerini de artıracaktır.

Firmaların kalite maliyetlerini minimuma indirebilmeleri için bu noktadan sonra Önleme maliyetlerine yatırım yapmamaları gerekmektedir.

#### 4. Literatür Taraması

Literatürde kalite maliyetleri ile ilgili ulusal düzeyde pek çok çalışma mevcuttur. Bu çalışmanın konusuyla ilgisi olan çalışmalar hakkındaki özet bilgiler aşağıdadır.

Otomotiv sektöründe yapılan bir çalışmada Başbuğ ve Emel, Önleme maliyetlerini artırma ve değerlendirme maliyetlerini azaltma yoluyla içsel başarısızlığın azaldığını ve mevcut işletmede toplam kalite maliyetlerinin azaldığını ifade etmişlerdir (Başbuğ ve Emel,1998:111).

Akgül çalışmasında, kalite maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi ve kayıt altına alınmasıyla ilgili konulara değinmiş ve kalite maliyetlerinin sekizinci grup hesaplarda izlenmesi gerektiğinin faydalı olacağını savunmuştur (Ataman Akgül, 2003: 31).

İpekten ve Kutlu tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin bir yıllık kalite maliyetlerini aylık bazda incelemiş ve içsel başarısızlık maliyetlerinin büyük paya sahip olduğunu tespit etmiş, içsel başarısızlık oranlarının azaltılması için Önleme maliyetlerine yatırım yapılması gerektiğini savunmuştur (İpekten ve Kutlu, 2003:39).

Topçu çalışmasında, kalite maliyetlerinin ölçümünü faaliyete dayalı maliyetleme yöntemine göre gerçekleştirmiş ve uygulama alanı olarak tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmayı seçmiştir. Faaliyete dayalı maliyetleme sistemine göre kalite maliyetleri ölçüldüğünde, şirkete katma değeri olmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılacağını maliyetlerin en aza indirileceğini ve bu yöntemin tekstil sektöründe uygulanabileceğini ileri sürmüştür (Topçu, 2005:345).

Ömürgönülşen çalışmasında gıda sektöründe faaliyet gösteren 5 firmanın kalite maliyetlerini analiz etmiş ve pazara hakim olan büyük ölçekli firmaların, kaliteye baştan yatırım yaparak yıllar itibariyle oluşabilecek kalite maliyetlerinin düştüğünü ispatlayacak veriler elde etmiştir (Ömürgönülşen, 2007:136).

Koç ve Demirhan çalışmalarında, 106 firmanın Önleme ve ölçme değerlendirme maliyetleriyle Uygunsuzluk maliyetleri (İç Başarısızlık ve Dış Başarısızlık) arasındaki ilişkiyi analiz etmişler. Başta çalışanların eğitimleri olmak üzere tedarikçi geliştirme ve periyodik bakım gibi Önleme ve değerlendirme maliyetlerinin kalite maliyetleri üzerinde önleme etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (Koç ve Demirhan, 2007: 90).

Demircioğlu ve Küçüksavaş yaptıkları çalışmada Kalite maliyetlerini tanıtmışlar ve aynı zamanda Önleme, ölçme ve değerlendirme Maliyeti ve

başarısızlık maliyetlerinin azaltılması gerekliliğine değinmişlerdir. Firmaların Önleme maliyetlerine ağırlık vermesi gerektiğini ve ölçülmeyen kalitesizlik maliyetlerinin de dikkate alınması gerektiğini ortaya koymuşlardır (Demircioğlu ve Küçükova, 2009:32).

## **5. Otomotiv Yan Sanayiinde Faaliyet Gösteren Bir Üretim İşletmesinin Kalite Maliyet Kategorileri Arasındaki İlişkinin Analizi**

### **5.1. Amaç**

İşletmelerin kalite ve kalite maliyetleriyle ilgili doğru kararlar alabilmeleri için kalite maliyetlerini doğru ölçmeleri ve kalite maliyet unsurları arasındaki ilişkileri iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Kalite maliyetleri ile ilgili çalışmaların ortak noktası Uygunluk Maliyetlerine (Önleme ve Ölçme-Değerlendirme) yapılacak yatırımların uzun dönemde Uygunsuzluk Maliyetlerinde (İç Başarısızlık ve Dış Başarısızlık) azalma sağlayacağı şeklindedir.

Bu çalışmada amaç, Sivas ilinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesinde<sup>2</sup> kalite maliyet kategorileri olan Uygunluk Maliyeti (Önleme Maliyeti ve Ölçme-Değerlendirme Maliyeti) ile Uygunsuzluk Maliyeti (İç Başarısızlık ve Dış Başarısızlık maliyetleri) arasındaki ilişkinin yönünü tespit etmektir. Araştırmada, bağımsız değişken olarak Uygunluk Maliyetleri ve bağımlı değişken olarak da Uygunsuzluk Maliyetleri ele alınmıştır.

### **5.2. Yöntem**

Bu çalışmada, işletmeye ait veriler kalite birim sorumlusu ile yüz yüze görüşülerek (nitel araştırma) ve mevcut arşivde yapılan çalışmalar sonucu elde edilmiştir. Kalite maliyetleri çalışmaları işletme tarafından 2005 yılında kayda alındığı için genel veri setinin yapısını bozacak üst artırımlarla karşılaşmıştır. İşletmenin kalite maliyetleri analizini etkilememesi açısından 2005 yılı verileri analizden çıkartılmıştır. Ayrıca Uygunsuzluk maliyetleri kalemlerinden biri olan "Yaptırım ve Sorumluluklar" değişkenine ait veriler 2006-2013 yıllarına ciro ile doğru orantılı olacak şekilde dağıtılmıştır. Ayrıca maliyetler hakkında analiz yapılırken yıllık cirolara göre oranları hesaplanmıştır.

İşletme kalite maliyet verilerini üçer aylık dönemler itibari ile raporlamaktadır. Analizde firmanın yıllık verileri esas alınmıştır. Araştırmada, Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki nedenselliğin açıklanması amacıyla basit doğrusal regresyon yöntemi kullanılmıştır.

---

<sup>2</sup> İşletme yetkilileri, işletmenin adının açıklanmasını istemedikleri için çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde "X İşletmesi" tabiri kullanılacaktır.

### **Ana ve Alt Hipotezler**

Araştırmanın amacına uygun olarak ana hipotez ve bu ana hipotezden alt hipotezler geliştirilmiştir.

**Ana Hipotez 1:** *Uygunluk Maliyetinin (Önleme ve Ölçme-Değerlendirme) cirodaki payı arttığında Uygunsuzluk (İç Başarısızlık ve Dış Başarısızlık) Maliyetinin cirodaki payı azalacaktır. Dolayısıyla bu iki maliyet kategorisi arasında ilişki ve nedensellik vardır.*

**H<sub>0</sub>:** *Uygunluk Maliyeti ile Uygunsuzluk Maliyeti arasında ilişki yoktur.*

**H<sub>1</sub>:** *Uygunluk Maliyeti ile Uygunsuzluk Maliyeti arasında ilişki vardır.*

**Tablo 1: Uygunluk İle Uygunsuzluk Maliyeti Arasındaki Korelasyon**

Pearson rho		Uygunsuzluk Maliyeti
Uygunluk Maliyeti	r	0,381
	Anlamlılık	0,352

Pearson Korelasyon Analizi sonucu Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre Uygunluk Maliyeti ile Uygunsuzluk Maliyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre **alternatif hipotez reddedilmiştir**.

**H<sub>0</sub>:** *Uygunluk Maliyetine yapılan yatırımlar Uygunsuzluk Maliyetini etkilemez.*

**H<sub>1</sub>:** *Uygunluk Maliyetine yapılan yatırımlar Uygunsuzluk Maliyetini etkiler.*

**Tablo 2: Uygunluk İle Uygunsuzluk Maliyeti Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Uygunsuzluk Maliyeti			
N	8			
Değişkenler	Katsayılar	Standart Hata	t-İstatistiği	P.
Sabit	0,664	1,133	0,586	0,579
Uygunluk Maliyeti	0,691	0,486	1,422	0,205
R <sup>2</sup>	0,252			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,127			
Modelin Standart Hatası	0,543			
F İstatistiği	2,021			
P. (F istatistiği)	0,205			



Uygunluk ile Uygunsuzluk Maliyetleri arasındaki nedenselliği ortaya koymak için yapılan Doğrusal Regresyon Analizine göre (Tablo 2); Uygunluk Maliyetinin Uygunsuzluk Maliyeti üzerinde artırıcı ya da azaltıcı bir etkisinin olduğu istatistiksel olarak ispat edilememiştir. Bu sonuca göre **alternatif hipotez reddedilmiştir**.

**Alt Hipotez 1:** *Önleme Maliyetinin cirodaki payı arttığında İç Başarısızlık Maliyetinin cirodaki payı azalacaktır. Dolayısıyla bu iki maliyet kalemi arasında ilişki ve nedensellik vardır.*

**H<sub>0</sub>:** *Önleme Maliyeti ile İç Başarısızlık Maliyeti arasında ilişki yoktur.*

**H<sub>1</sub>:** *Önleme Maliyeti ile İç Başarısızlık Maliyeti arasında ilişki vardır.*

**Tablo 3: Önleme İle İç Başarısızlık Maliyeti Arasındaki Korelasyon**

Pearson rho		İç Başarısızlık Maliyeti
Önleme Maliyeti	r	0,667
	Anlamlılık	0,071

Pearson Korelasyon Analizi sonucu Tablo 3'te verilmiştir. Buna göre Önleme Maliyeti ile İç Başarısızlık Maliyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Böylelikle **alternatif hipotez reddedilmiştir**.

**H<sub>0</sub>:** *Önleme Maliyetine yapılan yatırımlar İç Başarısızlık Maliyetini etkilemez.*

**H<sub>1</sub>:** *Önleme Maliyetine yapılan yatırımlar İç Başarısızlık Maliyetini etkiler.*

**Tablo 4: Önleme İle İç Başarısızlık Maliyeti Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken		İç Başarısızlık Maliyeti			
N		8			
Değişkenler		Katsayılar	Standart Hata	t-İstatistiği	P.
Sabit		1,197	0,535	2,236	0,067
Önleme Maliyeti		0,302	0,360	0,777	0,467
Model 1	R <sup>2</sup>	0,091			
	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,060			
	Modelin Standart Hatası	0,337			
	F İstatistiği	0,603			
	P. (F istatistiği)	0,467			
	Model 2	Önleme Maliyeti	1,065	0,100	0,970
R <sup>2</sup>		0,941			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,933			

Modelin Standart Hatası	0,422
F İstatistiği	112,416
P. (F istatistiği)	0,000

Önleme ile İç Başarısızlık Maliyetleri arasındaki nedenselliği ortaya koymak için yapılan Doğrusal Regresyon Analizine göre (Tablo 4); Önleme Maliyetinin İç Başarısızlık Maliyeti üzerinde artırıcı bir etkisinin olduğu istatistiksel olarak ispat edilmiştir. Bu sonuca göre **alternatif hipotez kabul edilmiştir**. Ancak literatürde önleme çalışmalarına yapılacak yatırımların sonucunda İç Başarısızlık maliyetlerinde azalmanın beklendiği belirtilmekte iken burada etki ters yönde kendisini göstermektedir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde, örnek olarak; firmanın Önleme maliyetlerinin cirodaki oranı %1 artırıldığında İç Başarısızlık Maliyetinin cirodaki oranı % 1,065 artacaktır.

$$\text{İç Başarısızlık} = 1,065 \times (\text{Önleme Maliyeti})$$

**Alt Hipotez 2:** *Önleme Maliyetinin cirodaki payı arttığında Dış Başarısızlık Maliyetinin cirodaki payı azalacaktır. Dolayısıyla bu iki maliyet kalemi arasında ilişki ve nedensellik vardır.*

**H<sub>0</sub>:** *Önleme Maliyeti ile Dış Başarısızlık Maliyeti arasında ilişki yoktur.*

**H<sub>1</sub>:** *Önleme Maliyeti ile Dış Başarısızlık Maliyeti arasında ilişki vardır.*

**Tablo 5: Önleme İle Dış Başarısızlık Maliyeti Arasındaki Korelasyon**

Pearson rho		Dış Başarısızlık Maliyeti
Önleme Maliyeti	r	-0,571
	Anlamlılık	0,139

Pearson Korelasyon Analizi sonucu Tablo 5'te verilmiştir. Buna göre Önleme Maliyeti ile Dış Başarısızlık Maliyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Böylelikle **alternatif hipotez reddedilmiştir**.

**H<sub>0</sub>:** *Önleme Maliyetine yapılan yatırımlar Dış Başarısızlık Maliyetini etkilemez.*

**H<sub>1</sub>:** *Önleme Maliyetine yapılan yatırımlar Dış Başarısızlık Maliyetini etkiler.*

**Tablo 6: Önleme Maliyeti İle Dış Başarısızlık Maliyeti Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken		Dış Başarısızlık Maliyeti			
N		8			
	Değişkenler	Katsayılar	Standart Hata	t-İstatistiği	P.
	Sabit	-0,442	0,521	-0,849	0,429
	Önleme Maliyeti	0,659	0,35	2,148	0,075
Model 1	R2	0,435			
	Düzeltilmiş R2	0,341			
	Modelin St. Hatası	0,328			
	F İstatistiği	4,616			
	P. (F istatistiği)	0,075			
	Önleme Maliyeti	0,916	0,076	6,06	0,001
	R <sup>2</sup>	0,84			
Model 2	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,817			
	Modelin St. Hatası	0,321			
	F İstatistiği	36,718			
	P. (F istatistiği)	0,001			

Önleme ile Dış Başarısızlık Maliyetleri arasındaki nedenselliği ortaya koymak için yapılan Doğrusal Regresyon Analizine göre (Tablo 6); Önleme Maliyetinin Dış Başarısızlık Maliyeti üzerinde artırıcı bir etkisinin olduğu istatistiksel olarak ispat edilmiştir. Bu sonuca göre **alternatif hipotez kabul edilmiştir**. Ancak literatürde önleme çalışmalarına yapılacak yatırımların sonucunda Dış Başarısızlık Maliyetlerinde azalmanın beklendiği belirtilmekte iken burada etki ters yönde kendisini göstermektedir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde, örnek olarak; firmanın Önleme Maliyetlerinin cirodaki oranı %1 artırıldığında İç Başarısızlık Maliyetinin cirodaki oranı % 0,916 artacaktır.

$$\text{Dış Başarısızlık} = 0,916 \times (\text{Önleme Maliyeti})$$

**Alt Hipotez 3:** Ölçme - Değerlendirme Maliyetinin cirodaki payı arttığında İç Başarısızlık Maliyetinin cirodaki payı azalacaktır. Dolayısıyla bu iki maliyet kalemi arasında ilişki ve nedensellik vardır.

**H<sub>0</sub>:** Ölçme-Değerlendirme Maliyeti ile İç Başarısızlık Maliyeti arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Ölçme-Değerlendirme Maliyeti ile İç Başarısızlık Maliyeti arasında ilişki vardır.

**Tablo 7: Ölçme-Değerlendirme İle İç Başarısızlık Maliyeti Arasındaki Korelasyon**

Pearson rho		İç Başarısızlık Maliyeti
Ölçme ve Değerlendirme Maliyeti	r	0,714
	Anlamlılık	0,047

Pearson Korelasyon Analizi sonucu Tablo 7'de verilmiştir. Buna göre Ölçme-Değerlendirme Maliyeti ile İç Başarısızlık Maliyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Böylelikle **alternatif hipotez kabul edilmiştir**. Dolayısıyla Ölçme-Değerlendirme Maliyeti ile İç Başarısızlık Maliyeti arasında iyi derecede pozitif ilişki söz konusudur.

**H<sub>0</sub>:** Ölçme-Değerlendirme Maliyetine yapılan yatırımlar İç Başarısızlık Maliyetini etkilemez.

**H<sub>1</sub>:** Ölçme-Değerlendirme Maliyetine yapılan yatırımlar İç Başarısızlık Maliyetini etkiler.

**Tablo 8: Ölçme-Değerlendirme İle İç Başarısızlık Maliyeti Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	İç Başarısızlık Maliyeti			
N	8			
Değişkenler	Katsayılar	Standart Hata	t-İstatistiği	P.
Ölçme-Değerl. Maliyeti	0,975	0,160	11,614	0,000
R <sup>2</sup>	0,951			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,944			
Modelin Standart Hatası	0,387			
F İstatistiği	134,883			
P. (F istatistiği)	0,000			

Ölçme-Değerlendirme ile İç Başarısızlık Maliyetleri arasındaki nedenselliği ortaya koymak için yapılan Doğrusal Regresyon Analizine göre (Tablo 8); Ölçme - Değerlendirme Maliyetinin İç Başarısızlık Maliyeti üzerinde artırıcı bir etkisinin olduğu istatistiksel olarak ispat edilmiştir. Bu sonuca göre **alternatif hipotezin kabul edilmiştir**. Ancak literatürde Ölçme-Değerlendirme çalışmalarına yapılacak yatırımların sonucunda İç Başarısızlık Maliyetlerinde

azalmanın beklendiği belirtilmekte iken burada etki ters yönde kendisini göstermektedir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde, örnek olarak; firmanın Ölçme-Değerlendirme maliyetlerinin cirodaki oranı %1 artırıldığında İç Başarısızlık Maliyetinin cirodaki oranı % 0,975 artacaktır.

$$\text{İç Başarısızlık} = 0,975 \times (\text{Ölçme -Değerlendirme Maliyeti})$$

**Alt Hipotez 4:** Ölçme-Değerlendirme Maliyetinin cirodaki payı arttığında Dış Başarısızlık Maliyetinin cirodaki payı azalacaktır. Dolayısıyla bu iki maliyet kalemi arasında ilişki ve nedensellik vardır.

**H<sub>0</sub>:** Ölçme-Değerlendirme Maliyeti ile Dış Başarısızlık Maliyeti arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Ölçme- Değerlendirme Maliyeti ile Dış Başarısızlık Maliyeti arasında ilişki vardır.

**Tablo 9: Ölçme-Değerlendirme İle Dış Başarısızlık Maliyeti Arasındaki Korelasyon**

Pearson rho		Dış Başarısızlık Maliyeti
Ölçme ve Değerlendirme Maliyeti	r	-0,500
	Anlamlılık	0,207

Pearson Korelasyon Analizi sonucu Tablo 9'da verilmiştir. Buna göre Ölçme-Değerlendirme Maliyeti ile Dış Başarısızlık Maliyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Böylelikle **alternatif hipotez reddedilmiştir.**

**H<sub>0</sub>:** Ölçme-Değerlendirme Maliyetine yapılan yatırımlar Dış Başarısızlık Maliyetini etkilemez.

**H<sub>1</sub>:** Ölçme-Değerlendirme Maliyetine yapılan yatırımlar Dış Başarısızlık Maliyetini etkiler.

**Tablo 10: Ölçme- Değerlendirme İle Dış Başarısızlık Maliyeti Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Dış Başarısızlık Maliyeti			
N	8			
Değişkenler	Katsayılar	Standart Hata	t-İstatistiği	P.
Ölçme ve Değerl. Maliyeti	0,851	0,174	4,290	0,004

R <sup>2</sup>	0,724
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,685
Modelin Standart Hatası	0,421
F İstatistiği	18,405
P. (F istatistiği)	0,004

Ölçme-Değerlendirme ile Dış Başarısızlık Maliyetleri arasındaki nedenselliği ortaya koymak için yapılan Doğrusal Regresyon Analizine göre (Tablo 10); Ölçme-Değerlendirme Maliyetinin Dış Başarısızlık Maliyeti üzerinde artırıcı bir etkisinin olduğu istatistiksel olarak ispat edilmiştir. Buna göre **alternatif hipotez kabul edilmiştir**. Ancak literatürde Ölçme-Değerlendirme çalışmalarına yapılacak yatırımların sonucunda Dış Başarısızlık Maliyetlerinde azalmanın beklendiği belirtilmekte iken burada etki ters yönde kendisini göstermektedir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde, örnek olarak; firmanın Ölçme-Değerlendirme Maliyetlerinin cirodaki oranı % 1 artırdığında Dış Başarısızlık Maliyetinin cirodaki oranı % 0,851 artacağı anlaşılmaktadır.

$$\text{Dış Başarısızlık} = 0,851 \times (\text{Ölçme-Değerlendirme Maliyeti})$$

### Sonuç ve Değerlendirme

X A.Ş.'ye ait 2006-2013 yıllarını kapsayan kalite maliyet kategorilerine yönelik olarak yapılan ilişki ve nedensellik analizlerine ait bulgular şöyle özetlenebilir.

- 1. a.** Uygunluk Maliyeti ile Uygunsuzluk Maliyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamış ve **alternatif hipotez reddedilmiştir**.  
**b.** Uygunluk Maliyetinin Uygunsuzluk Maliyeti üzerinde artırıcı ya da azaltıcı bir etkisinin (nedenselliğin) olduğu istatistiksel olarak ispat edilemediğinden **alternatif hipotez reddedilmiştir**.
- 2. a.** Önleme Maliyeti ile İç Başarısızlık Maliyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamış ve yine **alternatif hipotez reddedilmiştir**.  
**b.** Önleme Maliyetinin İç Başarısızlık Maliyeti üzerinde artırıcı bir etkisinin (nedenselliğin) olduğu istatistiksel olarak saptanmış ve dolayısıyla **alternatif hipotez kabul edilmiştir**.

Ancak literatürde önleme çalışmalarına yapılacak yatırımların sonucunda İç Başarısızlık maliyetlerinde azalmanın beklendiği belirtilmekte iken burada etki

ters yönde kendisini göstermektedir. Bu işletmede İç Başarısızlık maliyetlerinin cirodaki payı, Önleme Maliyetine göre daha fazla artmaktadır.

$$\text{İç Başarısızlık} = 1,065 \times (\text{Önleme Maliyeti})$$

3. a. Önleme Maliyeti ile dış başarısızlık Maliyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamış ve **alternatif hipotez reddedilmiştir.**

b. Önleme Maliyetinin Dış Başarısızlık Maliyeti üzerinde artırıcı bir etkisinin (nedenselliğin) olduğu istatistiksel olarak belirlenmiş ve **alternatif hipotez kabul edilmiştir.**

Literatürde önleme çalışmalarına yapılacak yatırımların sonucunda Dış Başarısızlık maliyetlerinde azalmanın beklendiği belirtilmekte iken bu işletmede etki ters yönde kendisini göstermektedir. Ancak Dış Başarısızlık Maliyetinin cirodaki oranı Önleme Maliyetine göre daha az artmaktadır. Bu durum da zaman içinde Dış Başarısızlık Maliyetinin azalma eğilimi göstereceğine işaret etmektedir.

$$\text{Dış Başarısızlık} = 0,916 \times (\text{Önleme Maliyeti})$$

4. a. Ölçme-değerlendirme Maliyeti ile İç Başarısızlık Maliyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Böylelikle **alternatif hipotez kabul edilmiştir.**

b. Ölçme-Değerlendirme Maliyetinin İç Başarısızlık Maliyeti üzerinde artırıcı bir etkisinin (nedenselliğin) olduğu istatistiksel olarak ispat edildiğinden **alternatif hipotez kabul edilmiştir.**

Literatürde, Ölçme-Değerlendirme çalışmalarına yapılacak yatırımların sonucunda İç Başarısızlık Maliyetlerinde azalmanın beklendiği belirtilmekte iken bu işletmede etki ters yönde kendisini göstermektedir. Ancak İç Başarısızlık Maliyetinin cirodaki oranı Önleme Maliyetine göre daha az artmaktadır. Bu durum da zaman içinde İç Başarısızlık Maliyetinin azalma eğilimi göstereceğine işaret etmektedir.

$$\text{İç Başarısızlık} = 0,975 \times (\text{Ölçme-Değerlendirme Maliyeti})$$

5. a. Ölçme-Değerlendirme Maliyeti ile Dış Başarısızlık Maliyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamış ve **alternatif hipotez reddedilmiştir.**

b. Ölçme-Değerlendirme Maliyetinin Dış Başarısızlık Maliyeti üzerinde artırıcı bir etkisinin (nedenselliğin) olduğu istatistiksel olarak ispat edildiğinden **alternatif hipotez kabul edilmiştir.**

Ancak literatürde ölçme-değerlendirme çalışmalarına yapılacak yatırımların sonucunda Dış Başarısızlık maliyetlerinde azalmanın beklendiği belirtilmekte iken burada etki ters yönde kendisini göstermektedir. Ancak Dış Başarısızlık Maliyetinin cirodaki oranı Önleme Maliyetine göre daha az artmaktadır. Bu durum da zaman içinde İç Başarısızlık Maliyetinin azalma eğilimi göstereceğine işaret etmektedir.

$$Dış\ Başarısızlık = 0,851x(Ölçme-Değerlendirme\ Maliyeti)$$

Elde edilen bulgulardan hareketle, söz konusu işletmede, Uygunluk maliyetlerinin Uygunsuzluk Maliyetleri üzerine etkisinin -teoride ifade edilen, ileri sürülenlerin aksine - olumlu yönde olmadığı söylenebilir. Ancak Uygunluk maliyetlerinde gerçekleştirilecek 1 birimlik yatırımın Uygunsuzluk maliyetlerinde 1 birimden daha az artış kaydedeceği ve zaman içinde daha da azalma eğilimi göstereceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

ATAMAN AKGÜL, Başak (2003), Kalite Maliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, İstanbul.

BAŞBUĞ, Şule ve Erdal EMEL (1998), Kalite Maliyetlerinin Hesaplanmasında İstatistiksel Teknikler, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını Ankara.

BOZKURT, Rıdvan (1999), Kalite Maliyetleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 641, Ankara.

DEMİRCİOĞLU Elif N. ve Nihat KÜÇÜKSAVAŞ (2009), Nihat Kalite Maliyetleri, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Haziran 2009, Cilt 13, Sayı:1, Adana.

FEIGENBAUM, Armand. V. (1961), "Total Quality Control". Harvard Business Review.

FEIGENBAUM, Armand V. (1983) "Total Quality Control" McGraw-Hill Book Company,

HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem (2000), Maliyet Muhasebesi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

İPEKTEN, O. Berna ve Hüseyin Ali KUTLU (2003), Üretim İşletmelerinde İçsel Başarısızlık Maliyetlerinin ağırlığı, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 17, Sayı:3-4, Erzurum.



KARCIOĞLU, Reşat ve Enis B. BİÇER (2013), Baha Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Maliyetleri Üzerine Etkisi: Kalite Öncesi ve Sonraki Dönem Karşılaştırması, Muhasebe Denetimine Bakış.

KAYGUSUZ, Sait Y. (2012), Gizli Fabrika ve Gizli Kalite Maliyetleri PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Cilt 8, Ankara.

KENDİRLİ, Selçuk ve Hülya ÇAĞIRAN (2002), Sanayi İşletmelerinde Kalite Maliyetlerinin Oluşumu ve Muhasebeleştirilmesi, GÜ İİBF Dergisi

KOÇ, Tufan ve Oğuz DEMİRHAN (2007), Önleme ve Değerlendirme Maliyetleri İle Uyumsuzluk Maliyeti Arasındaki İlişkinin Analizi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Yıl 6, Sayı: 11, İstanbul.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Mine (2007), Gıda Sektöründe Kalite Maliyetlerinin Ölçümü Üzerine Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi S.B.E İşletme Anabilim Dalı; Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

SİPAHİ, Barış ve Hakan YILDIRIM (2004), Kalite Maliyetleri Muhasebesi ve İstatistiksel Analizi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

SÖNMEZ, Feriştah (2002), Muhasebenin Yönetim Aracı Olarak Kullanılmasında Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Maliyetlerinin Önemi, Mali Çözüm, İSMMMO Yayınları, Sayı:73.

TOPÇU, Nuraydın (2005), Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yönetimine Göre Kalite Maliyetlerinin ölçülmesi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Cilt 6, Sayı: 2, Erzurum.

YILDIRIM, Hakan, Buket SAYLIK (2009), Kalitesizlik Maliyetleri Üzerine Bir İnceleme, Marmara Ün. İİBF Dergisi, Cilt: XXVI, Sayı:1

YÜKÇÜ, Süleyman (2007), Yönetim Muhasebesi, İzmir.

# Yüksek Öğretim ve Akademik Terfi Üzerine Bir Değerlendirme\*

**Doç Dr. Mahmut BOZAN**

Bartın Üniversitesi, İİBF SBKY Bölümü  
mbozan@bartin.edu.tr

**Özet:** Türkiye’de yükseköğretim uzun yıllar bir sorun kaynağı olarak toplumun gündemini işgal etmiştir. Yükseköğretimde son 10 yılda yaşanan gelişmeleri cumhuriyet tarihinin eğitimle ilgili en büyük dönüşümlerinden birisi olarak tanımlamak mümkündür. Bu dönemde belirli şehirlere sıkışan ve toplum taleplerine karşılık vermeyen yükseköğretim tüm ülke geneline yayılmış ve tüm cumhuriyet tarihinde yapılan üniversite sayısı kadar yeni üniversite açılarak muazzam bir dönüşüm gerçekleştirilmiştir. Ancak yükseköğretimin en temel unsuru olan öğretim üyelerinin temini, terfisi ve üniversitelere dengeli dağıtımında sıkıntılar yaşanmakta, özellikle akademik terfi ile ilgili tartışmalar devam etmektedir. Bu makalede tarihi süreç içinde yükseköğretimde yaşanan gelişmeler ile akademik terfide darboğaz oluşturan doçentlik sınavı incelenmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Yüksek Öğretim, Üniversite, Akademik Terfi, Doçentlik Sınavı.

\* Not. Bu makale 24-25 Nisan 2013 tarihinde Sakarya Üniversitesinde gerçekleştirilen 4. Kriz ve Kritik Konferansında “Akademik Terfideki Darboğaz: Doçentlik Sınavı” başlığı ile bildiri olarak sunulmuştur.

## An Evaluation On Higher Education And Academic Promotion

**Abstract:** The higher education in Turkey has occupied the agenda of society as a source of problem for many years. It is possible to define developments taken place in higher education in the last 10 years as one of the greatest transformation in the Republic's history. The higher education which was bounded to specific cities and did not meet the demands of society has spread across the country in this period and a tremendous transformation was realized by opening new universities as much as those opened during the Republic's history. However, there are some constraints regarding the recruitment and promotion of the faculty members who are the most fundamental element of higher education, and their balanced distribution to universities. There have been continuous debates on academic promotion. Historical developments in higher education and the exam for associate professorship which constitutes a bottleneck in academic promotion are examined in this article.

**Keywords:** *Higher Education, University, Academic Promotion, Exam For Associate Professorship.*

## Giriş

Üniversiteleri bir ülkenin tefekkür gücü ve entelektüel kapasitesi olarak değerlendirmek mümkündür. Bu potansiyeli hayata geçirmek için yükseköğretimde hem ihtiyacı karşılayacak kadar üniversite kurulması, hem de kâfi miktarda nitelikli öğretim elemanı temin edilmesi gerekir. Nasılsa akarsu kaynakları zengin olan bir ülke bunu baraj ve santraller kurarak değerlendirmedeği takdirde hem enerji sıkıntısına düşer, hem de sulu tarımın getireceği mahsulden mahrum kalırsa; genç nüfus oranı yüksek ve beşeri sermaye tabanı geniş olan Türkiye gibi bir ülke de bilgi santralleri olan üniversiteleri ve akademik sulama barajları olan entelektüel sermayeyi iyi yapılandırmazsa potansiyel enerjisini kinetik enerjiye dönüştüremez, teknoloji üretmede sıkıntı çeker ve dışa bağımlılıktan da kurtulamaz.

Türkiye, tarihi olarak Selçuklu ve Osmanlı devletlerinden devraldığı zengin bir medeniyet ve akademik mirasın üzerinde oturmaktadır. İyi bir yükseköğretim sistemi kurulması ve üniversitelerin ona göre yapılandırılması ile hem beyin göçünün önüne geçilebilir, hem de Osmanlı Devleti'nin vücut bulduğu coğrafi alan başta olmak üzere tüm ülkeler için yükseköğretimde cazibe merkezi haline gelerek dünyada hak ettiği yere ulaşabilir.

## 1. Tarihi Süreç

Bilim tarihinin kayıtlarına göre yükseköğretimin bir külliyeye (üniversite) tarzında yapılması Avrupa'da değil, İslâm dünyasında olmuştur. Endülüs Emevileri, Abbasiler, Selçuklular ve Osmanlılar İslâm medeniyetini besleyen ve daha sonra Avrupa'yı uyandıracak olan ilim menbalarını çok önceden tesis etmişlerdir. Bugünkü anlamda ilk üniversiteler Abbâsiler döneminde Bağdat'ta ortaya çıkmıştır. Eski Yunan ve Roma dönemlerinde bazı yüksek eğitim ve öğretim teşkilatları olmasına rağmen bunların bugünkü anlamda üniversite niteliği yoktu. Batıda üniversiteler İslâm medeniyetinin Endülüs Emevî Devleti vâsıtasıyla Avrupa'ya girmesiyle başlar (tr.wikipedia.org).

Avrupa'da yükseköğretimi ifade eden üniversite kavramı 14. yüzyıldan önceye gitmeyen, Ortaçağ Latincesi'nde üretilen "universitas" kelimesinden gelmekte olup önce kiliseye, daha sonra papalığa bağlı bir lonca ve meslek örgütü olarak teşekkül etmiştir. Hıristiyan ilâhiyatı alanında Paris Üniversitesi, hukuk alanında Bologna Üniversitesi Ortaçağ'ın ilk üniversiteleridir.

İslâm dünyasında yüksek eğitim veren kurumlar çok daha erken dönemlerde kurulmuştur. 859'da Fas'ta kurulan Câmîatü'l-Karaviyyîn, Fâtımîler döneminde 975'te kurulan Câmîu'l-Ezher bilinen örneklerdir. Yükseköğretim

veren medreselerin asıl gelişimi ve yaygınlaşması Büyük Selçuklu Hükümdarı Sultan Alparslan'ın veziri Nizâmülmülk'ün 1065'de Bağdat'ta kurduğu Nizâmiye Medresesi ile gerçekleşmiştir (Kenan, 2012: 339).

Abbasi halifelerinden Me'mun tarafından 830'da Bağdat'ta kurulan İslâm ilim ve kültür tarihinde tercüme ve yüksek seviyedeki ilmi araştırmaların yapıldığı Beyt-ül Hikme tabii ilimlerin de araştırıldığı bir merkez ve bir eğitim kurumu olup 1258'de Hülagu tarafından yıkılıncaya kadar beşyüz yılı aşkın bir süre İslâm ilim dünyasına kaynak teşkil etmiştir (Kaya, 1992: 89).

Abbasiler'in Bağdat'ta kurduğu Beyt-ül Hikme'ye benzer bir ilim merkezi de Fatımiler tarafından 1004 yılında Kahire'de kurulmuştur. Dar-ül Hikme adı verilen bu ilim ve kültür merkezine Dar-ül İlim de denilmekteydi. Makrizi'nin<sup>1</sup>, naklettiğine göre bu kütüphanede 1.600.000 kitap bulunuyordu. Bunlardan yüz bini sanat değeri yüksek olan nadide eserlerdi. Onsekiz binini de antikçağ ilim, felsefe ve kültürüne ait eserler teşkil ediyordu. (Kaya, 1993: 537).

Avrupa'da üniversiteler kilisenin hegemonyasından kurtulmak ve özerk bir yapıya kavuşmak için uzun bir mücadele dönemi geçirmişlerdir. Engizisyonla başı derde giren Roger Bacon (1220-1292), Giardano Bruno (1548-1600), Galileo Galilei (1564-1642) gibi bilim adamları uzunca bir liste oluştururlar. Bunların bir kısmı da maalesef engizisyon kurbanı olarak kayıtlara geçmiştir. Tüm bu sebeplerle bilimin kilisenin kontrolünden çıkması sonrasında ancak Avrupa'da bilim ve teknoloji önemli bir sıçrama yapabildiği.

İslâm dünyasında ise bilim adamları için böyle bir tehdit değil bilakis teşvikler mevzu bahistir. Hatta denilebilir ki bazı özel durumlarda fiziki olmasa da manevi bir icbar söz konusudur. İslâm 'da inançla ilgili bilgiler şahsi mükellefiyet (farzı ayn/şahsi farz) olarak tesbit edilmişken, umuma ait bilgiler farzı kifaye yani toplumda kâfi miktarda kişinin bilmesi şartına bağlanmıştır. Buna göre mevcut bir bilim dalının bir İslâm ülkesinde bilinmemesi tüm toplumu mükellefiyet altına sokarken, o toplumdaki bir kesimin o bilim dalına vukufiyeti ile müşterek sorumluluk kalkmaktadır. Bu sebeple İslâm iyetle birlikte müslümanlar bilim ve teknolojide hızlı bir gelişme göstermişler ve hatta Batının rönesansına da kapı açmışlardır. Batıdaki bilim kilise çekişmesini İslâm 'a yamamaya kalkışmak, bilim öğrenmeyi kadın erkek her müslümana farz eden bir dini, bilimle muhasım görmek veya göstermeye çalışmak dünyanın tersine dönmesini iddia gibi ciddiyetsiz olmaktadır.

---

<sup>1</sup> Mısırlı tarihçi (1364-1442). Makrizî, İslâm dünyasının yetiştirdiği en büyük tarihçilerden biri olup siyasî tarih yanında iktisat tarihi, kültürel ve sosyal tarihe dair çalışmalarıyla meşhur olmuştur.

### 1.1. Osmanlı Dönemi

Osmanlı devletinde bütün öğretim kurumları medrese isim ve yapısı altında toplanmıştır. Gerçekte medrese ilk, orta ve yüksek eğitimi ihtiva eden bir kurumdur. Medreseler vakıf kurumu içinde teşkilatlanmış olmakla birlikte, müderrislerin tayini merkezi idare tarafından yapılmaktadır. Osmanlı'da eğitim batıdan farklı bir ekole sahip olup bütün Avrupa'da görülmeyecek ölçüde burslu bir sisteme dayanmaktadır. Medrese sistemi klasik şeklini Fâtih devrinde almıştır. Medrese eğitimi başlangıçtan en yükseğine kadar altılı bir hiyerarşiye dayanıyordu. Bunlar Tecrid, Miftah, Telvih, Hariç, Dâhil ve Sahn-ı Seman'dır. Dâhil'de yüksek seviyeli ilimlere giriş, Sahn-ı Seman'da ise dini, felsefi ve tabii bilimlerde ihtisaslaşma esastır. Kanuni Sultan Süleyman tarafından Süleymaniye Medreseleri kurulunca tıp medresesi de sisteme dâhil olmuştur.

Osmanlı medreselerinde talebeler imtihandan geçirildikten sonra icazet (diploma) verilirdi. Darul Fünun talebelerine danışment (lisansüstü talebesi) denilirdi. Danışmentlerden doktora tez sınavı gibi karma bir ulema heyeti önünde imtihana girip, başarılı olanlar "rüus" (mütehassis, doktora derecesi) olarak meslek hayatına başlayabilirlerdi. Osmanlı medreseleri içinde en makbul ve meşhur rüus İstanbul Rüusu idi. Bunlardan ilmiye sınıfına geçenler, medreselerde müderris yardımcısı (mu'id) olurlardı (Ortaylı, 2008: 233-234). Ortaylı mu'idi asistan olarak değerlendirirken Ergin (1977: 99), müderris muavinlerine mu'it denildiğini, mu'itlerin danışmentlerin nizam ve intizamıyla da ilgilendiklerini, bunun günümüzdeki doçentliğe tekabül ettiğini ve bunların tetimmelerdeki dersleri okuttuğunu ifade etmektedir.

Osmanlı döneminde rüus alan bir danışment ilmiye sınıfında vazife alır, daha sonra da performansına ve kıdemine göre terfi ederdi. İlmiye sınıfında rüustan sonra performansına göre bir terfi sisteminin uygulandığı, müderrislerin de kendi içinde derecelendiği ve derecelerine göre müderris maaşlarının birbirinden farklılık gösterdiği görülmektedir. Ortaylı, mesleğe yeni başlayan mu'itlerin 25 akçe<sup>2</sup> yevmiyeli bir yerden, zaman içinde 100 akçe yevmiyeye kadar müderris olarak terfi ettiğini kaydetmektedir (2010: 234).

Osmanlı'da üniversitenin ilk açılışı ile ilgili olarak farklı tarihler verilmekle birlikte genel kabul ilk darülfünunun İstanbul'un fethi ile birlikte açıldığıdır. Bugünkü teşkilat ve statüye sahip üniversiteler ise 1863'te kurulan Dârülfünun'a dayanır. Avrupa üniversitelerinde eğitim öğretim kilisenin kontrolü altındaki

---

<sup>2</sup> Akçe, Osmanlı Devleti'nin temel para birimi olup 900 ayar gümüşten yapılırdı. İlk akçe Bursa'da Orhan Gazi tarafından 1327 yılında bastırılmıştır. Akçenin ön yüzünde Kelime-i Şahadet ve Dört Halife'nin isimleri, arka yüzünde ise dönemin padişahının ismi bulunurdu. Gümüş sikke olarak kesilen akçelerin varlığı 1820 yılına kadar devam etmiştir.

teolojiye dayanmasına rağmen Türklerin Selçuklu, Osmanlı ve daha pek çok değişik dönemlerde kurdukları çeşitli statülerdeki üniversitelerde pozitif bilimler de okutulması baştan beri mevcuttu. Bunu teyit eden ilk üniversite, Fatih'in din ilimleri yanında fen ilimlerinin de okutulması için kurduğu Fatih Külliyesi olup, İstanbul Darülfünun'u olan adı 1933'te İstanbul Üniversitesi olarak değiştirilmiştir (Küçükcan ve diğ., 2009: 149).

Sultan 3. Mustafa tarafından mühendislik eğitimi verilmek üzere 1773 yılında kurulan Mühendishane-i Bahr-i Hümayun 1944 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi adını almış (itu.edu.tr), 1882'de kurulan Sanayi-i Nefise Mektebinin adı ise 1928'de Güzel Sanatlar Akademisi ve 1982'de Mimar Sinan Üniversitesi olarak değiştirilmiştir (msgsu.edu.tr).

Cumhuriyet dönemi isim değişimleri idari yapı ve akademisyenlere de yansıtılmış, darülfünuna üniversite; darülfünun eminine de "rektör" denilmiştir. Rektörün sözlük anlamı, "doğruya yönelten yönetici" olmakla birlikte Anglo-Sakson ülkelerinde bazı papazlara da rector denilmektedir (Doğramacı, 2007: 12). Nitekim 1933'te darülfünun ismi değiştirilirken "üniversite" isminin uygun olmadığı, asıl isim bulununcaya kadar geçici olarak bu ismin kullanılacağı ifadesi dikkat çekicidir (Taşdemirci, 1994: 144). Keza müderrislere profesör, muitleme doçent, muallimlere öğretim görevlisi, danışmentlere de doktora öğrencisi denilmiş, sonuçta halkın ısrarla kullandığı "hoca" kelimesinden başka yükseköğretimde geçmişle günümüz arasındaki bağı sağlayan başka bir ifade kalmamıştır.

Cumhuriyetle birlikte Osmanlı dönemi yükseköğretim sistemi genellikle olumsuz tenkitlere medar olmuştur. Bu durumu normal karşılamak icap eder. Çünkü 500 sene devam eden bir sistemin zamanla eskimesi ve yeniden yapılandırılma ihtiyacı kaçınılmazdır. Ancak bu tenkitlerin hiçbirisi sistemi ıslah etmek yerine radikal bir şekilde ortadan kaldırmanın gerekçesi olamaz. Zira yüzyıllar için ortaya çıkan ve bir kimlik ve kurum kültürüne sahip olan bir yapıyı, bir kurumsal markayı ortadan kaldırmak, yüzyılların emeğini ve değerlerini yok etmek anlamına gelir. Kaldı ki Osmanlı darul fünunlarına dâhilden yapılan eleştiriler kadar insaflı tespitler de bulunmaktadır. Mesela eski medreselerin Avrupa'daki emsali müesseselerden üstün birer ilim ocağı olduğunu gören ve yazan Avrupalı muharrirlerden Peşte milli arşivi direktörü Dr. Fekete'nin kendisine 1938 yılında yazdığı bir mektubu neşreden Ergin (1977: 101) buna bir örnek teşkil edebilir. Yayımlanan mektupta Fekete, 150 sene Macaristan'ı yöneten Türklerin çekilmesinden sonra geride kalan vakfiyelerin kayıtlarından çıkarıp "Türk Defterleri" adıyla neşrettiği bir eserinde Türklerin mektepten başka medrese denilen yüksekokullar açarak buralarda riyaziyat, nücüm, tabiiyat, tebabet, hukuk, felsefe ve edebiyat gibi müsbet ulûm ve fûnûn ile dini ilimlerin birlikte verildiğini, müderrislerinin yüksek bir ilim tabakası oluşturduklarını, idare-

i mülkiye, hukuk ve din adamlarının tahsillerini bu medreselerde aldığı, müderrislere günde 30-40 akçe maaş verildiği, talebelerin bile günde 2-3 akçe harçlık aldığını beyan etmektedir.

Osmanlı'nın üst düzey yönetici ve devlet adamlarını yetiştiren Enderun hakkında da bilim tarihi uzmanlarının sitayişkârane beyanları bulunmaktadır. Bu müstesna eğitim müessesesi ile ilgili beyanlara Kanunî döneminde Avusturya elçisi olarak İstanbul'da bulunan ve gözlemlerini 1595 yılında Türk Mektupları adıyla neşreden Busbecq'in Osmanlı eğitim sisteminin Avrupa'nın çok ilerisinde olduğuna ve Enderun mektebinin müstesna özelliklerine dair ifadeleri örnek gösterilebilir (Akkutay, 1984: 34).

## 1.2. Batıda Üniversiteler

Batı'da ilk üniversiteler (Bologna, Paris, Oxford) 11. ve 12. yüzyılda kurulmuştur. Bunlar, o çağın özelliklerine göre örgütlenmiş, araştırmacılardan ve öğrencilerden oluşan birer lonca niteliğindedir. Her ne kadar Batılı bir kurum olarak kabul edilseler de Avrupa'daki ilk üniversitelerin İspanya'daki, Sicilya'daki ve Haçlı Seferleri sırasında diğer İslâm coğrafyasındaki bilim ve eğitim merkezlerinden birçok açıdan oldukça etkilendikleri tarihi bir vakıdır.

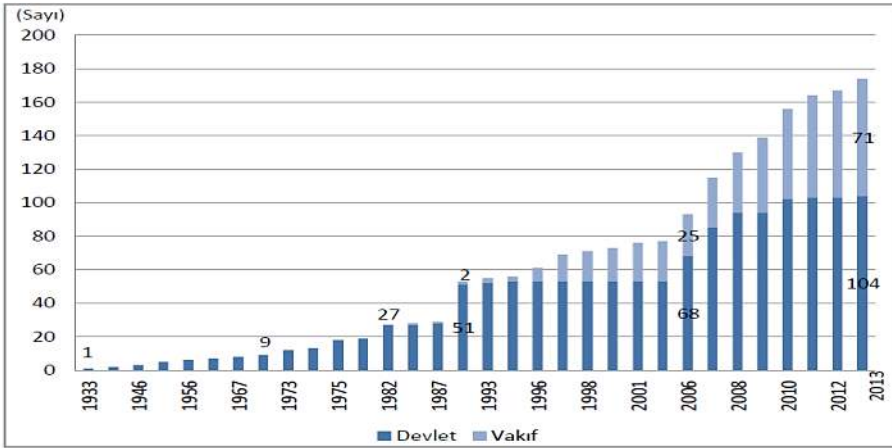
Avrupa'nın karanlık çağ diye nitelenen dönemlerinde, İslâm ülkelerine yayılmış olan medreseler, bilgi ve bilim merkezleri olmuşlardır. 10. yüzyılda kurulan El-Ezher ve 11. yüzyılda kurulan Nizamiye medreseleri, Orta Çağın en önemli yükseköğretim kurumları arasındadır. Nizamiye, İslâm ülkelerinde kurulan diğer medreseler için model olmuştur. Talebelerin bu medreseler arasında dolaşması ve her bir medresede bir süre kalarak değişik müderrislerden bilgi edinmeleri bir tür gelenek halini almıştır. Orta Çağda Batı'da gördüğümüz okul loncaları ve İtalyan Rönesans'ındaki hümanizmin kökenleri doğrudan doğruya Müslüman topraklarında ve medreselerde gelişmiş, bu iki önemli entelektüel hareket Batı'da üniversitelerin oluşumuna önemli katkı sağlamıştır (Küçükcan ve diğ., 2009: 41-42).

Günümüzde ise ABD ve Avrupa üniversiteleri bilim dünyasının en ön sıralarına yerleşmiş durumdadır. Batıdaki yüksek bilim ve teknolojiyi Japonya, Çin, Güney Kore gibi ülkeler kolayca transfer ederek bağımlılıktan büyük oranda çıkmayı başarmış olduğu halde Türkiye maalesef bunu henüz başaramamıştır. Bu durumu bilim adamlarının yetersizliğinden ziyade akademik sistemin yapısında aramak yanlış olmayacaktır.

### 1.3. Cumhuriyet Dönemi

Osmanlı Devleti'nden Türkiye'ye Darülfünun, Mühendishane-i Bahr-i Hümayun ve Sanayi-i Nefise Mektebi olmak üzere köklü üç üniversite devredilmiş, fakat sonraki yıllarda ülkemizde artan nüfus ve toplum talebini karşılayacak sayı ve nitelikte bir yükseköğretim yapılanması maalesef sağlanamamıştır. Cumhuriyet ilk üniversitesini ancak 1946 yılında açabilmiştir (ankara.edu.tr). Çok partili hayata geçinceye kadar üniversite İstanbul ve Ankara ile sınırlı kalmış, Anadolu'nun diğer illerinde üniversite açılmamıştır. Rasyonalizmin adeta kutsandığı bir dönemde üniversitelerin iki şehrin dışına çıkamaması araştırılması gereken bir husus olarak ortada durmaktadır. Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, pek çok konuda olduğu gibi yükseköğretimde de otoriter ve vesayetçi dönemlerde daralma ve tasfiye yaşandığı, demokratik dönemlerde ise gelişme ve atılımlar olduğunu söylemek mümkündür.

**Şekil 1: Türkiye'de Üniversite Sayıları (1933-2014)**



**Kaynak:** Gökhan Çetinsaya (2014), Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası, YÖK Yayın No: 2014/2. s.46.

Cumhuriyet döneminde üniversite sayılarındaki en hızlı artışın son 10 yılda yaşandığı Şekil-1'de görülmektedir. 2003 yılında 53 devlet ve 24 vakıf olmak üzere 77 üniversite varken bu sayı 2013 yılı itibarıyla 104 devlet ve 71 vakıf olmak üzere 175'e çıkmıştır. 2014 yılı sonunda ise sayı 196'ya yükselmiştir.

Yükseköğretimle ilgili yasal düzenlemeler 1933'te çıkarılan 2252 sayılı İstanbul Darülfünununun İlgasına ve Maarif Vekâletince Yeni Bir Üniversite Kurulmasına Dair Kanunla başlar (RG, 2420: 776). 1933'den günümüze



ülkemizde üniversitelerle ilgili dört esaslı mevzuat değişikliği yapılmıştır. Bu düzenlemelerin ilki tek parti döneminde, diğerleri ise askeri müdahale dönemlerinde olmuştur. Seçilmiş iktidarların üniversitelerle ilgili hukuki düzenlemeleri çok sınırlıdır.

Üniversiteyle ilgili ilk hukuki düzenleme 1934'te Bakanlar Kurulu kararıyla çıkarılan İstanbul Üniversitesi Talimatnâmesidir. İlk yasal düzenleme ise 1946 tarih ve 4936 sayılı kanunla yapılmıştır. Bu kanun, 1933'de üniversiteden alınan özerkliği yeniden iade etmiştir. İkinci düzenleme, 1960 tarihli 115 sayılı kanunla yapılmıştır. Üçüncü düzenleme, 1973 tarihli 1750 sayılı kanun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kanunla birlikte merkezileşme eğilimi açık bir şekilde görülür. Son düzenleme ise 1981 yılında çıkarılan, halen yürürlükte bulunan ve birçok maddesinde çeşitli değişiklikler yapılmış olan 2547 sayılı kanundur (Küçükcan ve diğ., 2009: 150).

## 2. Yüksek Öğretimde Kemiyet ve Keyfiyet

Türkiye'de yükseköğretime karşı halkın ilgi ve isteği her zaman yüksek olmuştur. Halkın bilime olan ilgisi dramatik bir söylem olan "Ceketimi satar, çocuğumu okuturum" sözü ile simgelenmiştir. Ancak yükseköğretimi bir eğitim hakkı olarak görme ve toplumun taleplerini karşılama hususunda devletin ve ilgili kurumların tutumunun aynı seviyede olduğunu söylemek maalesef her zaman ve her dönemde mümkün olmamıştır. Kendisini halktan farklı ve daha yukarı bir yerde konumlandırılan bazı kesimlerin –ki bunların içinde akademisyenler de bulunmaktadır–üniversitelerin yaygınlaşmasına hiç de sıcak bakmadıklarını, yeni açılan üniversitelere çeşitli sebeplerle karşı çıktıklarını kaydetmek mecburiyeti vardır.

Yükseköğretimde çağ nüfusuna hitap edecek sayıda üniversite bulunması ile üniversitelerin niteliği her zaman tartışma konusu olmuştur. Bu iki hususun öncelik ve sonralık tartışmalarından ziyade birlikte değerlendirilmesi gerekir. Ancak uluslararası nitelikte üniversitelerin ortaya çıkması için de öncelikle üniversitelerin kurulmasına ihtiyaç vardır.

### 2.1. Yüksek Öğretimde Okullaşma Oranı

Türkiye'deki üniversite sayısındaki gelişmeler Şekil 1'de gösterilmiştir. Olması gereken üniversite sayısı ile mevcut üniversite sayısı arasındaki fark yükseköğretimdeki kamu hizmet açığını ortaya koyar. Kamu hizmet açığı veya yükseköğretim açığının yakın zamanlara kadar vakıflar veya özel sektör tarafından kapatılmasına da müsaade edilmediği için ortaya iki sonuç çıkmaktadır. İmkânı olanlar çocuklarını yükseköğretim için yurt dışına gönderirken, buna gücü yetmeyenler yükseköğrenimden mahrum kalmışlardır.

Cumhuriyetin ilanından günümüze kadar mukayeseli bir değerlendirme için Türkiye'nin nüfus artışı ile birlikte üniversite, fakülte ve yüksekokul sayıları, öğretim elemanı ve öğrenci sayılarındaki gelişmeler Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1: 1923-2014 Arası Yüksek Öğretimde Sayısal Veriler**

Öğretim Yılı	Türkiye Nüfusu	Üniversite	Fakülte-Enstitü Y.Okul	Öğretim Elemanı	Öğrenci	Mezun
1923-1924	13.648.270	2	9	307	2 914	321
1940-1941	17.820.950	3	20	967	12 844	1 678
1960-1961	27.754.820	6	55	4 071	65 297	6 025
1980-1981	44.736.957	19	321	20 917	237 369	31 841
2004-2005	72 000 065	78	1 283	82 096	1 969 086	316 128
2005-2006	72 000 065	93	1 306	84 785	2 181 217	340 599
2006-2007	74 530 959	110	1 339	89 329	2 291 762	378 818
2007-2008	70,586,256	115	1 387	98 766	2 372 136	409 023
2008-2009	71.517.100	139	1 495	100 504	2 757 828	444 758
2009-2010	72.561.312	156	1 617	105 427	3 529 334	488 803
2010-2011	74.862.000	160	1 756	111 486	3 817 086	534 055
2011-2012	75 627 384	165	1 914	118 839	4 353 542	573 159
2012-2013	76 667 864	168	2 085	133 088	4 975 690	648 535
2013-2014	77.695.904	196	2 748	142 437	5 472 521	

**Kaynak:** TÜİK, ÖSYM ve Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi [istatistiklerine](#) derlenmiştir.

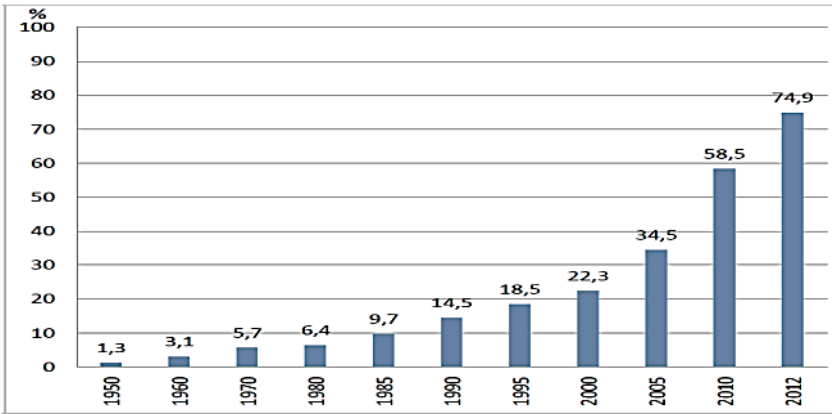
Tablo incelendiğinde Türkiye'nin 1923 yılı nüfusu İstanbul'a benzemekle birlikte yükseköğretim tablosunun bugüne hiç benzemediği görülmektedir. Bugün İstanbul'da 9 devlet ve 35 vakıf olmak üzere 44 üniversite bulunduğu dikkate alınır, daha başlangıç dönemlerinde yükseköğretimdeki eğitim açığının boyutları bir nebze anlaşılabilir. Türkiye'nin 1980 yılına kadar yaklaşık 20 üniversite ve 20.000 öğretim elemanı gibi oldukça düşük bir profil göstermesi kaybedilen yılların sebeplerini de açıklamaktadır.

Üniversite sayısındaki yetersizliğin Cumhuriyetin ilk yıllarındaki mahrumiyetlerden kaynaklandığı belki mazeret olarak ileri sürülebilir, fakat bu durumun uzun yıllar devam ettiği göz önüne alındığında, özellikle devletin mali gücünün sınırlı olduğu iddialarına karşı vakıf ve özel sektörü sahaya sokmayı da dikkate alındığında bunun iradi bir tercihten kaynaklandığı söylenebilir. Eski YÖK Başkanı Çetinsaya da Anadolu'da açılan üniversitelere karşı belirli

kesimlerce yapılan eleştirilerin kaynak ve akademisyen yetersizliğinden ziyade seçkin bir üniversite anlayışından kaynaklandığı görüşündedir (2014: 43).

Değerlendirilmesi gereken diğer bir husus ise yükseköğretimde çağ nüfusunun okullaşma oranıdır. Çağ nüfusunun ne kadarının okula gittiği net okullaşma oranı ile gösterilirken, yükseköğretimdeki toplam öğrenci sayısının çağ nüfusuna bölünmesi ile brüt okullaşma oranı belirlenmiş olur.

Şekil 2'de yükseköğretimdeki brüt okullaşma oranı verilmektedir. Buna göre 2012 yılı itibarıyla yükseköğretimde brüt okullaşma oranı 74,9 olmuştur. Afyonkarahisar'da yapılan 221. Üniversitelerarası Kurul (ÜAK) Toplantısında YÖK Başkanı'nın yaptığı açıklamaya göre Türkiye 2014 yılında sağladığı %40 net, %80 brüt okullaşma oranı ile gelişmiş Avrupa ülkeleri ile yarışır duruma gelmiştir ([haber.aku.edu.tr](http://haber.aku.edu.tr)).



**Kaynak:** ÇETİNSAYA, Gökhan (2014), Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası, Yükseköğretim Kurulu Yayın No: 2014/2. s.43.

### Şekil 2: Yükseköğretimde Brüt Okullaşma Oranı

Önceki yıllarda yükseköğretimde okullaşma oranının düşüklüğü talep yetersizliğinden değil, arz noksanlığından kaynaklanmıştır. Çünkü yükseköğretime talep oldukça yüksek olup, hatta bu talebi elemek maksadıyla merkezi sistemle yapılan sınavda başarılı olmak için öğrenciler ciddi paralar vererek özel kurs ve dershanelere devam etmeye başlamışlardır. Yine bu sebeptir ki Türkiye'de özel dershane gerçeği paralel orta öğretim kurumları olarak ortaya çıkmıştır. Dershane probleminin çözülmesi ancak üniversite sayısının artırılması ile mümkün olabilir. Son 10 yılda açılan vakıf üniversiteleri bile bu açığı kapamaya yetmemiştir. Bu tablo yükseköğretimdeki kamu hizmet açığının devam ettiğini, yani mevcut üniversite sayısının kifayetsiz olduğunu

göstermektedir. Bu açığı kapamak için özel üniversitelerin kurulmasına ihtiyaç vardır.

## 2.2. Öğretim Elemanları

Başta da ifade edildiği gibi yükseköğretimin en stratejik iki elemanından birisi müfredat, diğeri ise akademisyenlerdir. Yükseköğretim için gerekli diğer unsurların sağlanması, nitelikli akademisyen teminine nisbeten daha kolaydır. Fakat nitelikli akademisyen olmadan yükseköğretimin uluslararası rekabet gücüne kavuşması mümkün değildir. Tarihi bir değerlendirme yapılacak olursa bizim kültür ve medeniyetimizde bilim adamlarının hem halk, hem de devlet adamları nezdinde müstesna bir yeri olmuştur. Toplumdaki bu yüksek teveccüh, devlet başkanlarının gösterdiği yüksek alâka ve itibar çok değerli bir tarihi mirastır. Bunu tamamlayacak olan çaba ise bu iltifata cevap verecek bir marifet ortaya koymak yani hem sayı, hem de nitelik olarak gerekli öğretim elemanını yetiştirmektir.

Türkiye’de uzun yıllar talebi karşılayacak kadar üniversite açılmadığı gibi, yeteri kadar öğretim elemanı da yetiştirilememiştir. Tablo 2 incelendiğinde 2014 yılı itibarıyla toplam 142.437 öğretim elemanının yaklaşık % 45’sinin öğretim üyelerinden, % 55’inin ise öğretim görevlilerinden oluştuğu görülür.

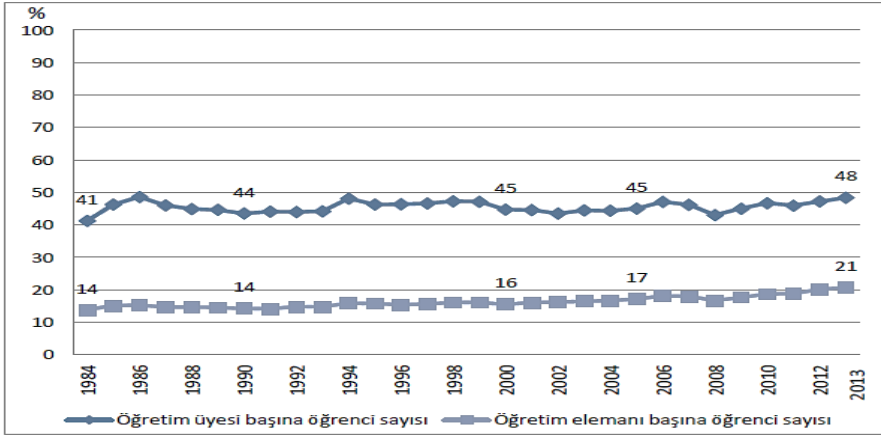
**Tablo 2:** 2013-2014 Öğretim Yılı Öğretim Elemanları Sayıları Özet Tablosu

	Toplam	Prof.	Doç.	Y. Doç.	Öğr. Gör	Okutman	Uzman	Ar. Gör.
T	142 437	20 005	12 839	31 345	20 471	9 990	3 672	44 074
K	60 933	5 740	4 360	12 188	8 883	6 181	1 789	21 768
E	81 504	14 265	8 479	19 157	11 588	3 809	1 883	22 306

**Kaynak:** Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, 2013-2014 Öğretim Yılı Yükseköğretim İstatistikleri, <https://istatistik.yok.gov.tr/>

Öğretim üye sayısı yükseköğretim için stratejik bir değer ifade etmektedir. Çünkü öğretim üyesi öğrencilerin eğitiminden birinci derecede sorumlu olan akademisyen grubunu teşkil etmektedir. Eğitimin kalitesi öncelikle yeterli sayıda akademisyen bulunmasına, daha sonra da akademisyen kalitesinin yüksek olmasına bağlıdır. Bir üniversitede akademisyen sayısının azlığı eğitim yükünü artırıcı bir rol oynayacağından öğretim üyesi tüm zamanını ders vermeye hasredek, araştırma, proje ve yayın yapma gibi başka ilmi çalışmalara fırsat bulamayacaktır. O halde yükseköğretimde öğretim üye sayısının azlığı kaliteyi doğrudan etkileyen bir unsur olmaktadır.

Şekil 3'te Türkiye'de öğretim üyesi başına düşen ortalama öğrenci sayısı görülmektedir. Yaklaşık bir öğretim üyesi başına 48 öğrenci düşüyor olması yine gelişmiş ülkelerle mukayese edildiğinde üç kat fazladır. Ülke ortalaması üniversite bazına çekilerek bir değerlendirme yapılacak olursa durumun vahameti daha açık görünecektir. Öğretim üyelerinden profesörlerin %57'si ve doçentlerin %45,5'inin üç büyük ilde toplanmış olması akademisyen dağılımındaki çarpıklığı yeterince ortaya koymaktadır. Büyük şehirlerdeki üniversiteler ile daha sonra açılan üniversite verileri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa bu dağılımda büyük farklılıklar olacağı, eğer bu illerde akademik unvanlar üzerinden öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayılarına bakılırsa çok daha farklı bir tablo görülecektir.



**Kaynak:** Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, 2013-2014 Öğretim Yılı Yükseköğretim İstatistikleri, <https://istatistik.yok.gov.tr/>

### Şekil 3: Türkiye'de Öğretim Üyesi Başına Düşen Öğrenci Sayısı

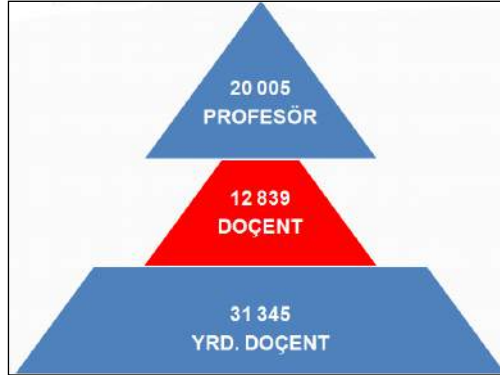
Şekil 3 incelendiğinde son 30 yıl içinde öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısında bir ilerleme kaydedilemediği görülür. Bu durum artan nüfusun yükseköğrenim talebini karşılayacak kadar üniversite açılmadığını göstermesinin yanında üniversitelerde öğretim üyesi yetiştirme ve akademik yükseltmelerde bir problem olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının 21 olması ayrı bir değerlendirme kategorisidir. Çünkü bu guruptan sadece öğretim görevlilerinin ön lisans ve kısmen lisans eğitiminde ders vermesi mümkündür. Bu sebeple öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı üzerinden değerlendirme yapılması gerekir.

Öğretim elemanı ifadesi, 2547 sayılı YÖK Kanunu'nun 3. Maddesindeki tarifle "Yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar ile öğretim yardımcılarını" gösterir. Yani üniversitedeki araştırma görevlisi ve uzmandan, eğitim planlamacısı ve mütercimlere kadar tüm diğer

grupları da içine almaktadır. Öğretim üyeleri ise YÖK Kanunu 3/m fıkrasında “Yükseköğretim kurumlarında görevli profesör, doçent ve yardımcı doçentleri” gösterir.

Öğretim üyeleri diğer öğretim elemanlarından farklı olarak lisansüstü eğitim sorumluluğunu da üstlenirler. Bir ülkenin gelişmişlik göstergelerinden birisi olan araştırmacı potansiyelini geliştirmek ve yetiştirmekle görevlidirler. Öğretim üyelerinin fidanlığını araştırma görevlileri teşkil eder. Bunlar lisansüstü programlarda yetiştirilerek öğretim üyeliğine geçerler. Akademisyenlikte kariyer basamakları mevcut mevzuata göre yardımcı doçent, doçent ve profesör şeklinde kademelenmiştir.

Ancak öğretim üyelerinin kademlenmesi incelendiğinde (Şekil-4) garip bir durum dikkati çekmektedir. Zira öğretim üyesi dağılımında doçent sayısı profesör sayısından daha fazla olması gerekirken, daha azdır. Şekil 4 incelendiğinde piramidin düzgün şekilde oluşmadığı, orta kısımda bir daralma yaşandığı açıkça görülmektedir.



**Şekil 4: Öğretim Üyelerinde Akademik Terfi (2014)**

Normalde doçent sayısı profesör sayısının üzerinde, mesela üçte bir oranında daha fazla olması gerekirken tam tesine yarısı kadar bir yekün tutmaktadır. Akademisyen piramidinde ortaya çıkan bu araz, akademik yükseltmelerde bir sorunun varlığını ortaya koymaktadır. Sağlıklı bir dağılımda doçent sayısının mevcut istatistiki verilere göre profesör ve yardımcı doçent sayısı aralığında yani 25.000 civarında olması lazımken yarısı kadardır. Bu durum akademik terfideki uygulama hatasını açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Öğretim üyelerindeki bu dağılım aykırılığı dikkatleri akademik terfiye çekmektedir. Ancak akademik terfiden daha önce yardımcı doçentlik kadrosunun ihdas edilme sebeplerine göz atmak faydalı olacaktır.

### 2.3. Yardımcı Doçentlik

1750 Sayılı Üniversiteler Kanununun 18. Maddesi üniversite öğretim üyelerini, “Üniversitelerde öğretim üyesi kadrolarında görevli veya sözleşmeli üniversite doçentleri ve üniversite profesörleri” olarak tanımlamaktadır (RG. Tarih: 07.07.1973, Sayı: 14587). Kanunda yardımcı doçent olarak tanımlanan bir öğretim üyesi bulunmamaktadır. Öğretim üyelerine yardımcı doçentlik kadrosunun eklenmesi 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 3. Maddesi ile olmuştur (RG. Tarih: 06.11.1981, Sayı: 17506).

O halde neden yardımcı doçent unvanı öğretim üyeliği kadrosuna dâhil edilmiştir? Öncelikle bunun tarihi geçmişte karşılığı olup olmadığına bakmak gerekir. Osmanlı Devleti'nin yükseköğretim kurumları olan darülfünunlarda doktora öğrencileri muadili olan danışmentleri ilmiye sınıfının fideliği olarak kabul edersek bundan sonra “rüus alan” yani doktora imtihanını geçen danışmentlerin “Muit” yani doçent olduklarını görürüz. Muitletler ise kıdem ve hizmetlerine göre zaman içinde “Müderriş” yani profesör olmaktadırlar. Kısaca söylemek gerekirse yardımcı doçentlik tarihi bir geçmişe dayanmamaktadır.

İkinci olarak Yükseköğretim Kanunu'nun çıktığı 1981 yılına bakmak gerekir. Bu dönemde Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) ortaya çıkmış ve Türkiye'de yükseköğretim ABD modeli üzerine yapılandırılmıştır. Bu sebeple öğretim üyeliğine yardımcı doçentlik dâhil olmuştur. Ancak bu unvan yaygın olarak kullanılmamaktadır. Türkiye'de de özlük hakları ve statüsü tam oturtulamamıştır. İngilizce “Assistant Professor” karşılığı olarak “yardımcı doçent” ifadesi uygun düşmemektedir. İsimdeki garabet özlük haklarına da yansıtılmış olacak ki, meslek yüksekokulu mezunu bir memur birinci dereceye kadar terfi edebilirken, doktora üzerine ayrıca dil ve bilim sınavlarından geçirilen yardımcı doçentler 2011 yılına kadar kadro olarak üçüncü derecenin altına inememişlerdir. 6114 sayılı ÖSYM Başkanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanunun 15. Maddesi ile 11.10.1983 tarih ve 2914 sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanununa ekli “Ek Gösterge Cetveli”nin d fıkrasındaki Yardımcı Doçentler” sırasında yer alan “3-5” ibaresi “1-5” olarak değiştirilmek suretiyle yardımcı doçentler de 29 yıl aradan sonra 1. Dereceye kadar terfi hakkını ancak elde edebilmişlerdir (RG. Tarih: 03.03.2011, Sayı: 27863).

Üçüncü önemli nokta ise üniversitelerdeki doçent ve profesör yetersizliğini kapatmada öğretim görevlisi yerine öğretim üyesi unvanlı bir ara kadro ihdasının daha isabetli olacağı anlayışıdır. Nitekim özel sınav düzenekleri ile üniversitelerde gerek eğitim-öğretim ve araştırma, gerekse yayın ve bilimsel toplantıların vazgeçilmez haline getirilen yardımcı doçentler öğretim üyelerinin en aktif kesimini oluşturmaktadırlar.

### 3. Doçentlik Sınavı

Önce bir durum tespiti yapmak için YÖK Kanunu 3. Maddesindeki “Doçent; doçentlik sınavını başarmış akademik unvana sahip kişi” tanımına bakmak icabeder. Bu tarifi tamamlayan doçentlikle ilgili olarak 24. Maddede Üniversitelerarası Kurulca yılda iki kere yapılan doçentlik sınavında başarılı olanların rektör tarafından doçent olarak atamasının yapılacağı ifade edilmektedir. Oysa aynı Kanun’un 23. Maddesinde yardımcı doçentliğe atamanın rektör tarafından yapılacağı, keza 26. Maddesinde profesörlüğe yükselme ve atamanın rektör tarafından yapılacağı belirtilmektedir.

Doçentliğin 24. Madde ile sınava bağlanması sonucu doçentlik sınavına ilişkin usûl ve esasları belirleyen bir “Doçentlik Sınav Yönetmeliği” çıkarılmıştır. Yönetmeliğin doçentlik sınav alanlarının belirlenmesine, doçentlik başvurusunda bulunabilmenin şartlarına, başvurunun zamanına ve usulüne, doçentlik sınav jürilerinin oluşturulmasına, sınavların yapılmasına, intihal ve disipline aykırılık iddiaları dolayısıyla izlenecek yola, doçentlik sınavı ile ilgili komisyonların teşkiline ve görevlerine ilişkin hükümleri kapsadığı ifade edilerek 11 maddeden müteşekkil yönetmeliğin mütebaki maddeleri açıklanmaktadır.

Yönetmeliğe karşı yapılan itirazları izale etmek, aday ile jüri üyelerinin eser inceleme safhasında iletişim ve etkileşimini önlemek, jüri teşkilini ve eser gönderimini elektronik ortamda yapmak ve sözlü sınavı öğretim üyelerinin izlemesine açmak gibi sebeplerle Doçentlik Sınav Yönetmeliği değiştirilmiştir (YÖK, 2015).

Doçentlik sınavı, yönetmeliğin 6. Maddesinde belirtildiği gibi eser incelemesi ve sözlü sınav olmak üzere iki aşamada yapılmakta, beş kişiden oluşturulan jürinin eser incelemesinde başarılı bulunduğu aday sözlü sınava çağırılmaktadır. Eğer eser incelemesi yetersiz bulunmuşsa aday önceki yönetmelikten farklı olarak en erken izleyen ikinci dönemde yeniden başvuru hakkı kazanabilmektedir. Keza yönetmeliğin 20. Maddesi eser incelemesinde başarılı olmasına rağmen birinci, ikinci veya üçüncü sözlü sınavda başarısız olan adayın her defasında en erken izleyen ikinci sınav döneminde sözlü sınav için yeniden başvurabileceğini belirtmektedir.

2009 yılında çıkarılan yönetmeliği yürürlükten kaldıran bu yeni yönetmeliğin doçentlik sınavı ile ilgili itirazları izale etmesi mümkün müdür? Bu sorunun birinci muhatabı yardımcı doçentler olduğu gibi gerçekçi cevabı da onlardan almak mümkündür.

#### 3.1. Doçentlik Sınavına Yapılan Eleştiriler

Doçentlik sınavı ile ilgili eleştiriler üç noktada toplanmaktadır. Bunlardan birincisi, eğer öğretim üyeliğine girişte bir sınava ihtiyaç varsa bu sınav neden doçentliğe geçişte yapılmaktadır? Bu haklı bir eleştiridir. Zira sınavlar öğrenciler



içindir. Eğer doktoradan sonra “Tıpta Uzmanlık Sınavı” gibi merkezi sistemle genel bir “Öğretim Üyeliği Sınavı” yapılacak olsa belki bu itirazlar ortadan kalkabilir. Bundan sonra öğretim üyeliği kadrosundaki terfiler performans ölçütlerine bağlanarak sistem ahenkli bir şekle konulabilir.

İkinci eleştiri doçentlik sınavına girmek için konulan yabancı dil sınavından 65 ve üstü puan alma mecburiyetidir. İşte bu da birincisi kadar anlamsız bir uygulamadır. Çünkü yabancı dil araçlıktan amaçlığa yükseltilmekte ve sistemin içine öğretim üyesi sıfatı ile sokulan akademisyenler değersizleştirilmektedir. Bilindiği üzere bir yabancı dilin öğrenilmesi yaş ilerledikçe müşkilleşir, hele uygulanmakta olan yabancı dil sınavlarındaki dilin yapı ve gramerinden kaynaklanan hususların bilinmesi başlı başına bir ihtisas işi olduğundan özellikle dil yatkınlığı olmayanlar için başarılması imkânsız hale gelebilir. Kaldı ki kendi ana dilini mükemmel kullanan bir insan bile ana dilinden gramer sınavına girse başarılı olamayabilir. Burada “Yabancı dil bilmeyen akademisyen olur mu?” itirazı yapılacaktır. Yabancı dilden kasıt bir akademisyenin asgari bir kaynağı okuyup anlaması mı olmalı, yoksa bir yabancı dile tam bir vukufiyet şartı şeklinde mi anlaşılmalı? Kaldı ki günümüz teknoloji ve tercüme araçları bilgiye ulaşmayı da, yaymayı da oldukça kolaylaştırmış bulunmaktadır. Eğer yabancı dil bilmek bir araçsa bu kadar büyütülmesinin pek bir anlamı olmayacaktır.

Yabancı dil öğretimiyle ilgili sistemden kaynaklanan hataları kişilere ödetmek de diğer bir haksızlıktır. Çünkü ilköğretim 4. Sınıftan lise son sınıfa kadar müfredatta yabancı dil öğretimi mecburi olarak durduğu halde bunu öğretemeyen öğretmenler, tedbirini almayan eğitim yöneticileri ve sistemi düzeltemeyen ilgili bakanlık neden hiç sorgulanmaz, bunu anlamak mümkün değildir.

Üçüncü eleştiri konusu ise belirlenen puanı karşılayacak kadar bilimsel yayın yapmış olma ve oluşturulan jürinin bunu kabul etmesi şartıdır. Oysa bilimsel yayınlar zaten hakemlerin değerlendirmesinden geçerek yapılmaktadır. Burada kaydı ihtiraz “alanla ilgili olma” hususunda konulmakta olup, konu tartışmaya açıktır. Zira birisi için alan içi olan husus, bir diğeri için rahatlıkla alan dışı olarak kabul edilebilmektedir. Konuyla ilgili diğer eleştiri ise bilimsel yayının niteliği ile ilgili olup, yabancı dergilerde yayımlanan makalelere daha çok değer atfedilmektedir. Hatta bilimsel toplantıların milli düzeyde (ulusal) olanlarına tebliğin yayımlanması şartıyla ancak 0,25 puan takdir edilmekte, bir puanın üstü yani 4’den fazlası ise değerlendirmeye alınmamaktadır. Oysa uluslararası bilimsel toplantılara sınır konulmamakta ve bir tam puan verilmektedir. Bu durum ulusal düzeyde yapılan bilimsel toplantıları kısırlaştırmakta, bilimsel ahlâka sığmayan uygulamaların kapısını aralamaktadır.

Türkiye’deki bu zaaf derhal ticari mekanizmaları harekete geçirmiştir. En büyük müşterileri ise yardımcı doçentlerdir. Sırf yabancı dille makale

yayımlanması amacıyla yüklü meblağlar ödenen “uluslar arası hakemli dergiler” ortaya çıkmıştır.

Öyle bir ülke düşünülebilir mi ki kendi dilinden kaçsın, kendine yönelik toplantıları değersizleştirsın? Bu komedi yabancı dille eğitim yapan üniversitelerimizin lisansüstü tezlerinde başka bir garabette yıllardır tekrarlanmaktadır. Misal olarak acaba eğitim üzerine İngilizce olarak yazılan bir tezi Türkiye’deki eğitimciler mi yoksa ABD ve İngiltere’deki okul müdürleri ve öğretmenleri mi okuyacaktır?

Öğretim üyeliği kadroları arasındaki geçişlerde yardımcı doçentlerin doçentliğe terfisinde farklı bir sınav uygulanması ciddi bir problem kaynağı oluşturmaktadır. Otuz yılı aşkın bir süredir bu konu tartışılmakta, fakat bir türlü çözüme kavuşturulamamaktadır. Aslında meselenin çözümü çok basittir. Akademisyenlerden teşekkül edecek bir araştırma ekibi hem sorunu dünyadaki uygulamalarıyla mukayeseli olarak etraflı bir şekilde ortaya koyabilir, hem de çözüm için öneriler geliştirebilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Geçmişten günümüze yükseköğretimde yaşanan süreç göz önüne alındığında gelişmişlik düzeyi ile yükseköğretim arasında doğrudan bir ilişki olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu ilişki hem üniversitelerin sayısı ve yaygınlığı, hem de nitelikleri açısından söz konusudur. Ayrıca yüzyıllar içinde oluşan kurum kültürü, gelenek ve değerleriyle bir marka olarak ortaya çıkan kurum kimliğinin korunması da son derece önemlidir. Oysa bu hususlara ülkemizde maalesef riayet edilmemiş, tedrici ıslah hareketleri yerine radikal iptal ve ortadan kaldırma tarzları ile bu tarihi bağ koparılmıştır.

Diğer yandan toplum taleplerini karşılayacak sayı ve nitelikte üniversite ihtiyacı henüz karşılanabilmiş değildir. Yükseköğretimin en önemli unsuru olan öğretim üyeliğine atama ve akademik terfi uygulamasında iyileştirmeye açık alanlar bulunmaktadır. Yükseköğretimde yasal düzenlemeye ihtiyaç olmakla birlikte, yeni düzenlemenin yeni problemlere kapı açmaması için bazı hususlara dikkat edilmesi gerekir. Bunları üç ana başlık altında toplamak mümkündür.

a. Merkezi yabancı dil sınavı amacına uygun hale getirilerek, öğretim üyeliğine girişte yani yardımcı doçentliğe atamada uygulanmalıdır.

b. Bilimsel yeterlilik ve liyakat ölçümü doçentlik aşamasında değil, doktora sonrası yapılmalıdır. Bu sınavda başarılı olanlar öğretim üyeliğine yardımcı doçent olarak başlayabilmelidir.

c. Doçentlik sınavı kaldırılmalı, öğretim üyelerinin akademik terfisi performans sistemine bağlanarak uygulama eşitliği sağlanmalıdır.

**KAYNAKÇA**

AKKUTAY, Ülker (1984), Enderun Mektebi, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara.

Ankara Üniversitesi, <http://www.ankara.edu.tr/kurumsal/tanitim/tarihce>. Erişim: 26.01.2015.

ÇETİNSAYA, Gökhan (2014), Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası, Yükseköğretim Kurulu Yayın No: 2014/2.

DOĞRAMACI, İhsan (2007), Türkiye’de Ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimi, Meteksan, Ankara. [www.dogramaci.org](http://www.dogramaci.org).

ERGİN, Osman N. (1977), Türkiye Maarif Tarihi, Cilt:1-2, Eser Matbaası, İstanbul.

ERTEKİN, Cumhur (2008), Cumhuriyet Döneminde Üniversite Bilim ve Etik, Anadolu Kardiyoloji Dergisi, 8: 236-240. <http://www.anakarder.com/tr/arsivsayi>, Erişim: 02.02.2015.

GÜNAY D.-Günay A. (2011), 1933’den Günümüze Yükseköğretimde Niceliksel Gelişmeler, Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, s.1-22.

İstanbul Darülfünununun İlgasna Ve Maarif Vekâletince Yeni Bir Üniversite Kurulmasına Dair Kanun (1933), Kanun No: 2252, RG. Tarih; 06.06.1933, No; 2420, Kanunlar Dergisi Cilt: 12, [http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/td\\_v2.tutanak\\_sonuc](http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/td_v2.tutanak_sonuc), Erişim: 20.02.2015.

İstanbul Teknik Üniversitesi, <http://www.itu.edu.tr/itu-hakkinda/genel/tarihce>. Erişim: 26.01.2015.

KAYA, Mahmut (1992), Beytülhikme, İslâm Ansiklopedisi, cilt: 6, s. 88-90.

KAYA, Mahmut (1993), Darulhikme, İslâm Ansiklopedisi, cilt: 8, s. 537-538.

KENAN, Seyfi (2012), Üniversite, İslâm Ansiklopedisi, cilt: 42, s. 338-348.

KÜÇÜKCAN, Talip ve GÜR, Bekir S. (2009), Türkiye’de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz, SETA Yayınları V I. Baskı, Ankara.

Mimar Sinan Üniversitesi, <http://www.msgsu.edu.tr/tarihce/123/Page.aspx>. 26.01.2015.

ORTAYLI, İlber (2010), Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi, Cedit Neşriyat, 3. Baskı, Ankara.

ÖSYM (2011), Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, Kanun No: 6114, Resmi Gazete Tarih: 03.03.2011, Sayı: 27863.

SERHATLIOĞLU, Selami (2010), Yardımcı Doçentlerin Sorunları Ve Doçentlik Sınavları, TES- Cumhuriyetin 100. Yılına Doğru Üniversite Vizyonumuz Sempozyumu, 16-18 Nisan 2010, Ankara.

SOYLU, Ali (2012), Tuhaf Bir Unvan: Yardımcı Doçentlik, [http://www.zaman.com.tr/yorum\\_tuhaf-bir-unvan-yardimci-docentlik](http://www.zaman.com.tr/yorum_tuhaf-bir-unvan-yardimci-docentlik). Erişim: 02.02.2015.

TAŞDEMİRCİ, Ersoy (1994), Atatürk'ün Önderliğinde 1933 Üniversite Reformu, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Kayseri, Sayı 5. s. 135-153.

UNAN, Fahri (2006), Akademik Yazılarım-39, Mevleviyet, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~unan/akademik39.html>, Erişim: 26.01.2015.

Üniversiteler Kanunu (1973), Kanun No: 1750, Resmi Gazete Tarih: 07.07.1973, Sayı: 14587.

YÖK (1982), Öğretim Üyeliğine Yükseltme Ve Atanma Yönetmeliği, Resmi Gazete Tarih: 28.01.1982, Sayı: 17588.

YÖK (1982), Yükseköğretim Kurulu Teşkilatı ve Çalışma Usulleri Yönetmeliği. Resmi Gazete Tarih: 31.12.1987, Sayı: 19681.

YÖK (2009), Doçentlik Sınav Yönetmeliği, Resmi Gazete Tarih: 31.01.2009, Sayı: 27127.

YÖK (2015), Yükseköğretimde Kalite İçin, Ankara Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü Ankara, Haziran 2014, <http://www.yok.gov.tr/documents>. Erişim: 26.01.2015.

YÖK (2015), Doçentlik Sınav Yönetmeliği, Resmi Gazete Tarih: 07.02.2015, Sayı: 29260.

YÖK (2015), Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, 2013-2014 Öğretim Yılı Yükseköğretim İstatistikleri, <https://istatistik.yok.gov.tr/>, Erişim: 20.02.2015.

Yükseköğretim Kanunu (1981), Kanun No; 2547, R. Gazete Tarih: 06.11.1981, Sayı: 17506.

<http://haber.aku.edu.tr/221-uak-toplantisi-afyon-kocatepe-universitesi-ev-sahipliginde-gerceklestirildi>, Erişim: 26.01.2015.

<http://www.osym.gov.tr/belge/1-/2011-2012-ogretim-yili-yuksekogretim-istatistikleri>, Erişim: 26.01.2015.

Wikipedia, <http://tr.wikipedia.org/wiki/org.universite>, Erişim: 26.01.2015.

<http://www.tuik.gov.tr/Gosterge.doid=3644&metod=IlgiliGosterge> Erişim: 26.01.2015.

# **Ticaret Meslek Lisesi Muhasebe Bölümü Öğrencilerinin İşletmelerde Beceri Eğitimi Uygulaması, Gaziantep İlinde Bir Alan Araştırması**

**Öğr. Gör. Fatih ÖZKAN**

Mardin Artuklu Üniversitesi, Ömerli M.Y.O.  
Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Bölümü  
fatihozkan@artuklu.edu.tr

**Arş. Gör. Cenk AKSOY**

Dicle Üniversitesi,  
Sivil Havacılık Yüksekokulu  
Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü  
cenk.aksoy@dicle.edu.tr

**Özet:** Muhasebe eğitimi, mesleki ve teknik eğitim faaliyetleri içinde önemli bir yer tutmaktadır. Devlet kurumlarından özel sektöre, derneklerden vakıflara, meslek odalarından kooperatiflere kadar hemen her alanda muhasebe birimine olan ihtiyaç, muhasebe eğitiminin önemini artırmaktadır. Ticaret Meslek Liseleri, muhasebe alanına eleman yetiştirme görevini ifa ettiği için eğitim sistemimiz içinde ayrı bir öneme sahiptir. Bu çalışmada Ticaret Meslek Liselerinde verilen Muhasebe eğitiminin teorik yönü kabaca incelendikten sonra, muhasebe eğitiminin pratik aşaması olan, işletmelerde beceri eğitimi uygulaması, kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Gaziantep'te; 4 Ticaret Meslek Lisesinin, 319 son sınıf öğrencisine uygulanan anket ile öğrencilerin işletmelerde beceri eğitimi uygulaması hakkındaki görüşleri ortaya konulmuş ve bu görüşler doğrultusunda, işletmelerde beceri eğitiminde karşılaşılan sorunlar tespit edilerek, çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşletmelerde Beceri Eğitimi, Muhasebe Eğitimi, Staj, Ticaret Meslek Lisesi

## **Practicum Experience of Accounting Program Students at Trade Vocational High Schools: A Field Research in Gaziantep Province**

**Abstract:** Accounting education in our country has very important part in vocational and technical educational activities. The need of accountant from goverment institutions to the private sector, from non-government al organizations to charities, from trade associations to cooperatives, and nearly in

*all sector can be shown as a result of accounting education is so important. Trade high schools have an special importance in order to train personel for accountancy. In this paper, after the theoretical side of accounting education had given at trade high schools was examined roughly, aplication of skill training at businesses, which is the practical level of accounting education, was examined in detail. A questionnaire was implemented at 4 trade high school and 319 students in Gaziantep. Students opinions about accounting education, traning and problems was illustrated. In addition, solve ideas about vocational and technical education problems in Turkey were suggested in the last parf of the thesis.*

**Keywords:** *Skill Training at Businesses, Accounting Education, Internship, Trade High School.*

## Giriş

Günümüzde, gelişmiş ülkeleri buldukları konuma taşıyan unsurlardan birisi de; iyi planlanmış, pratiğe dönük, kendisinden beklenilenin farkında olan bir mesleki ve teknik eğitim sürecidir. Mesleki ve Teknik eğitim sayesinde, her alanda aranan ve istenen personel olma hedefi ile özetlenebilecek; olaylara müdahalede hızlı hareket edebilen, her duruma uyum sağlayabilen, alternatif bakış açıları geliştirebilen, teknolojiye aşina ve değişime açık bireyler yetiştirilebilecektir. Aranan ve istenen personel olma özelliği taşıyan bireyler, ülkenin yalnızca ekonomik gelişmesine katkı sağlamakla kalmayıp; sosyal, kültürel, hatta siyasal gelişimine de katkı sağlayacaktır. Çünkü yaptığı işi severek yapan, kendisiyle barışık, toplum için bir şeyler üreten her birey, hayata her zaman pozitif katkı sağlayacaktır.

Ülkemizde muhasebe eğitimi, mesleki ve teknik eğitim faaliyetleri içinde önemli bir yer tutmaktadır. Muhasebenin bu kadar geniş bir alana yayılmış olması, muhasebe eğitimi almış işgücü ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Muhasebeye olan ihtiyaç ile birlikte, muhasebeden beklentiler de sürekli artmaktadır. İşletme yöneticilerinin, değişime uyum sağlayabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için, sezgilere dayalı karar verme yaklaşımından ziyade, verilere dayalı karar verme yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir. Doğru karar verebilmek için gereksinim duyulan veriler ise, muhasebe biriminden elde edilebilecektir (Dalğar, 2012).

Muhasebeye olan ihtiyaç şüphesiz karar verme noktasında bulunan insanlara veri sunmaktan ibaret değildir. İş dünyasının büyüüp şekil değiştirerek daha karmaşık bir hale gelmesi, yeni yasal düzenlemeleri de zorunlu kılmıştır. Günden güne artan yasal yükümlülükler, işletmelerde muhasebe birimine olan ihtiyacın bir başka sebebi haline gelmiştir.

## 1. Muhasebe Eğitimi

Eğitim en genel manasıyla; bireyin davranışlarında, kendi yaşantısı yoluyla, istenilen yönde değişim meydana getirme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Muhasebe ise farklı tanımları yapılabilmekle birlikte; işletmenin varlık ve kaynakları üzerinde değişiklik meydana getiren işlemlere ait bilgileri kaydeden, sınıflandıran, özetleyen, analiz eden ve yorumlayan bilimsel metottur (MEGEP, 2007: 4) şeklinde tanımlanabilir.

Muhasebe ve eğitimin tanımlarından yola çıkarak, eğitimi alacak bireyin kendi yaşantısı yoluyla bir değişim yaşaması ve değişimin, muhasebe tanımında ifade edilen teknik becerileri yapabilir hale gelmek şeklinde olması muhasebe eğitiminden beklenen sonuçlardandır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere muhasebe eğitiminde teorik bilgi tek başına yeterli değildir. Muhasebe eğitiminde teori ve uygulama birbirinin ayrılmaz parçasıdır. Eğitim süresince verilen temel bilgilerin, yeni verilecek bilgiler ile birlikte harmanlanması, birbiri ile bütünleşmesinin sağlanması ve bu bilgilerin, pratik uygulama ile pekiştirilmesi gerekir (Hatunoğlu, 2006).

Muhasebe eğitiminde unutulmaması gereken bir başka konu da, muhasebe ile ilgili mevzuatın sık sık değişikliğe uğraması nedeniyle, verilen eğitimin içeriğinin güncel olmasına dikkat edilmesi gerekliliğidir. Ayyıldız ve diğerleri (2006), muhasebe eğitiminin, muhasebe meslek mensuplarının mesleki bilgilerini güncel tutmasını sağlayacak şekilde planlanması gerektiğini ifade etmişlerdir.

## 2. Muhasebe Eğitiminin Önemi ve Amacı

Küreselleşen dünyada, muhasebeden sağlanan verilere gereksinim günden güne artmış ve muhasebe, ekonomik hayat için daha önemi bir hale gelmiştir. İşletmeyle ilgili taraflar, ülke sınırları içinde kalmayıp, ülke sınırlarını aşmış, muhasebe biriminden üretilen bilgilerle uluslararası düzeyde de ilgilenilir duruma gelinmiştir. İlgili taraflar doğru, güvenilir, zamanlı ve karşılaştırılabilir muhasebe bilgileri talep etmektedirler. Buna bağlı olarak, işletmeyle ilgili tarafların gereksinim duyduğu bilgileri üretecek muhasebe meslek elemanlarının, sürekli güncel bilgi ve becerilerle donatılması, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi önem kazanmaktadır (Şengel, 2010: 81).

Yardımcıoğlu ve diğerleri (2007), muhasebe eğitiminin temel amacını; finansal bilgileri doğru bir şekilde analiz ederek, anlaşılır ve güvenilir bir biçimde, ilgililere sunan öğrenciler yetiştirmek olduğunu ifade ediyorlar. Sayın ve diğerleri (2005), muhasebe eğitiminin amacının; finansal bilgileri derleyecek kişileri, doğru ve güvenilir finansal tabloların nasıl sunulması gerektiği



konusunda eğitmek ve uygulamaları da buna göre yönlendirmek olduğunu ileri sürmektedirler.

Milli Eğitim Bakanlığı, Muhasebe ve Finansman Alanı Çerçeve Öğretim Programında (2011:1) muhasebe ve finansman alanının, işletmeler açısından yasal zorunluluğuna vurgu yapılarak; “ülkemizde faaliyet gösteren tüm iş kollarının ortak ihtiyacı olan ve yasal zorunluluk taşıyan muhasebe ve finansman alanında gerçekleştirilecek sistemli bir eğitimin, ülkemiz için büyük önemi vardır. Hem ülkemizde faaliyet gösteren tüm iş kollarının, hem de çalışma alanları muhasebe ve finansman olan özel iş kollarının, personel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için muhasebe ve finansman alanında öğretim programlarının oluşturulması, mesleki eğitimimiz açısından çok önemlidir” denilmektedir.

### 3. Ticaret Meslek Liseleri

Ticaret Meslek Liseleri; Muhasebe ve Finansman, Pazarlama ve Perakende, Büro Yönetimi ve Sekreterlik, Bilişim Teknolojileri, Elektrik-Elektronik Teknolojileri, Adalet ve Ulaştırma Alanlarında, kamu ve özel sektörde görev alacak veya kendi başına iş yapabilecek, nitelikli insan gücünün yetiştirildiği, ortaokul sonrası dört yıl eğitim-öğretim veren okullardır. Ticaret Meslek Liselerinde, Türk Millî Eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak; öğrencilere lise seviyesinde, asgari ortak bir genel kültür vermek suretiyle, onlara kişi ve toplumun sorunlarını tanıtmak, çözüm yolları aramak ve yurdun ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunmak bilincini ve gücünü kazandırma amacına yönelik, meslekî ve teknik alanlarda formasyon kazandıran, öğrencileri ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde; hayata, iş alanlarına ve yükseköğretime hazırlayan programlar uygulanmaktadır (TTÖGM, 2010).

Türkiye’de muhasebe eğitiminin verildiği ilk Ticaret Meslek Lisesi, 1883 yılında, zamanın Ticaret Nazırı olan Suphi Paşanın çalışmaları sonunda, İstanbul’da “Hamidiye Ticaret Mektebi-i Alisi” adıyla kurulmuştur. II. Meşrutiyet döneminde, okulun öğretim programlarında değişiklikler yapılmıştır. Ayrıca, okulun teşkilatında da 3 yıllık orta dereceli kısım, 3 yıllık da yüksek dereceli kısım şeklinde değişiklik yapıldı. Okulun 3 yıllık orta dereceli kısmında genel ticaret bilgileri uygulamalı olarak, yüksek dereceli kısmında da teorik dersler veriliyordu (Özkurt, 2001: 22).

Ticaret Meslek Liselerinin Muhasebe ve Finansman Alanında; işletmelerin kuruluşu, faaliyetlerine ait belgelerin tasnifi, kayıt işlemleri, dosyalama ve arşivleme işlemleri, raporlama, analiz etme, dış ticaret mevzuatı, gümrük işlemleri, muhasebe kayıtları, finans ve borsa hizmetleri gibi işlemlerin gerçekleştirilmesine yönelik eğitim verilmektedir. Bilgisayarlı muhasebe dalı, dış

ticaret ofis hizmetleri dalı ve finans ve borsa hizmetleri dalı olarak üç dala ayrılmıştır (Muhasebe ve Finansman Alanı Çerçeve Öğretim Programı, 2011).

#### 4. İşletmelerde Beceri Eğitimi Uygulaması

Meslekî ve teknik eğitim okul ve kurumları, öğrencilerinin; beceri eğitimlerini işletmelerde, teorik eğitimlerini ise meslekî ve teknik eğitim okul ve kurumlarında veya işletme ve kurumlarca tesis edilen eğitim birimlerinde yaptıkları eğitim uygulamalarına, işletmelerde beceri eğitimi denir (Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği, 4. Madde).

Öğrencilerin, öğrenim sonrasında atılacakları iş hayatına daha rahat adapte olabilmeleri ve mesleki tecrübe kazanmaları için çeşitli staj uygulamaları yapılmaktadır. Gerek öğrencilerin öğrenim süresinde edindikleri teorik bilgileri iş yaşamında pratiğe dökülebilmeleri, gerekse iş yaşamı öncesi mesleki tecrübeler kazanmaları ve bu tecrübelerle iş yaşamının sorunlarına hazırlıklı olmaları açısından staj dönemi, öğrenimin önemli parçalarından biridir (Karacan ve diğ., 2004:168).

Mesleki ve Teknik Eğitim okullarında işgücünün yetiştirilmesi okul ve sanayi işbirliğine dayanmaktadır. Öğrenciler kuramsal eğitimlerini, okullarında öğretmenlerinden, beceri eğitimlerini, işyerlerinde usta öğretici ve eğitici personelden almaktadırlar. Bu eğitimin başarısı, ilgili kuruluşların her düzeyde sıkı işbirliği ve uyumuyla sağlanabilir (Özcan ve diğ., 2008: 321).

Mesleki ve teknik eğitimde, iş dünyasının beklentileri ve öğrenci ilgi ve ihtiyaçları ile örtüşen öğrenme ürünlerinin oluşumunun sağlanması, gerek ülke ekonomisinin gelişmesinde, gerek mesleki eğitim sonrası istihdamın kolaylaşmasında, gerekse işlerinde mutlu bireyler yaratılarak, toplumsal huzurun sağlanmasında oldukça önemlidir (Adıgüzel, 2009: 115).

İşletmelerde beceri eğitimi uygulaması, Ticaret Meslek Lisesinde teorik eğitim dönemini tamamlamış öğrencilere, iş hayatının gereklerini yerinde görme imkânı vermektedir. Bu dönemde temel amaç, teorik bilginin pratiğe dönüştürülmesinin sağlanmasıdır.

Beceri eğitiminin yapılacağı işletmelerin belirlenmesinde de, ilgili eğitim kurumları son derece titiz davranmak ve kanunun ön gördüğü şartları yerine getiren kurumları uygulamanın içine almak zorundadır (Üstün ve diğ., 2010: 6).

#### 5. Alan Araştırması

Mesleki ve teknik eğitimin kalitesi ile toplumun ekonomik ve sosyal gelişmişliği arasında çok yakın bir ilişki vardır. Mesleki eğitimin amacına ulaşabilmesi için dikkat edilmesi gereken başlıca unsur; verilen eğitimin pratiğe dönük olmasıdır. Fer (2000:2), "Meslekî eğitim, yetiştirdiği işgücünün, iş hayatındaki başarısı oranında etkili olmaktadır. Gelecek yılların yaratacağı

değişimler ve ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlar dikkate alındığında, iş hayatındaki gelişmelerin izlenerek gerekli değişikliklerin eğitime yansıtılması ile meslekî ve teknik eğitime dinamik bir yapı kazandırılacağı konusunda kuşku bulunmamaktadır” diyerek mesleki eğitimin başarısının iş hayatıyla etkileşimiyle ilişkisine vurgu yapmaktadır.

Ülkemizde, muhasebe eğitiminin verildiği eğitim kurumlarının başında, Ticaret Meslek Liseleri gelmektedir. Ticaret Meslek Liselerinin, sektöre ara eleman yetiştirme misyonu gereğince, mezun ettiği öğrencilerin iş dünyasınca istenen özellikleri taşıyor olması gerekmektedir. Üstün ve diğerleri (2012), Okul ile sektör iş birliğinin bir zorunluluk olduğunu, işbirliğindeki temel amacın, iş dünyasında ihtiyaç duyulan yeteneklerle, okullarda kazandırılan becerilerin birbirine yaklaştırmak olduğunu ifade etmişlerdir.

### **5.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma Ticaret Meslek Lisesi muhasebe bölümü öğrencilerinin, işletmelerde beceri eğitimi uygulamasının verimliliğinin artırılması, aksaklıkların tespit edilmesi, tespit edilen aksaklıklarla ilgili çözüm önerileri sunulması amacıyla yapılmıştır.

Çalışmada, 26 sorudan oluşan bir anket hazırlanarak, işletmelerde beceri eğitimi uygulaması hakkında öğrenci görüşleri alınıp, uygulamanın öğrencilerin mesleki bilgi ve becerilerinin gelişimi için yeterli olup olmadığı araştırılmış ve işletmelerde beceri eğitiminin verimliliğine dair tespitlerde bulunulmuştur.

### **5.2. Araştırmanın Uygulama Alanı**

Anket, Gaziantep ilinin Şahinbey ve Şehitkamil ilçelerinde bulunan Ticaret Meslek Liselerinde uygulanmıştır. Ankete katılan 342 öğrencinin tamamı muhasebe bölümü son sınıf öğrencisidir.

### **5.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada Anket yöntemi kullanılmıştır. Ankete katılan öğrencilerin; cinsiyetleri, staj yapılan işletmede çalışan personel sayısı, staj yapılan işletmenin türü gibi bilgilere de ulaşılmaya çalışılmıştır. Anketin temelini likert ölçekli sorular oluşturmaktadır. Anketin sonunda 5 adet çoktan seçmeli soru sorulmuş, sorulan sorulara diğer seçeneği de eklenerek cevapların daha kapsayıcı olması sağlanmıştır. Ayrıca soruların yazımında lise öğrencilerinin anlayacağı bir dil kullanılmaya çalışılmıştır.

Anket soruları hazırlanırken konu ile ilgili aşağıdaki kişilerden görüş alınmıştır:

- Ticaret Meslek Lisesi kurum müdür ve müdür yardımcıları

- Ticaret Meslek Lisesinde stajyer öğrencilerin kontrolü için görevlendirilen koordinatör öğretmenler,
- İşletmelerde beceri eğitimi yapan stajyer öğrenciler,
- Bünyesinde stajyer öğrenci bulunan işletmelerin usta öğreticileri

Konu ile ilgili kişilerle yapılan görüşmeler neticesinde, sorulmasında fayda görülmeyen sorular çıkarılmış, benzer sorular aynı grupta toplanmış ve eklenmesi gereken sorular eklenmiştir. Son olarak öğrencilere, işletmelerde beceri eğitimi ile ilgili önerilerinin olup olmadığı sorularak, önerisi olan öğrencilerin yazmaları için bir bölüm ayrılmıştır. Anketi uygulamadan önce, öğrencilere sorularla ilgili gerekli açıklamalar yapılmıştır.

#### **5.4. Araştırmanın Varsayımları**

- Anketin gönüllü öğrencilere uygulandığı,
- Anketin uygulandığı öğrencilerin, soruları doğru anlayarak doğru cevapladığı,
- Anketin uygulandığı öğrencilerin, soruları cevaplarken etki altında bırakılmadığı,
- Anketin uygulandığı örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

#### **5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Anket,

- 2013 yılında Gaziantep ilinde uygulanmıştır.
- Ahmet Erkul TML, Bedriye Haluk Özmen TML, Aysel İbrahim Akınal Anadolu TML ve Hacı Hatice Mustafa Gençten TML'de uygulanmıştır.
- Son sınıf öğrencilerine uygulanmıştır.
- Sadece muhasebe bölümü öğrencilerine uygulanmıştır.

#### **5.6. Uygulanan Anketin Analizi**

Bu araştırma için, 395 adet anket formu elden dağıtılıp, 342 adet toplanabilmiştir. Toplanan anketlerden 23 tanesi, veri eksikliği nedeniyle değerlendirmeye alınmamış, kalan 319 anket analize tabi tutulmuştur. Anket sonucu elde edilen veriler, SPSS 19 programına girilerek, %95 güven aralığında analizler yapılmıştır. Güvenirlik analizi yapıldıktan sonra, ikiden fazla grup arasındaki farklılıkların analizi için Tek Yönlü Varyans Analizi olan One-Way ANOVA testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlı farklılıkların grup içinde hangi alt gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Post Hoc-Tukey testi kullanılmıştır.

#### **5.7. Araştırmaya Ait Bulgular**

##### **5.7.1 Demografik Bilgiler**

Anket katılan öğrencilerin demografik bilgilerine ait dağılımı Tablo-1'de gösterilmiştir.

**Tablo-1: Ankete Katılan Öğrencilerin Demografik Bilgileri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Kişi</b>	<b>%</b>	<b>Staj Kurumunu Kimin Bulduğu</b>	<b>Kişi</b>	<b>%</b>
Kadın	200	63	Aile-Yakınlarım	141	44
Erkek	119	37	Tarafından	93	29
			Okulum Tarafından	85	27
			Kendim Buldum		
<b>Staj Yapılan Kurumdaki Çalışan Sayısı</b>	<b>Kişi</b>	<b>%</b>	<b>Staj yapılan Kurum Türü</b>	<b>Kişi</b>	<b>%</b>
10'dan Az	153	48	Firmanın Muhasebe Departmanı	123	39
10-50 Arası	90	28	Muhasebe Bürosu	109	34
50'den Fazla	76	24	Kamu Kurumu	39	12
			Bankalar	21	7
			Muhasebe Dışı	27	8
<b>Ticaret Meslek Lisesini Tercih sebebi</b>	<b>Kişi</b>	<b>%</b>			
Çevremin Tavsiyesi	110	35			
Sbs / Diploma Notu	94	29			
Kolay İş Bulma Avantajı	80	25			
Diğer	35	11			

### 5.7.2 Güvenirlik Analizi

Ölçeğin güvenilirliğini sınamak amacıyla hesaplanan Cronbach Alpha değeri Tablo-2 de görülmektedir:

**Tablo-2:Cronbach's Alpha Değeri**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Soru Sayısı</b>
0,806	26

Güvenlik değeri düşük bulunan 3 soru anketten çıkarıldıktan sonra hesaplanan Cronbach Alpha değeri ise Tablo-3'te görülmektedir.

**Tablo-3: Düzenlenmiş Cronbach's Alpha Değeri**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Soru Sayısı</b>
0,833	23

Sosyal bilimlerde, ölçeklerin içsel güvenilirliğini ölçmede yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa katsayısı 0,70 üzerinde çıktığından, ölçeğin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilmektedir (Bektaş ve diğ., 2013).

### 5.7.3. Faktör Analizi

Yapılan faktör analizi sonucu 23 sorudan oluşan bu anket öğrencilerin işletmelerdeki beceri eğitiminin yeterliliği hakkındaki düşüncelerini % 62 oranında ölçmektedir.

**Tablo-4: Faktör Analizi**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,572	19,051	19,051	4,572	19,051	19,051
2	1,792	7,465	26,516	1,792	7,465	26,516
3	1,486	6,192	32,708	1,486	6,192	32,708
4	1,355	5,645	38,353	1,355	5,645	38,353
5	1,257	5,237	43,59	1,257	5,237	43,59
6	1,218	5,076	48,666	1,218	5,076	48,666
7	1,174	4,893	53,558	1,174	4,893	53,558
8	1,033	4,303	57,861	1,033	4,303	57,861
9	1,018	4,243	62,104	1,018	4,243	62,104

### 5.7.4 Öğrencilerin İşletmelerde Beceri Eğitimi Uygulaması Hakkındaki Görüşleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki

Stajyer öğrencilerin staj uygulaması hakkındaki görüşleri ile öğrencilerin cinsiyet, staj yaptıkları kurum türü, staj yaptıkları kurumdaki çalışan sayısı, staj yerini bulan kişi/kurum ve ticaret meslek liselerini tercih etme sebebi gibi değişkenlerin ilişkisini tespit etmek amacıyla %95 güven aralığında ANOVA testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlı farklılıkların grup içinde hangi alt gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Post Hoc-Tukey testi kullanılmıştır.

1. İşletme ile ilgili uymam gereken kurallar, staja başlarken ilgililer tarafından anlatıldı.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	62	% 20
Katılmıyorum		
Kararsızım	20	% 6
Katılıyorum	237	% 74
Kesinlikle Katılıyorum		

Staj yaptığı kurumu, okulu tarafından bulunan öğrencilerde bu soruya katılma oranı (3,51) iken, staj yaptığı kurumu ailesi ve yakınları tarafından bulunan öğrencilerde katılma oranı (4,08) olarak gerçekleşmiştir. Ortaya çıkan bu farkın ( $p=0,000<0,05$ ) anlamlılık seviyesinde staj yerini bulan kişi/kurumdan kaynaklandığı söylenebilir.

2. İşletmede farklı farklı işler yaparak tüm alanlarda bilgi sahibi olabiliyorum.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	71	% 23
Katılmıyorum		
Kararsızım	49	% 15
Katılıyorum	199	%62
Kesinlikle Katılıyorum		

Öğrencilerin demografik özellikleri ile bu soruya verdikleri cevap arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

3. İşletmeler, stajyer öğrencileri eğitmekten çok, eğitim dışı işlerini yaptırmak için kullanıyor.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	113	% 36
Katılmıyorum		
Kararsızım	61	% 19
Katılıyorum	145	% 45
Kesinlikle Katılıyorum		

Staj yaptığı kurumu kendisi bulan öğrencilerde bu soruya katılma oranı (2,46) iken, Staj yaptığı kurumu ailesi ve yakınları tarafından bulunan öğrencilerde katılma oranı (3,08) olarak gerçekleşmiştir. Ortaya çıkan bu farkın ( $p=0,000<0,05$ ) anlamlılık seviyesinde staj yerini bulan kişi/kurumdan kaynaklandığı söylenebilir.

4. İşletmede sürekli aynı işleri yapıyor olmak beni beceri eğitiminden soğutuyor.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	112	% 35
Katılmıyorum		
Kararsızım	47	% 15
Katılıyorum	160	% 50
Kesinlikle Katılıyorum		

Öğrencilerin demografik özellikleri ile bu soruya verdikleri cevap arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

5. Gelişim tablosunda (Dönem başında işletmeye verilen, staj sürecinde, öğrencilere öğretilmesi gereken konuların gösterildiği tablo) yer alan konular, işyerindeki usta öğreticim tarafından uygulamalı olarak anlatılıyor.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	154	% 48
Katılmıyorum		
Kararsızım	68	% 21
Katılıyorum	97	% 33
Kesinlikle Katılıyorum		

Öğrencilerin demografik özellikleri ile bu soruya verdikleri cevap arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

6. Beceri eğitim esnasında yaptığım uygulamalar, usta öğreticim tarafından tek tek değerlendirilir.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	89	% 28
Katılmıyorum		
Kararsızım	57	% 18
Katılıyorum	173	% 54
Kesinlikle Katılıyorum		

Staj yaptığı kurumu ,okulu tarafından bulunan öğrencilerde bu soruya katılma oranı (3,15) iken, Staj yaptığı kurumu ailesi ve yakınları tarafından bulunan öğrencilerde katılma oranı (3,65) olarak gerçekleşmiştir. Ortaya çıkan bu farkın ( $p=0,000<0,05$ ) anlamlılık seviyesinde staj yerini bulan kişi/kurumdan kaynaklandığı söylenebilir.

7. İşletmedeki usta öğreticim, programlarda yer alan bilgi ve becerileri aktarmada yeterlidir.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	95	% 30
Katılmıyorum		
Kararsızım	59	% 18
Katılıyorum	165	% 52
Kesinlikle Katılıyorum		

Staj yaptığı kurumu, okulu tarafından bulunan öğrencilerde bu soruya katılma oranı (2,97) iken, Staj yaptığı kurumu ailesi ve yakınları tarafından bulunan öğrencilerde katılma oranı (3,54) olarak gerçekleşmiştir. Ortaya çıkan



bu farkın ( $p=0,000<0,05$ ) anlamlılık seviyesinde staj yerini bulan kişi/kurumdan kaynaklandığı söylenebilir.

8. Beceri eğitim yaptığım işletmede stajyer öğrencilerin eğitimi için bir 'eğitim birimi' oluşturuldu.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	221	% 70
Katılmıyorum		
Kararsızım	46	% 14
Katılıyorum	52	% 16
Kesinlikle Katılıyorum		

Öğrencilerin demografik özellikleri ile bu soruya verdikleri cevap arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

9. Beceri eğitimi esnasında devamsızlık takibim işletme tarafından yapılmaktadır.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	48	% 15
Katılmıyorum		
Kararsızım	13	% 4
Katılıyorum	258	% 81
Kesinlikle Katılıyorum		

Stajını; 10 kişiden az çalışanın olduğu bir kurumda yapan öğrencilerin bu soruya katılma oranı (3.81) iken, 50 kişiden fazla çalışanın olduğu bir kurumda yapan öğrencilerin katılma oranı (4.23) olarak gerçekleşmiştir Ortaya çıkan bu farkın ( $p=0,000<0,05$ ) anlamlılık seviyesinde staj yapılan kurumdaki çalışan sayısından kaynaklandığı söylenebilir.

10. Okulda aldığım mesleki eğitim, iş yerinde bana verilen görevleri yerine getirmemde yeterli oluyor.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	103	% 32
Katılmıyorum		
Kararsızım	56	% 18
Katılıyorum	160	% 50
Kesinlikle Katılıyorum		

Stajını; Muhasebe bürosunda yapan öğrencilerin bu soruya katılma oranı (3.51), Bir Firmanın Muhasebe Departmanında yapan öğrencilerin katılma oranı (3.38), Bankada yapan öğrencilerin katılma oranı (3,36) ve Muhasebe Dışı bir kurumda yapan öğrencilerin katılma oranı (2.22) olarak gerçekleşmiştir.

Muhasebe Dışı bir kurumda staj yapan öğrencilerin katılma oranı ile diğer kurumlarda staj yapan öğrencilerin katılma oranı arasında ortaya çıkan bu farkın ( $p=0,000<0,05$ ) anlamlılık seviyesinde staj yapılan kurum türünden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

11. Koordinatör öğretmenim staj yaptığım işyerinde karşılaştığım sorunların çözümünde bana yeterli kadar yardımcı oluyor.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	80	% 25
Katılmıyorum		
Kararsızım	43	% 13
Katılıyorum	196	% 62
Kesinlikle Katılıyorum		

Öğrencilerin demografik özellikleri ile bu soruya verdikleri cevap arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

12. Muhasebe derslerini veren öğretmenlerim, Muhasebe bürolarında ve/veya Muhasebe departmanlarında yapılan iş ve işlemler konusunda yeterince bilgi sahibidir.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	60	% 19
Katılmıyorum		
Kararsızım	64	% 20
Katılıyorum	195	% 61
Kesinlikle Katılıyorum		

Öğrencilerin demografik özellikleri ile bu soruya verdikleri cevap arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

13. Okuldaki meslek ders kitaplarımın içeriği, iş hayatındaki uygulamaların yerine getirilebilmesi için yeterlidir.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	146	% 46
Katılmıyorum		
Kararsızım	87	% 27
Katılıyorum	86	% 27
Kesinlikle Katılıyorum		

Öğrencilerin demografik özellikleri ile bu soruya verdikleri cevap arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

14. İşletmelerde Beceri Eğitimi planı (İşletme tarafından, staj süresince hangi konuların hangi tarihte anlatacağını gösteren plan) okul idaresi tarafından, staj eğitimime başlarken işletmeye verildi.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	84	% 27
Katılmıyorum		
Kararsızım	71	% 22
Katılıyorum	164	% 51
Kesinlikle Katılıyorum		

Öğrencilerin demografik özellikleri ile bu soruya verdikleri cevap arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

15. Okul idaresi tarafından hazırlanan iş dosyası (Öğrencinin staj eğitimi süresince yaptığı faaliyetleri özetlediği, doldurduğu evraklardan örneklere yer verdiği dosya) dönem başında tarafıma verildi.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	40	% 12
Katılmıyorum		
Kararsızım	32	% 11
Katılıyorum	247	% 77
Kesinlikle Katılıyorum		

Kadın öğrenciler de bu soruya katılma oranı (4,14) iken, erkek öğrenciler de katılma oranı (3,75) olarak gerçekleşmiştir. Ortaya çıkan bu farkın ( $p=0,000<0,05$ ) anlamlılık seviyesinde cinsiyetten kaynaklandığı söylenebilir.

16. Koordinatör öğretmenim tarafından, iş dosyamın nasıl doldurulacağı hakkında bilgilendirildim.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	89	% 28
Katılmıyorum		
Kararsızım	44	% 14
Katılıyorum	186	% 58
Kesinlikle Katılıyorum		

Öğrencilerin demografik özellikleri ile bu soruya verdikleri cevap arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

17. Koordinatör öğretmenim iş dosyamı usulüne göre doldurup doldurulmadığımı kontrol ediyor.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	104	% 32
Katılmıyorum		
Kararsızım	50	% 16
Katılıyorum	165	% 52
Kesinlikle Katılıyorum		

Öğrencilerin demografik özellikleri ile bu soruya verdikleri cevap arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

18. Koordinatör öğretmenim staj yaptığım işletmeye gelince benimle görüşüyor.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	59	% 19
Katılmıyorum		
Kararsızım	26	% 8
Katılıyorum	234	% 73
Kesinlikle Katılıyorum		

Öğrencilerin demografik özellikleri ile bu soruya verdikleri cevap arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

19. İşletmelerde beceri eğitiminden aldığım puanlar başarıyı tam olarak yansıtır.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	36	% 11
Katılmıyorum		
Kararsızım	41	% 13
Katılıyorum	242	% 76
Kesinlikle Katılıyorum		

Öğrencilerin demografik özellikleri ile bu soruya verdikleri cevap arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

20. İşletmedeki beceri eğitimi beni çalışma hayatına hazırlamak için yeterlidir.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	70	% 22
Katılmıyorum		
Kararsızım	68	% 21
Katılıyorum	181	% 57
Kesinlikle Katılıyorum		

Öğrencilerin demografik özellikleri ile bu soruya verdikleri cevap arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

21.Staj yaptığım işletmeden mezun olduktan sonra çalışmak üzere iş teklifi aldım.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	115	% 36
Katılmıyorum		
Kararsızım	53	% 17
Katılıyorum	151	% 47
Kesinlikle Katılıyorum		

Stajını; Muhasebe bürosunda yapan öğrencilerin bu soruya katılma oranı (3.45), Bir Firmanın Muhasebe Departmanında yapan öğrencilerin katılma oranı (3.30) ve Muhasebe Dışı bir kurumda yapan öğrencilerin katılma oranı (2.51) olarak gerçekleşmiştir. Muhasebe Dışı bir kurumda staj yapan öğrencilerin katılma oranı ile diğer kurumlarda staj yapan öğrencilerin katılma oranı arasında ortaya çıkan bu farkın ( $p=0,000<0,05$ ) anlamlılık seviyesinde staj yapılan kurum türünden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

22. İşletme, maaş olarak asgari ücretin en az 2/3 'ünü ödüyor.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	124	% 39
Katılmıyorum		
Kararsızım	44	% 14
Katılıyorum	151	% 47
Kesinlikle Katılıyorum		

Öğrencilerin demografik özellikleri ile bu soruya verdikleri cevap arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

23.Ticaret meslek lisesinden mezun olmam iş bulmamda bana fayda sağlar.	Kişi Sayısı	Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	42	% 13
Katılmıyorum		
Kararsızım	67	% 21
Katılıyorum	210	% 66
Kesinlikle Katılıyorum		

Ticaret Meslek Lisesini tercih etme sebebi olarak, kolay iş bulma avantajını gösteren öğrencilerin bu soruya katılma oranı (4,08) iken, Sbs/Diploma puanı sebebiyle Ticaret Meslek Lisesini tercih eden öğrenciler de

katılma oranı (3,60) olarak gerçekleşmiştir. Ortaya çıkan bu farkın ( $p=0,000<0,05$ ) anlamlılık seviyesinde Ticaret Meslek Lisesini tercih sebebinden kaynaklandığı söylenilebilir.

## Sonuç

1- İşletmede beceri eğitimi uygulamasında öğrencinin çok yönlü olarak gelişmesi hedeflenmelidir. İşletmede mesleki olarak ortaya konulan tüm faaliyetler hakkında eğitime tabi tutulan öğrenci, yapılan iş ve işlemler arasındaki bağlantıyı görüp sebep sonuç ilişkisi kurarak daha geniş bir bakış açısına sahip olabilecektir. Ankete katılan öğrencilerin 1/3' ü işletmede farklı işler yaparak tüm alanlarda bilgi sahibi olduğunu düşünmüyor, bu sonuç bize işletmelerde beceri eğitimi uygulaması yapan öğrencilerin, farklı iş yapma ve işin geneli hakkında bilgi sahibi olma oranının yeterli olmadığını göstermektedir.

2- İşletmelerde beceri eğitimi uygulaması, stajyer öğrenciler için iş hayatının kendilerinden beklediği yeterlilikleri kazanma sürecidir. Öğrenciler bu süreçte seçtikleri meslek ile ilgili edinmiş oldukları teorik bilgileri pratik bilgiye dönüştürmeye çalışırlar. Bu önemli süreçte öğrenciler kendi alanları ile ilgisi olmayan, zaman kaybettirici eğitim dışı işlerle meşgul edilmemelidir. Ankete katılan öğrencilerin yarısından fazlası, işletmelerin stajyer öğrencileri eğitmekten çok eğitim dışı işlerini yaptırmak için kullandığını düşünmektedir.

3- Stajyer öğrenciler sürekli aynı işleri yapmak yerine işletmedeki farklı iş ve işleyişleri de görmeli ve işin gereklerini öğrenmelidirler. Böylece hem 2.maddede belirtilen tüm alanlarda bilgi sahibi olma avantajını elde edecekler, hem de aynı işleri yapmaktan dolayı oluşabilecek sıkılma ve stajdan soğuma problemi ortadan kalkacaktır. Ankete katılan öğrencilerin yarısından fazlası İşletmelerde beceri eğitimi uygulamasında sürekli aynı işleri yapmanın kendilerini beceri eğitiminden soğuttuğunu düşünmektedir.

4- Gelişim tablosunda (Dönem başında işletmeye verilen, staj süresince öğrencilere öğretilmesi gereken konuların gösterildiği tablo) yer alan konular, işletmedeki usta öğreticiler tarafından uygulamalı olarak anlatılmalıdır. Ankete katılan öğrencilerin yarısından fazlası usta öğreticilerin gelişim tablosundaki konuları kendilerine anlatmadığını ifade etmiştir. Bu sonuca göre stajyer öğrencilerin çoğunluğu gelişim tablosundaki müfredatın öğrenilmesi konusunda kendi hallerine bırakılarak desteklenmemiştir.

5- Usta öğreticiler, gelişim tablosunda yer alan konulara hakim olduğu kadar, konuların öğrencilere aktarılmasında da yeterli olmalıdır. Teorik bilgiyi pratik bilgi ile yoğuramayan daha da önemlisi bunu öğrenciye anlatamayan bir usta öğreticinin, stajyer öğrencilere fayda sağlayamayacağı aşikârdır. Ankete katılan öğrencilerin 1/3'ü usta öğretileri, gelişim tablosunda yer alan bilgi ve becerileri aktarmada yeterli görmemekteler. Oranlardan anlaşılacağı üzere usta öğreticilerinde belirlenen kurumlarca eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Söz

konusu eğitimin içeriği, öğrencilere bilgi ve becerilerin aktarılması ekseninde olacağı için, pedagojik ağırlıklı olarak planlanmalıdır.

6- Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği gereğince 10 ve daha fazla öğrenciye beceri eğitimi yaptıracak işletmelerin, stajyer öğrencilerin eğitilmesi için hususi bir eğitim birimi oluşturmaları zorunlu tutulmuştur. Ankete katılan öğrencilerin 4/5'i staj yaptıkları işletmede stajyer öğrencilerin eğitimi için eğitim birimi oluşturulmadığını ifade etmekte. İşletmelerin bahsedilen eğitim birimlerini kurmaları için teşvik edici yasal düzenleme yapılmalıdır.

7- Ticaret Meslek Liselerinde verilen mesleki eğitimin, işletmelerde staj eğitimi gören öğrencilerin kendilerine verilen görevleri yerine getirebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Ankete katılan öğrencilerin yarıya yakını okulda verilen mesleki derslerin işletmelerde kendilerine verilen görevleri yerine getiremeyecek düzeyde olduğunu savunmaktalar. Ortaya çıkan sonuca göre Ticaret Meslek Liselerindeki meslek derslerinin müfredat ve işleniş şekli revize edilerek, günün şartlarına göre güncellenmeli ve pratiğe dönük bir hal almalıdır.

8- Koordinatör öğretmen, stajyer öğrencilerin beceri eğitimi esnasında karşılaştıkları sorunları çözebilmeli. Ankete katılan öğrencilerin 1/3 'ü koordinatör öğretmenin staj yaptığı işletmede sorunlarını çözmeye konusunda kendilerine yeterli kadar yardımcı olmadığını düşünüyor. Beceri eğitiminin daha verimli olabilmesi için sürecin sorunsuz işlemesi gerekmektedir, bu bağlamda koordinatör öğretmenler mesleki ve teknik eğitim yönetmeliğinde kendileri için tanımlanan görevleri yerine getirmeleri için yasal düzenlemeler yapılabilir.

9- Muhasebe öğretmenlerinin öğrencilerini, muhasebe bürolarının ve/veya işletmelerin muhasebe departmanlarının ihtiyaç duyduğu niteliklerle donanmış olarak yetiştirmeleri gerekmektedir. İş hayatının gerektirdiği özelliklere göre öğrenci yetiştirebilmenin ilk şartı, iş hayatının gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmaktır, yani öncelikle öğretmen pratik hayatın gereklerini yerine getirebilecek özellikte olmalıdır. Muhasebe öğretmenlerinin mesleki anlamda pratik bilgilerini artırabilmeleri için;

- a) Öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine atandıkları yılda almış oldukları adaylık eğitimin formatı değiştirilmelidir. Adaylık eğitimi şu an ki uygulamasıyla Devlet memurluğu ile ilgili anlatılması gereken mevzuatın yanı sıra; Tarih, Coğrafya, Türkçe gibi KPSS ile yeterliliği ölçülmüş olan derslerin tekrar verilmesi ve öğretmenlerin bu derslerden tekrar sınanması şeklinde uygulanmaktadır. Öğretmenler yeni başladıklarını mesleğin kanuni gereklerini, hak, ödev ve sorumluluklarını öğrenmeli ancak daha önce test edilmiş ve başarılı sayılmış özellikleri tekrar sınava tabi tutulmamalıdır. Meslek dersleri öğretmenleri stajyer öğretmenlik döneminde yasal düzenleme yapılarak bahse konu dersler yerine, yetiştirecekleri öğrencilerin çalışacağı işletmelerde bizzat staj yapmalı bu suretle öğrencilerini neye göre hazırlayacaklarını bilmelidirler.

- b) Muhasebe öğretmenleri lisans eğitiminde yalnızca teorik eğitim almaktadırlar. Ancak yetiştirdikleri öğrencileri iş hayatının gereklerine göre hazırlayabilmek için muhasebe bürolarında ve/veya işletmelerin muhasebe departmanlarında yapılan iş ve işlemler hakkında yeterince pratik bilgi sahibi olamıyorlar. Bu sorunun çözümü için lisans eğitimi sırasında sanal bir muhasebe bürosu oluşturulabilir. Oluşturulan sanal muhasebe bürosunda her öğrencinin bir işletmesi olmalı ve öğrenci işletmenin kuruluş işlemleri, işçi işe giriş çıkış işlemleri, SGK işlemleri, ihracat-ithalat işlemleri, dönem sonu muhasebe işlemleri gibi muhasebe bürolarında yapılan tüm işlemleri mezun olduğunda yapabiliyor olmalı. Söz konusu eğitim 4 yıla yayılarak lisans eğitimi bitiren muhasebe öğretmeni, ortalama bir işletmenin ticari hayatı boyunca yapacağı tüm işlemleri uygulayarak öğrenmeli.

10- Verilen eğitimin daha kaliteli olabilmesi için eğitim araç gereçlerinin de yeterli olması gerekmektedir. Okulda verilen mesleki ders kitaplarının içeriği anlaşılır, güncel ve hedefe dönük olmalıdır. Ankete katılan öğrencilerin 2/3'ü meslek derslerinin içeriğinin iş hayatındaki uygulamaları yerine getirmek için yeterli olmadığını düşünüyor. Mesleki ders kitapları, sektör temsilcilerinin de görüşü alınarak, günün şartlarına göre revize edilmelidir.

11- İşletmelerde beceri eğitiminin hedefine ulaşabilmesi için belli bir plan ve program dâhilinde yürütülmesi gerekmektedir. Bu amacı gerçekleştirmek için koordinatör öğretmen tarafından hazırlanacak işletmelerde beceri eğitimi yıllık planı, beceri eğitiminin başlangıcında işletmeye teslim edilmelidir. Ankete katılan öğrencilerin yaklaşık yarısı işletmelerde beceri eğitimi yıllık planının okul idaresince işletmeye verilmediğini ifade etmişlerdir. Yapılacak planın doğru bir şekilde uygulanması ile hedeften sapmadan sonuca daha çabuk ulaşılabilecektir. Bu sebeple okul idaresi ve koordinatör öğretmenin yıllık planı hazırlayarak eğitimin başında işletmeye teslim etmeleri önem arz etmektedir.

12- Okul idaresi tarafından, işletmelerde beceri eğitimi uygulaması başlangıcında öğrencilere verilen iş dosyasının, koordinatör öğretmen tarafından nasıl doldurulacağını anlatılması gerekir. Ankete katılan öğrencilerin 1/3'ü koordinatör öğretmenlerinin iş dosyasının nasıl doldurulacağını kendilerine anlatmadığını öne sürmektedirler. Koordinatör öğretmenler staj başlangıcında, iş dosyasını hangi esaslara göre tanzim etmeleri gerektiğini öğrencilere anlatmalılar.

13- İşletmelerde beceri eğitimi yapan öğrencilere, başarı durumlarını göstermek üzere işletme tarafında dönem sonlarında not verilmektedir. Ankete katılan öğrencilerin tamamına yakını işletmenin verdiği notun başarılarını yansıttığını düşünüyor. Oranın bu kadar yüksek çıkmasında işletmelerin not vermede fazlaca cömert davranmasının etkili olduğu söylenebilir.

14- İşletmelerde beceri eğitimi uygulaması Ticaret Meslek Liselerinin son sınıfında uygulanmaktadır. Öğrenciler beklentilerinin ne olduğunu bilmedikleri



çalışma hayatı için, üç yıl boyunca okulda teorik dersler görmekteler. Ankete katılan öğrencilerin 3/4' ü beceri eğitiminin okula başladıkları yılda verilmesinin daha doğru olacağını düşünüyorlar. Okulun ilk yılında işletmelere gidecek öğrenciler, iş hayatının gereklerini ve beklentilerini görecektir diğeri bir tabirle gerçek hayatla tanışacak ve kendilerini iş hayatının gereklerine göre hazırlama imkanı bulabileceklerdir.

15- Ticaret Meslek Liselerinin önemli amaçlarından birisi ilgili alanlara ara eleman yetiştirmektir. Ankete katılan öğrencilerin 3/5'i staj yaptığı işletmeden iş teklifi aldığını ifade ediyor. Beceri eğitimi yapılan işletmelerden, personel ihtiyacı olmayan işletmelerin de olabileceği düşünüldüğün de, ortaya çıkan oran iyi sayılabilir. Buradan, "Ticaret Meslek Liselerinden mezun olan öğrencilerin yarısından fazlasının, özel sektör tarafından, işletmelerinde çalışabilir yeterlilikte görüldüğü sonucu çıkarılabilir.

16- Mesleki Eğitim kanununa göre, işletmelerde meslek eğitimi gören örgün eğitim öğrencilerine, asgari ücretin net tutarının; on ve üzerinde personel çalıştıran işyerlerinde yüzde 30'undan, ondan az personel çalıştıran işyerlerinde yüzde 15'inden, aşağı ücret ödenemez. Ankete katılan öğrencilerin yarıya yakını asgari ücretin 2/3'ü kadar ücret alamadığını ifade ediyor. Öğrencilerin stajyerlik dönemini daha istekli ve verimli geçirmesi için teşvik edici yasal düzenlemeler yapılarak öğrencilere hak ettikleri ücretin ödenmesi sağlanabilir.

17- Beceri eğitiminin istenen hedeflere ulaşabilmesi, öğrencilere hedeflenen davranışların kazandırılabilmesi için beceri eğitiminin yapılacağı işletmenin niteliği büyük önem arz etmektedir. Okul idaresinin staj yapılacak işletmeleri seçici davranarak belirlemesi ve öğrencileri staj yapılacak işletmelere yönlendirmesi daha doğru olacaktır. Ankete katılan öğrencilerin sadece 1/3'ü staj yaptığı işletmenin okul idaresi tarafından belirlendiğini ifade etmiştir. Okul idaresinin staj yapılacak işletmelerin eğitim verebilme özelliğini daha doğru analiz edeceği varsayımıyla, öğrencilerin okul idaresi tarafından işletmelere yerleştirilmesi sağlanmalıdır. Böylece kâğıt üzerinde gösterilen sahte staj yapma durumları da ortadan kaldırılabilecektir.

18- Ticaret Meslek Liselerine öğrenci kabulü TEOG puanı veya Diploma puanı esasına göre yapılmaktadır. Akademik bir hedefi olmayan TML öğrencilerinin, akademik başarı ölçütü ile okula kabulü bir tezat oluşturmaktadır. Ankete katılan öğrencilerin 3/5' inden fazlası Ticaret Meslek Liselerine öğrenci kabulünde temel kriterin, mesleki ilgi ve mesleki yatkınlık olması gerektiğini savunmaktalar. Binici ve diğerleri (2004) Öğrencilerin, kişisel kabiliyetleri doğrultusunda, yatkın oldukları alanlara yönlendirilirken; okul, aile ve öğrencinin işbirliği içinde olması gerektiğini savunmaktadırlar. Meslek liselerine öğrenci kabulünde, alanında uzman kişilerce oluşturulacak komisyonların, öğrencileri ilgi ve kabiliyetlerine göre yönlendirmelerinin başarıyı artıracığı beklenebilir.

19- Koordinatör öğretmenler, öğrencilerin staj yaptığı işletmeleri Mesleki ve Teknik Eğitim yönetmeliğine göre her hafta ziyaret etmelidir. Ankete katılan öğrencilerin sadece 1/20'si koordinatör öğretmenlerinin işyerlerin haftada bir ziyaret ettiğini ifade ediyor. İşletmelerin yoğunluğu, çok sık ziyaret edilmelerinden dolayı oluşabilecek rahatsızlıklar sebebiyle koordinatör öğretmenlerin yönetmelikte geçen işletmeleri her hafta ziyaret etme zorunluluğu gözden geçirilebilir. Ancak koordinatör öğretmenlerin en fazla iki haftada bir işyerlerini ziyaret etmesi sağlanmalı, söz konusu ziyaretin yapılıp yapılmadığı okul idaresi tarafından teyit edilmelidir.

20- Yukarıda ifade edilen çözüm önerileri dışında işletmelerde beceri eğitimi uygulaması ile ilgili bir takım yasal düzenlemeler yapılmalıdır:

- a- Öğrencilere staj imkânı sunan işletmelere yönelik vergi indirimi, SGK pirim oranı indirimi gibi teşvik edici düzenlemeler yapılarak işletmeler için öğrencilere beceri eğitimi yaptırma faaliyeti daha cazip hale getirilmelidir. Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki Eğitim ve Öğretim Strateji Belgesinde (2010: 84) "Rekabet edebilecek kaliteli üretim için kaliteli insan gücünün yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla örgün ve yaygın eğitimdeki öğrencilerin sahaya girmeleri, diğer bir ifade ile staj, işbaşında eğitim faaliyetleri ile Kobilere bulunmaları gerekmektedir. Bu deneyimlerden geçen öğrencilerin bilgilerini, beceri ve yetkinliğe dönüştürmesi beklenebilir. Bu durumda Kobilere insan gücünün eğitimi anlamında ek bir yük verilmektedir. Zaten rekabetten, enerji ve malzeme giderlerinden dolayı bunalan Kobilere ek yük verilmemeli, bilakis devlet tarafından bazı teşvik ve destekler sunulmalıdır. Bu maliyet çok kısa zamanda yetişen kaliteli insan gücü tarafından fazlasıyla telafi edilecektir." İfadesiyle işletmelerin teşvik edilmesi gerektiği savunuluyor.
- b- Teşvik edici düzenlemelerle beceri eğitimi yaptırmaya istekli işletme sayısı artacak, böylece okul idaresi tarafından beceri eğitimi yaptırılacak işletmelerin belirlenmesinde daha seçici davranılacaktır.
- c- İşletmelerin beceri eğitimi yaptırma isteğinin artmasıyla okul idaresi ve koordinatör öğretmenlerin işletme üzerinde yaptırım gücü artacak ve beceri eğitiminde aksayan konuların çözümünü biraz daha kolaylaştıracaktır.
- d- Her staj döneminden sonra okul idaresi, koordinatör öğretmen ve öğrenciler staj yapılan işletme hakkında görüş bildirmeli, sonraki yıllarda söz konusu işletmede beceri eğitimi yaptırılıp yaptırılmayacağı ortaya konan görüşe göre belirlenmeli.

**KAYNAKÇA**

ADIGÜZEL, Oktay (2009), Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İşyeri Eğitimi Öğrenme Ürünlerinin Değerlendirilmesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 27, s. 115-128.

AYYILDIZ, S., Günlük, M. ve Erbey, S. (2006), Muhasebe Öğretim Elemanlarının Uzaktan Eğitim ve Uzaktan Muhasebe Eğitimine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 32, s. 1-14.

BEKTAŞ, H. ve Akman, S. (2013), Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi, Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Sayı 18, s.116-133.

BİNİCİ, H. ve Arı, N. (2004), Mesleki ve Teknik Eğitimde Arayışlar, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi dergisi, Cilt 24, Sayı 3, s. 383-396.

DALĞAR, Hüseyin (2012), İşletmelerin Muhasebeye Bakışı ve Muhasebecilerden Beklentileri Üzerine Bir Araştırma, Muhasebe ve Denetime Bakış, Sayı 37, Eylül, s. 85-102.

FER, Seval (2000), Modüler Program Yaklaşımı ve Bir Öneri, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 147, s. 21-37.

HATUNOĞLU, Zeynep (2006), Muhasebe Eğitiminde Bilgi Teknolojisi Kullanımının Sunum Etkilerinin Tespitine İlişkin Bir Araştırma, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 30, Nisan. s.190-200.

KARACAN, S. ve Karacan, E. (2004), Meslek Yüksekokullarında Yapılan Staj Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma: Kalite ve Verimlilik İçin İş Yerleri - MYO İşbirliğinin Gereği, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 8, s. 168-164.

Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği, Resmi Gazete No: 24804; 03/07/2002.

Millî Eğitim Bakanlığı Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü. (2010), Ticaret Meslek Lisesi, <http://ttogm.meb.gov.tr/haber.php?go=tamhaber&haberid=44> 09.04.2014

ÖZCAN, M. ve Boynak, F. (2008), İşletmelerde Meslek Eğitimi Uygulamasına Yönelik Bir Değerlendirme, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 178, s.321-333.

ÖZKURT, Yunus (2001), Ticaret Meslek Liselerinde Muhasebe Eğitimi ve Erzurum Ticaret Meslek Lisesinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SAYIN, Ş., Yeğinboy, Y. ve Tektüfekçi, F. (2005), Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F'nde Öğretim Elemanlarının Bakış Açısıyla Muhasebe ve Finansman Eğitiminin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Etkinliğin Artırılmasına Yönelik Çözüm Önerileri, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 25, Ekim. s. 89-96.

ŞENGEL, Salim (2010), Sürekli Muhasebe Meslek Eğitiminin Önemi ve Bir Değerlendirme, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 47, s. 81-94.

T.C. Millî Eğitim Bakanlığı (2007), Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) Bilanço Modülü, Ankara

T.C. Millî Eğitim Bakanlığı (2010), Türkiye'deki Mesleki Eğitim ve Öğretim Strateji Belgesi 2010-2013, Ankara

T.C. Millî Eğitim Bakanlığı (2011), Muhasebe ve Finansman Alanı Çerçeve Öğretim Programı, Ankara

ÜSTÜN, G. ve Savaş, D. (2010), İşletmelerde Yapılan Beceri Eğitiminin Amacına ve Mesleki Eğitim Yönetmeliği Hükümlerine Göre Uygulanma Düzeyi Hakkında Kız Meslek Lisesi Öğrencilerinin Görüşleri, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 43, Sayı 1, s. 1-16.

ÜSTÜN, G. ve Savaş, D. (2012), Kız Meslek Liselerinin İşletmelerde Yapılan Beceri Eğitimi Planlama ve Değerlendirme Uygulamalarını Gerçekleştirme Düzeyi, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 15, s. 165-177.

YARDIMCIOĞLU, M. ve Büyükşalvarcı, A. (2007), Muhasebe Eğitiminde Meslek Yüksekokullarının Yeterliliği ve Tercih Edilme Sebepleri: Selçuk Üniversitesinde Bir Uygulama, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 36, s.173-178.



# Kırgızistan'daki Organize Suç Örgütleri: Devletin ve Güvenlik Güçlerinin Zafiyeti ve Çözüm Önerileri

**Yrd. Doç. Dr. Erlan BAKİEV**

Zirve Üniversitesi, İ.İ.B.F.

İşletme Bölümü

ebakiev@zirve.edu.tr

**Dr. Mustafa DÖNMEZ**

Diyarbakır Emniyet Müdürlüğü

mustafadonmez.tr@gmail.com

**Özet:** Kırgızistan'da organize suç örgütleri, devlet kurumlarına meydan okuyacak bir güce ulaşmış durumdadır. O kadar ki, kimi organize suç örgütleri kendi adamlarını devlet kurumlarına hatta parlamentoya sokabilmektedir. Bu makale, bu durumun nedenlerini irdelleyip kuramsal analizler sunmaktadır. Bu makalede Kırgızistan'daki örgütler yasal, ekonomik ve kültürel açıdan incelenmiş ve analizler de ona göre önerilmiştir. Yasal açıdan bakıldığında Kırgızistan'da mevcut kanunların organize suç örgütlerini caydırıcı bir nitelikte olmadığı, kanunlarda yasal boşluklar olduğu açıktır. Ekonomik açıdan bakıldığında Kırgızistan ekonomisinin özellikle son dönemde aşırı kapital bir yapıya bürünmesi organize suç örgütlerinin işine yaramıştır. Bu yeni yapıda örgüt üyeleri, yasal boşluklardan da faydalanarak daha da zenginleşmişlerdir. Bu zenginleşme, kişiler veya şirketler arası bir anlaşmazlığı çözmek ya da işyerlerinin haraca bağlanması şeklinde olabilmektedir. Kültürel açıdan ise, Kırgızistan'da klan, aile ve akrabalık bağlarının çok güçlü bir düzeyde olması, organize suç örgütleri tarafından çeşitli yönlerden kullanılan bir unsur olmasını sağlamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Organize Suç Örgütleri, Kırgızistan, Siyaset, Orta Asya, Suç ve Ceza.

## Organized Crime Groups in Kyrgyzstan: The Weakness of the Government and Law Enforcement and Solution Proposals

**Abstract:** The organized crime in Kyrgyzstan has gained so much power that it can even easily threaten government organizations. Some organized criminal groups can assign their own people to positions within the key government agencies. This study examines abovementioned case and develops theoretical

*analysis. The paper covers and analyzes this issue with three aspects; legal, economic and cultural. In terms of legal regulation, this study found that there are a lot of legal gaps in regulating organized crime groups and the law is not deterrent. Based on economic aspect, this paper shows that excessive capitalistic structure served the organized crime groups. By using legal gaps organized crime groups increased their capital. This enrichment has occurred through extortion of big companies and solving business disputes. In terms of culture, it was discovered that strong clan and kinship ties were used by organized crime groups.*

**Key Words:** *Organized Crime Groups, Kyrgyzstan, Politics, Central Asia, Crime and Punishment.*

## Giriş

2012 yılı itibariyle Kırgızistan, bağımsızlığını ilan ettiği 1991 yılından beri siyasi olarak en çalkantılı dönemini geçirmektedir. Ülke, son beş yıl içerisinde iki tane devrim yaşadı; ülkenin güneyindeki etnik çatışma ise hala sürmektedir. Kırgızistan'daki ekonomik, sosyal ve siyasi durumun çok kırılgan olmasından yararlanmak isteyen organize suç örgütleri, etki alanlarını genişletmek için bazen kendi aralarında bazen de devlet kurumları ve devlet memurları ile çatışmaktadırlar. Nitekim ülkenin Cumhurbaşkanı Otunbayeva, 2010 yılında savcılara yönelik olarak yaptığı bir konuşmada, "suç örgütlerinin artık hapishanelerden çıktığını ve siyasete girmeye çalıştığını" açıkladı (Donis, 2011). Bu örgütlerin ülkedeki tüm küçük işletmeleri ve onların gelir kaynaklarını ele geçirdikleri bilgisi Kırgızlar için artık bir sır değil. Cumhurbaşkanı Otunbayeva'nın yukarıdaki beyanı, bu örgütlerin parlamento içinde siyasi desteklerinin olduğu şeklinde de yorumlandı (Demirtepe, 2010).

Demirtepe (2010), Kırgızistan'da 2005 yılında gerçekleşen 'devrim' sonrası dönemde suç örgütlerinin devlet ile dirsek temasında olduğunu iddia etti. Nitekim bu dönemde bazı organize suç örgütü üyelerinin milletvekilleri olan bağlantıları medyaya sızdı. Bu iddiayı destekleyen Kaputadze (2008), 2005 yılında gerçekleşen 'Lale Devrimi'nin organize suç örgütlerinin ülke içindeki durumunu değiştirmedeğini ve bu devrimi yapanların reformları uygulamada başarısız olduklarını savundu. İbraimov (2011), 2010 yılında gerçekleşen devrim sonrasında suç örgütlerinin ülke yönetiminde söz sahibi olduğunu iddia etti. Bu dönemde bazı parlamenterler ve belediye başkanları, buldukları konuma gelebilmek için bu örgütlerin parasını ve desteğini kullandılar. Özellikle 2010 yılındaki devrim sonrasında ülkede hüküm süren kaos ve etnik çatışmaların bir sonucu olarak organize suç örgütlerinin faaliyet sahasını genişlettiği ve ülkede belirgin bir güç haline geldiği söylenebilir. Küreselleşme ile birlikte iletişim araçlarının gelişmesi, bu örgütlerin yakalanmalarını zorlaştırdı.

Bu çalışmada Kırgızistan'daki suç örgütlerinin gücü ve bu örgütler ile mücadelede karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri üzerinde durulmaktadır. Organize suç örgütleri ile mücadelenin üç önemli boyutu: yasal, ekonomik ve kültürel boyutları ayrıntılı olarak ele alınıp sorunla ilgili çözüm yolları araştırılmıştır.

## 1. Kırgızistan'da Organize Suç Örgütleri İle Mücadelede Yasal Boyut

Organize suç örgütleri ve bunlarla baş etme yöntemleri, akademik dünyada üzerinde çok durulan konular olmakla birlikte, suç örgütlerinin tanımı konusunda farklı görüşler ortaya atılmaktadır. Hollandalı bilim adamı Mcillwain (1999) suç örgütleri üzerinde yazdığı makalesinde suç örgütlerini üç farklı açıdan tanımlamaktadır. Birinci görüşe göre, suç örgütü en nihayetinde bir kurumdur ve kurumsal yaklaşımın bir yansımasıdır. Bir başka açıdan bakıldığında, gücü olanlar ile güce ihtiyacı olanlar arasında bir alış veriş söz konusudur ve bu durum kurumsal yaklaşımı reddetmektedir. Üçüncü paradigma ise, suç örgütlerine karışmış aktörleri önemsemeyerek daha çok suç örgütlerinin işlevine odaklanmaktadır (Mcillwain, 1999).

Mcillwain (1999) birinci paradigması her ne kadar 1960'lara ait eski bir yaklaşım olsa da, Kırgızistan'daki durumu tam olarak resmetmektedir. Selznick'in Kurumsal Teorisi'ne göre (referans gerekli), bir kurumun varlığını devam ettirebilmesi için kendi içinde güvenliğini sağlaması, gayri resmi ilişkilerinin sağlam olması ve kurumdaki üyelerin düşüncelerinde benzerliğin bulunması gerekir. Bu açıdan bakıldığında Kırgızistan'daki suç örgütleri, resmi devlete paralel bir gölge devlet konumuna gelmiştir ki bu da Selznick'in belirttiği kurumsal yaklaşım kriterlerine uymaktadır. Nitekim Kırgızistan'da devlet kurumu çalışanları veya tüzel kişiler tarafından haksızlığa uğrayan vatandaşların, güvenlik güçleri tarafından destek görmeyince suç örgütlerine başvurdukları sıkça rastlanılan bir durumdur. Bu kadar güçlü hale gelen suç örgütleri hukuktaki açıkları çok iyi bilmekte ve onlardan rahatça yararlanmaktadırlar.

Kırgızistan'da siyaset yapan bazı politikacılar, bir zamanlar bu suç örgütlerinin üyeleri idiler ve zamanla bu durumlarını meşrulaştırmaya çalıştılar. Bu meşrulaştırma sürecinde suç örgütleri, devletin yüksek kademelerinde ve parlamentoda bulunma ve hukuk dışı aktivitelerini coğrafi ve siyasi olarak daha da genişletme imkânı sağladı. Marat (2008), Kırgızistan'daki suç örgütlerinin 1990'ların sonu ve 2000'lerin başındaki bu meşrulaştırma sürecinde yaptıkları hukuk dışı işleri, siyasi destekle yaptıklarını iddia etti. Marata'a göre Devlet iktidarının desteği ile bu örgüt mensupları; sınır muhafızlarına teslim olmadan uyuşturucu kaçakçılığı yapma, yasadışı işlerinin çerçevesini genişletme ve toplumu kontrol etmeye kadar varan işleri tedirgin olmadan yaptılar.

Kırgızistan'da yargı bağımsızlığı konusunda bazı zafiyetler vardır. Yakın geçmişte bazı suç örgütü liderleri devletin yüksek kademelerindeki şahısların ve



politikacıların baskısı sonucu mahkeme salonlarından salıverildiler ya da her hangi bir şekilde haptisten çıkartıldılar. Bir örnek olarak mafya babası Kamçhi Kolbayev'in 2005 yılında adam öldürmeye teşebbüsten aldığı 25 yıllık ceza, bir takım af ve işlemlerle 2006 yılında 3 yıl 11 ay'a indi (Zhuk, 2011). Devlet kademelerinde söz sahibi eski suç örgüt liderleri veya onlarla bağlantılı şahıslar tarafından polisin bu durum karşısında eli kolu bağlı kaldı (Marat, 2008). Marat (2006) mahkeme üyelerinin ve soruşturma yapan savcılarının, polisin getirdiği sağlam delillere rağmen örgüt üyelerini salıverdiklerini iddia etti. Böylece suç örgütleri, devlet yetkilileri ile aynı seviyeye gelmekle kalmadılar, yargı sistemini etkileyecek kadar güçlü hale geldiler.

Yukarıda bahsi geçen Kolbayev örneğinde olduğu gibi, hukuk sisteminde açıkların bulunması, cezaların caydırıcı olmaması ve mahkeme tarafından verilen cezaların uygulanmaması, suç örgütlerinin ülke içinde daha da söz sahibi olmasına yol açtı. Her ne kadar Marat (2006), Kırgızistan'daki kanunların suç örgütleri ile mücadelede yeterli olduğunu iddia etse de, bu iddia tartışmaya açıktır. Kırgız polisinin göreceli olarak düşük maaş alması ve işini yaparken üst düzey bürokrat ve politikacılardan gelen baskılar, bu kanunların uygulanmasını zorlaştıracak unsurlardan bazılarıdır. Kanun uygulanırken bürokrat ve politikacılara bırakılan açık kapılar, kanunlardaki boşlukların önemini bir kez daha hatırlatmaktadır.

Kırgızistan'ın da 75 yıl boyunca idaresi altında olduğu Sovyetler Birliği'nde ceza muhakemeleri kanunları ve uygulanan cezalar, bağlı tüm devletlerde ortak olmuştur. Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra da ceza kanunu ve suç örgütleri ile mücadele kanunları direk olarak eski sistemden alınmıştır. Çernik (1999), SSCB'deki organize suç örgütleri üzerinde yaptığı araştırmasında, devletin kanunlarının örgütsel suçlar ve organize suç örgütleri ile mücadele için yetersiz olduğunu iddia etti. Ayrıca 1990'larda birçok kriminolog, ilim adamı ve organize suç örgütleri ile mücadele eden birimlerinde çalışan uzmanlar, Sovyetler Birliği'nin idaresindeki tüm devletlerde, organize suç örgütleri ve yolsuzlukla mücadele ile ilgili bir denetim sistemi oluşturmak için çok geçmeden önlemler alınması gerektiğini vurgulamışlardı (Chernik, 1999). Bu uzmanlar ve bilim adamları tarafından SSCB Cumhurbaşkanı, SSCB Yüksek Konseyi ve Birlik Cumhuriyetleri Yüksek Konseyleri'ne gönderilen bildirimlerde en önemli konulardan birisi, organize suç örgütleri ve yolsuzlukla ilgili yasal reformlar yapılmasının gereği idi (Chernik, 1999). Ancak bu güne kadar Kırgızistan'da bu bağlamda ciddi bir girişim olmadı.

Kırgızistan İçişleri bakan yardımcısı Çakıpov, 2011 yılında Delo Nomer gazetesine verdiği bir röportajda, parlamentoya gönderilen yeni organize suç örgütleri ile mücadele kanununun kabul edilmesi halinde, bu inisiyatifin bu alanda atılan en önemli adım olduğunu söyledi. Eski yasaya göre hakimler, organize suç örgütü üyelerine en fazla şartlı salıverme cezası verebiliyorlardı; yeni yasa ise artık organize suç örgütleri üyelerinin küçük suçlardan bile yargılanmasını

öngörmekteydi. Eski kanunda organize suç örgütlerinin tanımının bile tartışmalı olduğunu belirten Çapıkov, röportajda hukuki eksiklikler ve kanun boşlukları ile ilgili örnekler verdi: “Mesela eski yasaya göre vatandaşlığı olmayan şahıslara şartlı salıverme cezası verilemiyordu; ancak aynı kanun maddesinde organize suç örgütü üyeleri için bir hüküm yoktu. İşte alın size savcı ve hakimler için bir hukuki boşluk...” Çakıpov'a göre yeni yasada en önemli gelişme, suç örgütü üyeleri hakkındaki tanım yapıp, 'suç örgütü üyesi kimdir, nasıl üye olunur' gibi kriterlerin detaylı bir şekilde açıklanması idi (Novechkin, 2011).

Osmonaliev ve Engvall, Kırgızistan'daki suç örgütlerinin, karşısında yeterli güç bulmadığı için görülmemiş bir güce ulaştığını iddia etti. Onlara göre suç önleme politikalarının kamu görevlileri tarafından yürütülememesi, önleyici polislik sisteminin çökmesi, güvenlik güçlerinin daha çok cezalandırıcı bir etkiye sahip olması ve diğer faktörler ceza sistemini etkisiz hale getirdi. Bu durumun önüne geçmek için hiç gecikmeden organize suç örgütleri ile mücadele kanunu ve Tanık Koruma Kanunu'nun kabul edilerek bu tür suçlarla mücadeleye başlanılmasını önerdiler. Yazarlar ayrıca, organize suçlarla içiçe olduğu düşünülen yolsuzlukla ilgili alınacak tedbirlerin önemine vurgu yaptılar (Osmonaliev ve diğ., 2011).

## **2. Kırgızistan'da Organize Suç Örgütleri İle Mücadelede Ekonomik Boyut**

Kırgızistan'da bağımsızlığın ilan edilmesiyle birlikte serbest piyasa ekonomisi stratejisiyle hareket edildi ve bu süreçte ağır sanayi sektörü unutuldu. SSCB dönemindeki Kırgızistan'da, özellikle makine ve inşaat malzemeleri üreten fabrikaların hakim olduğu ağır sanayi gelişmişti ve bu ağır sanayi ülkenin ekonomisinde önemli bir yer tutuyordu (İsaev ve diğ., 2006). Lobici özelleştirme süreci ve yapılan diğer politik yanlışlıklar ile birlikte sanayi sektörünün çöküşü, Kırgızistan'ı genel olarak bir tarım ülkesine dönüştürdü. Devletin tarım sektöründe gerçekleştirdiği hızlı ve radikal değişimler, köy halkının daha da fakirleşmesine yol açarak iç göçe sebep oldu (İsaev ve diğ., 2006). SSCB'de 80'lerin sonu ve 90'ların başında hukuk ve ekonomik sistemlerinde yapılan reformlar, özelleştirmeler ve kooperatifler, ülkede gölge ekonomisinin başlama süreci olarak kabul edilir (Valiyeva, 2006). Sovyetlerin dağılması ile eski SSCB'ne bağlı ülkelerde devlet mülkünü özelleştirme imkanı doğdu ve bu durum bir gölge ekonomisinin oluşmasına ve ekonomik yapının daha da kötüleşmesine yol açtı. Valieva, eski SSCB ülkelerinde gölge ekonomilerin yok olmasının sosyal nedenlerinden birinin gasp oranındaki artış olduğunu iddia etti (Valiyeva, 2006).

Orta Asya'da organize suç örgütlerinin ekonomik gelir elde etmek için işlediği en yaygın suçlar: uyuşturucu ticareti ve insan kaçakçılığıdır (Marat, 2006). Birleşmiş Milletler raporuna göre Kırgızistan'daki gölge ekonomi'de yıllık yaklaşık 1 milyar 200 bin dolar civarında bir para dönmektedir (BMGP, 2006).

Kırgızistan'ın Osh şehri, uyuşturucu kaçakçılığında olduğu gibi insan kaçakçılığında da en önde gelen şehirlerdendir. Osh şehri Orta Doğu, Avrupa ve Rusya'ya yapılan insan kaçakçılığındaki en işlek geçiş şehridir (Marat, 2006). Marat (2006), birçok kaçakçının ve kaçırılan şahsın yasal bir Kırgız pasaportu ile yakalandığını vurgulayarak, bunu Kırgız resmi makamlarının organize suç çeteleri ile bağlantılı olmasına bağladı. Çakıpov "Delo Nomer" gazetesine verdiği röportajda, organize suç örgütlerinin gölge ekonomilerle beslendiklerini ve finansal temelini yok etmeden suç örgütleri ile mücadelenin anlamsız olduğunu belirtti (Novechkin, 2011).

Yukarıda bahsi geçen iç göç sorunu zamanla en önemli sosyal sorunlardan birine dönüştü. Büyük şehirlerin çevresinde kurulan ve gelişen yeni şehirlerin ne alt yapısı ne de doğru dürüst yaşam koşulları vardır. İç göçün neticesinde oluşan yerleşim yerlerinde yaşayan bir sürü işsiz genç her türlü suça karışabilmektedir. Bir örnek olarak, 2010 yılında bir bahis ofisine girerek kasiyer bayanı öldüren Azat Tınaev, Bişkek şehrinin kenar mahallesinde kurulan yeni bölgelerden birinde ikamet etmekteydi (Kpoin, 2011). Bu tür yerler, zamanla organize suç örgütlerinin eleman kazanmak için yoğunlaştığı yerler olmaktadır. Diğer taraftan köylerdeki ekonomik sıkıntı genç nüfusun Kırgızistan'ın büyük şehirlerine veya yurt dışına ve özellikle Rusya'ya göç etmesine neden oldu. Şehirlere göç eden bu genç nesil farklı sosyal nedenlerden dolayı suça karışma eğilimi gösterdi. Organize suç örgütü üyeleri genellikle spor salonlarda güreş, boks ve diğer uzak doğu sporlarla uğraşarak kendilerine çevre edindiler. Bundan dolayı birçok organize suç örgütü üyesi ve lideri, geçmişte bir spor dalı ile uğraşmış hatta şampiyon olmuştur.

Sokolov-Mitric, bu tür organize suç örgütlerinin gölge ekonomiyi kullanarak nerelere kadar ulaşabileceğini araştırdı. Rusya'nın Petersburg şehrindeki Uralmash makine fabrikasının civarında yaşayan sporcu gençler tarafından oluşturulan "Uralmash" adlı organize suç örgütünün kurucuları, sporcu gençler (Vorobyev, S., Habarov, A., Teerentyev, S., Kurdumov, S ve başkaları) ve Tsığanov kardeşlerdir. Tüm eski SSCB devletlerindeki organize çetelerde olduğu gibi Uralmashlılar da ilk önce yakınlarındaki küçük pazar ve kooperatif sektörünü kontrol altına aldılar. Zamanla işlerini büyüterek büyük işadamlarını gasp etmeye başladılar. Ekonomik sıkıntıların dorukta olduğu 90'ların başında Uralmash fabrikası kendi işçilerine maaş veremez duruma geldi. Uralmash çetesi kendi fabrika yöneticilerine yardım teklifinde bulundu ve karşılığında fabrikanın bir kaç binasını kullanma hakkını aldı. Bu binalardan birisi olan Kültür Merkezini, kendi kurdukları Intersport şirketinin ofisi ve çetenin ana merkezine dönüştürdüler. Bu dönemlerde Petersburg'ta Uralmash gibi onlarca çete bulunmakta idi ve çetelerin etki alanlarını genişletme isteği bu çeteler arasında kanlı çatışmaların başlamasına yol açtı. Geçen yüzyılın sonlarında Uralmash çetesi, bölgenin en etkili organize suç örgütü ve iş gurubu oldu. Polis kayıtlarına göre Uralmash çetesi kısa zamanda yaklaşık 200 şirket

ve 12 tane banka kurdu, 90'a yakın şirketin katılımcı ortağı oldu. Yine bu çete, 1999 yılındaki valilik seçimlerinde Vali Rosel'e, 1996 yılında yapılan Cumhurbaşkanlığı seçimlerinde de Boris Yeltsin'e yardım ettiler (Sokolov-Mitric, 2007). Uralmash çetesi liderlerinden Habarov, Yeltsin'den hediye olarak bir saat aldığını, bu hediye ile gurur duyduğunu ve kendisinin artık saygı gören bir vatandaş olarak tanındığını ifade etti (Mostovshikov, 1999: 55). Buna benzer senaryolar ile Kırgızistan'daki organize suç örgütleri kendi finansal üslerini kurdular ve üyelerinden bazıları politikaya atıldılar.

Kriminolog Schloenhardt'a (1999) göre organize suç örgütleri tüm kültürlerde ve dünyanın değişik ülkelerinde ortaya çıkan bir fenomendir. Özellikle küreselleşme süreci ile birlikte organize suç örgütlerinin finansal faaliyetleri yerel bir sorun olmaktan çıktı. Bir organize suç örgütünü daha iyi anlayabilmek ve onlara karşı etkili önlemler alabilmek için, ilk başta örgütün yapısının anlaşılması ve örgütün hala ayakta olmasına neden olan hukuki, sosyal ve siyasi nedenlerin incelenmesi gerekmektedir. ABD'deki kriminologlar, 1960'lara kadar ekonomik suçları değerlendirirken bu tür suçları organize suç örgütleri ile ayrı bir kategoride değerlendirmekteydiler. Son yıllarda bu konuda yapılan araştırmaların sonucuna göre, organize suç örgütleri aynı yasal örgütler gibi kendi gelirini arttırma çabasıındadırlar. Schloenhardt'e göre bir ülkenin gündemi, çıkan yeni yasa ve tüzükler, organize suç örgütlerinin ekonomik faaliyetlerine yön vermektedir. Bu tür sonuçları özellikle otokratik ve gelişmekte olan ülkelerde görmek mümkündür. Rejimi ve kanunları anti-demokratik olan ülkelerde organize suç örgütlerinin ekonomik faaliyetleri çok yoğundur ve yolsuzluk yaygındır. Sovyetlerin dağılmasından sonra sosyal, ekonomik ve siyasi istikrara bir türlü kavuşamayan Kırgızistan, organize suç çeteleri için çok uygun bir yer olmuştur.

### **3. Kırgızistan'da Organize Suç Örgütleri İle Mücadelede Kültürel Boyut**

Organize suç örgütlerinin bir sosyal ağın unsuru olduğu, konu ile ilgili pek çok bilim adamı tarafından ortaya konulan bir gerçekliktir (Xu ve diğ., 2004; Moselli ve diğ., 2007). Xu ve Chen (2005), suç ağlarının pek çok farklı analitik metotla incelenmesinin mümkün olduğunu belirttiler. Genelde sivil toplum örgütleri ve diğer sosyal oluşumlarda ya da özel şirketlerde sıkça kullanılan sosyal sermaye yaklaşımı, bu durumu teorik olarak açıklamaktadır (Putnam, 1995; Adler ve diğ., 2002: 18; Cohen ve diğ., 2001). Cohen ve Prusak (2001) sosyal sermayeyi; insanlar arasında güven, karşılıklı anlayış ve değerleri paylaşmaya ve toplulukları işbirliğine sevk eden bir ağ ya da insanlar arasındaki aktif bağlantılar stoku olarak tanımlamaktadırlar. Sosyal sermaye, insanların ortak hedeflerine ulaşmada sosyal ağlar, normlar ve güven aracılığıyla tüm katılımcıların daha etkin bir şekilde kullandığı bir yoldur.

Arnold (2003), sosyal sermayenin bazen zayıf bazen sağlam bağlardan oluştuğunu, bu sağlam bağlara sahip organizasyonların organize suç örgütleri ve sendikalar olduğunu söylemiştir. Bu sağlam bağlar her zaman iyi yönlü değildir; bunun organize suç örgütleri tarafından kullanılması bu konuya bir örnek teşkil eder (Arnold, 2003). Özellikle klan ve akrabalık bağlarının organize suç örgütleri tarafından kullanılması, birçok akademisyen tarafından incelenmiş bir konudur (Portes, 1999). 90'lı yıllarda, Sovyet döneminin son günlerinde devlet güçlerini uyaran Kofirin, yerel düzeyde gençlerin oluşturduğu gayri resmi ağ ve grupların zamanla suç örgütüne dönüşebilme tehlikesinin çok yüksek olduğunu ve bu gençlerin organize suç örgütlerinin elinden kurtulması gerektiğini ifade etti (Kofirin, 2011). Kaputadze, 2005 yılında yapılan Kırgız Lale Devrimi'nin başarısız olduğunu, organize suç örgütleri ve devlet işbirliğinin hala devam ettiğini yazdı (Kaputadze, 2008). Kırgızistan'da organize suç örgütlerin oluşumunda klan ve akrabalık bağlarının çok büyük etkisi vardır (Olcott, 2011; Kaputadze, 2008). Suç gruplarının oluşumunda en önemli faktörler; üst düzey yöneticiler ile bağlantılar, akrabalık bağları, soy bağları ve bölgecilik olmuştur (Kaputadze, 2008). Kaputadze'nin (2008) 2007 yılında Kırgızistan'da yaptığı araştırmaya göre yasa dışı ağların kuruluşu, genellikle bölgecilik veya kardeşlik (aynı köy insanı) durumları göz önüne alınarak gerçekleşir.

Akraba ve tanıdıkları örgütlenme yeteneği, hâlihazırdaki organize suç örgütleri, mahkûm ve siyasetçilerin en önemli bir silahıdır. Kırgızistan'da organize suç örgütleri tarafından klan ve akrabalık bağların kullanılmasının bir örneği, 2005 yılında Risbek Akmatbayev'in akrabalarını çok kısa bir zamanda ve hızlı bir şekilde örgütlemesidir. Osmonaliyev ve Engvall'a (2011) göre 2005 yılında Risbek Akmatbayev, kendi ağabeyi ve milletvekili Tınıçbek Akmatbayev'in suikastı sonrası akraba, soydaş ve çete üyelerini şehir meydanına toplayarak başbakanı tehdit etti. Orta Asya ve Kırgızistan üzerinde çok sayıda araştırma ve makale yayınlayan Olcott'un (2011) AGİT komisyonuna sunduğu raporunda, Kırgızistan'ın tüm kötü gidişatının sorumlusu olarak klan yapısı gösterildi. Kırgızistan'ın bağımsızlığından beri akrabalık bağların öneminin devam etmesi, yönetici ağlarının oluşumunda göz önünde bulundurulması gereken bir olgu olmasına yol açtı. Elitler ülkede istikrarın sağlanması için bu ağların üyelerine yönetimde bir hisse verilmesi taraftarı oldular (Olcott, 2011). Buradan yola çıkarak denebilir ki, sosyal sermaye yaklaşımı çok sağlam bir şekilde yakınlaştırıcı bir özelliğe sahiptir ve grupları ve ağları olumlu veya olumsuz bir şekilde etkiler (Putnam, 1995). Kırgızistan'daki organize suç örgütleri bu ağları çok iyi kullanmaktadırlar. Nitekim ülkedeki bazı politikacılar, organize suç örgütlerinin maddi ve manevi desteği sonucu iktidara gelmişlerdir.

Bu günkü Kırgızistan Parlamentosu'nda birçok organize suç örgütü üyesinin olduğu iddiası, zaman zaman birçok görsel ve yazılı basında yer aldı (Ageyeva, 2011). Ayrıca iktidarda bulunan partilerin pek çoğunun organize suç

örgütlerinin kaynaklarını ve ağlarını kullandıkları bilgisi bir sır değildir. Yakın geçmişte bu ağlar kullanılarak birçok aktif organize suç örgütü üyesi hapisanelerden aklanarak çıkartıldı. Örneğin 2010 yılının Kasım ayında Erkin Mambetaliyev adlı organize suç örgütü üyesi, 8 kişiyi öldürme suçundan dolayı aldığı müebbet hapis cezasına rağmen kısa bir zamanda hapishaneden tahliye edildi (Niyazove, 2011). Erkin Mambetaliyev, eski Cumhurbaşkanı Akayev'in koruma birliğinde görev yapıyordu, daha sonra organize suç örgüt lideri Akmatbayev'in grubuna katılarak aralarında milletvekili Sürabaldiyev ve polis müdürü Aliyev'in suikastlarının de bulunduğu birçok cinayet işledi (Niyazova, 2011). Elde bulunan deliller ve Yüksek mahkemenin reddine rağmen Erkin Mambetaliyev, siyasi bağlantılarını ve organize suç örgütü ağlarını kullanarak hapisten çıkmayı başardı. Buna benzer olaylar o kadar fazlalaştı ki Kırgızistan'da artık sıradan bir hale geldi. Tabii ki bu tür adaletsizlikler, çürümüş yargı sistemi, yolsuzluk ve en önemlisi sosyal sermayenin karanlık yanını kullanan organize suç örgütlerinin kullandığı sosyal ağın olumsuz bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışma Kırgızistan'daki organize suç örgütlerine üç boyuttan incelemeye çalışmıştır: hukuki, ekonomik ve kültürel (sosyal) boyutlar. Konu ile ilgili geçmişte yapılan çalışmalar ışığında Kırgızistan'daki organize suç örgütlerinin kültürü ve tarihinin, Sovyet organize suç örgütleri ile çok sıkı bir ilişkisinin olduğu söylenebilir. Diğer taraftan bu günlerde faal olan organize suç örgütleri, Rusya'daki organize suç örgütleri ile irtibatlıdır (Kofirin, 2011). Kofirin'e (2011) göre Rus mafyası şu anda dünyanın 47 ülkesinde faaliyet göstermektedir ve "Rus mafyası" kavramı denilince sadece Rusya'dan çıkmış organize suç çeteleri değil tüm eski SSCB ülkelerinden çıkmış gruplar akla gelmektedir. Özellikle globalleşme ve internetin tüm topluma entegre olması organize suç örgütleri ile mücadeleyi daha da zorlaştırmıştır. Dolayısıyla organize suç örgütleri ile mücadele, sadece yeni kanunların kabulü ile ya da ekonomik kaynakların kurutulması ile halledilebilecek bir sorun değildir. Bu mücadelede daha kompleks tedbirlerin alınması gerekmektedir. Diğer taraftan bu kadar uzun süre sistem içinde yuvalanmış organize suç örgütlerinin kültürünü ve yapısını yıkmak çok zordur. Bunun için onun temeli olan ana bağların kırılarak ülke genelindeki faaliyetlerini bitirmek çok önemli bir adım olacaktır.

Kırgızistan'daki organize suç örgütleri, güvenlik güçleri ve kanunlardan korkmadığını göstermiştir ve onlara karşı alınacak tedbirlerde kilit aktör, sivil toplum örgütleridir. Bunun dışında klanlar ve bölgelerdeki yaşlılar (aksakallar) komiteleri ve konu ile ilgili başka gruplar ile resmi olarak işbirliği yapmak faydalı

olacaktır. Diğer taraftan Kırgız toplumu kendilerini temsil edenler hakkında rahatça ve açıkça konuşabilmeli, karanlık sosyal bağlarını kullanarak etkili makama ulaşanlar deşifre edilmelidir. Ayrıca, globalleşen dünyada organize suç örgütlerinin faaliyetleri sadece Kırgızistan sınırları içinde kalmayıp uluslararası bir sorun haline gelmiştir ve uluslararası organize çetelerle savaşın tek reçetesi: diğer ülkelerle, uluslararası kurumlarla ve birliklerle işbirliği sağlamaktır.

Kırgızistan'da organize suçlar çok geniş bir yelpazede işlendiği için bu suçlarla sadece polis gücü ile mücadele edilmesi imkânsızdır. Organize suçlarla mücadelenin gerekliliği ve önemi, cumhurbaşkanlığı ve başbakanlık seviyesinde belli aralıklarla vurgulanmaktadır. Bununla birlikte alınacak hukuki önlemlerin sadece tasarı halinde olan 'suç örgütleri ile mücadele yasası' ile sınırlı kalmayarak; ceza kanunu, ceza muhakemeleri kanunu, kamu görevlileri ve hâkimler yönetmenliklerinde yapılacak değişiklikler ile desteklenmesi şarttır. Çakıpov, Kırgızistan Ceza Kanununa “Suç örgütlerine maddi destek” adlı 321-1. maddenin eklenmesinin şart olduğu kanısındadır (Novechkin, 2011). Bu madde; suç örgütü üyeleri ve suç örgütüne maddi destek ve yardım yapan iş adamlarını da kapsamakta ve bu suçtan hüküm giyenlerin 15 yıla hapis cezası almasını öngörmektedir (Novechkin, 2011). Yine bu yeni “Organize suç örgütleri ile mücadele” yasa tasarısı ile birlikte tüm organize suç örgütü üyeleri operasyonel-önleyici bir veri tabanına kaydedilecek ve bir kayıt işleminden itibaren bu şahıslar resmen suç örgütü üyesi sayılacaktır (Gov.kg, 2011). Böylece suç örgütü ile ilişkili veya bağlantılı şahıslar yeni bir statü kazanacak ve onları bu durumdan ne savcılar ve ne de hakimler aklayabileceklerdir.

Daha önce de belirtildiği gibi, bir ülkenin ekonomik güvenliği ve bu güvenlikle ilintili olarak organize suçların artması veya azalması, o ülkedeki sosyal ve siyasi yapılanmayı derinden etkilemektedir. Devlet kontrolünün olmaması veya etkisiz olması, gölge ekonomisinin oluşması ve finansal suçların cezasız kalmasının en önemli nedenlerindedir. Yolsuzluğun, tüm bu sayılan eksikliklerin temel nedeni olduğunu belirtmekte fayda vardır.. Yolsuzluk ve organize suç örgütleri tarafından işlenen ekonomik suçlar, birbirinden hiç ayrılmayan iki kardeş olarak düşünülebilir. Özellikle ekonomik suçlarla mücadele eden Vergi Servisi, Finansal Polis, İç İşleri Bakanlığı Finansal Suçlarla Mücadele Birimleri ve Savcılık özel birimlerinde bu anlamda ciddi adımlar atılması gerekmektedir. Ayrıca bu birimlerin kendi arasında ve diğer kamu ve özel kuruluşlarla koordinasyonunun sağlanması gerekmektedir. Bunlara ek olarak kara para aklama işlemi, genelde yurt dışındaki kurumlarda gerçekleştirildiği için uluslararası işbirliği organize suç örgütleri ile mücadelede daha bir önemli hale gelmektedir. Artık Kırgızistan'da güvenlik güçlerinin karşısında bir mahalle çetesi değil organize suç örgütü olduğunun bilincine varılması gerekmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi, 90'ların çetelerinin ekonomik ve siyasi bağları çok kuvvetlidir ve artık büyük çapta işler yapabilme kapasitesine sahiptir.

Kırgızistan'daki organize suç örgütlerinin ağlarını bozma işi, sadece polis ve güvenlik güçleri tarafından değil daha çok kitlenin katılımı ile yapılması gerekmektedir. Organize suç örgütlerin ağlarını kırmak için önleyici çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bunun için de bu ağa bir şekilde katılmış kişiler, yaşlı ve saygın şahıslar, siyasetçiler ve sivil toplum kuruluşlarının katılımı ile eğitim programları düzenlenmesi gerekmektedir. Klan ve akrabalık sistemini yıpratıcı değil yapıcı şekle dönüşmesini karanlık sosyal sermayenin aklanması olarak adlandırılabilir. Yani klanlarla işbirliği yaparak gizli suçlu bir yapıdan daha açık ve katılımcı yapıya çıkartmak gerekmektedir. Organize suç örgütü liderleri tarafından açılan spor kulüpleri ve spor okullarının, bu örgütlere yeni suç üyeleri yetiştirmelerini önlemek için tüm toplum üyelerinin, devletin ve sivil toplum sektörünün katılımı ile kararlar alınması şarttır. Onyx ve Bullen'e (2001) göre gerçek sosyal sermayenin kurulması için aktif ve istekli vatandaşın ve katılımcı cemiyetin olması gerekmektedir. Ancak, devlet tarafından kurulmaya çalışılan sosyal sermayenin çok zayıf olduğu anlaşılmıştır ve bundan dolayı bu fonksiyonu devlet kurumlarının devretmesi gerekmektedir (Onyx ve diğ., 2001). Bu sürecin sivil toplum örgütleri tarafından yürütülmesinin çok büyük yarar sağlayacağı ve tüm hissedarların da aktif birer katılımcı olarak yer almasının önemi tartışılmaz bir gerçektir.

## KAYNAKÇA

ADLER, Paul, Kwon, S. (2002), Social Capital: Prospects for a New Concept. Academy of Management Review, 27(1), 17-40.

AGEYEVA, E. (2011), "Sobaka, Kusayushaya Svoy Hvost" mk.kg.  
[http://www.mk.kg/index.php?index.php?option=com\\_content&task=view&id=3585&Itemid=99999](http://www.mk.kg/index.php?index.php?option=com_content&task=view&id=3585&Itemid=99999) (Erişim Tarihi: 20.05.2011).

ARNOLD, Michael (2003), Intranets, Community, and Social Capital: The Case of Williams Bay, Bulletin of Science Technology & Society, 23 (2), 78-87.

BMGP, "The Shadow Economy in the Kyrgyz Republic: Trends, Estimates and Policy Options", Rapor, 2006, Bishkek, Kyrgyzstan.

CHERNIK, D. (1999), "Osnovi Nologovoy Sistemi: Uchebnik Dlya Vuzov", (Moskva, 1999).

COHEN, Don, Prusak, L. (2001), "In Good Company. How Social Capital Makes Organizations Work", Harvard Business School Press, Boston.



DEMİRTEPE, Turgut (2010), "Kırgızistan'da 'Görünmeyen' Politik Aktör: Organize Suç Örgütleri". <http://www.usakgundem.com/yazar/284/kirgizistan'da-gorunmeyen-politik-aktor-organize-suc-orgutleri.html> (Erişim Tarihi: 20.12.2010).

DONİS, I. (2011), "Glava Gosudarstva Priznala Chto Nekotoriye Predstaviteli Kriminalnih Struktur Popalı v Spisok Jogorku Kenesa," KP.ru, <http://www.kp.r%fc/daily/24595/762914/> (Erişim Tarihi: 15.01.2011)

Gov.kg, (2011), Organize Suç Örgütleri ile ilgili yasa tasarısı [http://www.gov.kg/index.php?option=com\\_content&task=view&id=921&Itemid=1](http://www.gov.kg/index.php?option=com_content&task=view&id=921&Itemid=1) (Erişim Tarihi: 25.02.2011).

IBRAIMOV, Abdirazak (2011), "Kriminal Prihodit k Vlasti, Avtoriteti stanovatsya Chinivnikami" <http://www.paruskg.info/2010/11/24/35843> (Erişim Tarihi: 15.05.2011).

KAPUTADZE, Alexander (2008), Organized Crime Before and After the Tulip Revolution: The Changing Dynamics of Upperworld-Underworld Networks. *Central Asian Survey*. 27 (3-4), 279-299.

KOFIRIN, N. (2011), "Organizovannaya Prestupnost v Rossii: Kto Kogo" Gaydпарк, <http://gidepark.r%fc/community/8/article/372957> (Erişim Tarihi: 15.05.2011).

KOPITIN, Y. (2010), "Poymat Ubiytsu Pomoğla Videokamera", Delo Nomer, [http://delo.kg/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1809&Itemid=43](http://delo.kg/index.php?option=com_content&task=view&id=1809&Itemid=43) (Erişim Tarihi: 02.01.2011).

MC ILLWAIN, Jefferey Scott (1999), Organized Crime: A Social Network Approach. *Crime, Law & Social Change*, 32, 301-323.

MARAT, Erica (2006), "Impact of Drug Trade and Organized Crime on State Functioning in Kyrgyzstan and Tajikistan", *China and Eurasia Forum Quarterly*, 4 (1), 93-111.

MARAT, Erica (2008), Criminalization of the Kyrgyz State Before and After the Tulip Revolution. *China and Eurasia Forum Quarterly*, 6(2), 15-22.

MORSELLI, C. Giguere, C. ve Petit, K. (2007), The Efficiency/Security Trade-Off in Criminal Networks. *Social Networks*, 29(1), 143-153.

MOSTOVSHIKOV, Sergei (2007), "Konets Banditizma ve Rossii", *Ekspert*, 26, Haziran, 1999, 55.

NIYAZOVA, M., (2011), "Vehovniy Sud Rasssmotrit Delo Erkina Mambetaliyeva", 24.kg. <http://www.24kg.org/community/94500-verxovnyj-sud-kyrgyzstana-rassmotrit-delo-yerkina.html> (Erişim Tarihi: 10.05.2011).

NOCHEVKIN, V. (2011), "Borba s Organizovonnoy Prestupnostyu Okajetsya Vozney Mishinoy (Aktualnoye intervyu)" Delo Nomer, "http://delo.kg/index.php?option=com\_content&task=view&id=2191&Itemid=43 den (Erişim Tarihi: 25.02.2011).

OLCOTT, Martha Brill (2011), "Lessons of 'The Tulip Revolution' Testimony prepared for the Commission of Security and Cooperation in Europe Hearing on Kyrgyzstan's Revolution: Causes and Consequences", <http://www.carnegieendowment.org/files/olcotttestimony-April7-05.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.03.2011).

ONYX, Jenny ve Bullen, Paul (2001), "The Different Faces of Social Capital in NSW Australia. in Social Capital and Participation in Everyday Life" Jenny Onyx ve Paul Bullen (der), (London: Routledge. 2001).

OSMONALIEV, Kairat ve Engvall, Johan (2007), "The Dismissal of Minister Suvanaliev and the Struggle Against Organized Crime in Kyrgyzstan" Central Asia Caucasus Analyst, <http://www.cacianalyst.org/?q1%node/4459>, (Erişim Tarihi: 15.05.2011).

OSTROM, Elinor (1997), "Investing in Capital, Institutions, and Incentives", Clague, C. (der), Institutions and Economic Development: Growth and Governance in Less-Developed and Post-Socialist Countries, Baltimore: Johns Hopkins University Press.

PORTES, Alejandro (1998), Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. Annual Review of Sociology, 24 (1), 1-25.

PUTNAM, Robert D. (1995), Bowling Alone: America's Declining Social Capital. Journal of Democracy, 6 (1), 65-78.

PUTNAM, Robert D. (2000), Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon and Schuster.

SCHLOENHARDT, Andreas (1999), Organized Crime and the Business of Migrant Trafficking. Crime, Law and Social Change, 32(3), 203-233.

SOKOLOV-MITRIC, D. (2007), "Povest o Realnom Cheloveke", Russkiy Reporter, [http://expert.ru/russian\\_reporter/2007/06/bratstvo\\_okrain/](http://expert.ru/russian_reporter/2007/06/bratstvo_okrain/), 3 (6), 2007, (Erişim Tarihi: 10.02.2011).

VALIYEVA, N., (2006), Geçiş Ekonomilerinde Karaborsa Şekillendirme Trendler, Tez çalışması. Bişkek, Kırgızistan)

XU, Jennifer ve Chen, Hsinchun (2005), Criminal Network Analysis and Visualization. Communications of the ACM”, 48 (6), 1-16.

XU, Jennifer ve Chen, Hsinchun (2004), Fighting Organized Crimes: Using Shortest-Path Algorithms to Identify Associations in Criminal Network. Decision Support Systems, 38, 473–487.

ZHUK, O. (2011), “Kamchi Kolbayev-Snova v Podpolye” <http://xn--www.delo.kg/index.php?option=comcontent&view=article&id=2336&catid=31&Itemid=100> (Erişim Tarihi: 15.05.2011).

# KOBİ'ler için UFRS'ler Kapsamında Muhasebe Kayıtlarının Düzenlenmesi

**Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN**

Dicle Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü  
abilen@dicle.edu.tr

**İbrahim ÇENBERLİTAŞ**

Arş. Gör. Dicle Üniversitesi İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü  
ibrahimcemberlitas@hotmail.com

**Özet:** Günümüzde rekabetin artması, piyasaların gelişmişliği, bu gelişmişlik neticesinde muhasebe sistemlerindeki karmaşıklık ve kamu ile üçüncü kişilere sunulacak olan bilginin önemi ve güvenilirliğin artması finansal raporlama standartlarının sürecini etkileyen en önemli faktörler olarak belirlenmektedir. Bu faktörler temel alınarak yapılan araştırmamızın amacı Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) için yayımlanmış olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarını(UFRS) bir KOBİ üzerinde uygulayarak işletmenin daha önceden Vergi Usul Kanununa (VUK) göre düzenlenen finansal tablolarını KOBİ-UFRS'nin gerektirdiği şekilde yeniden düzenlemektir.

**Anahtar Sözcükler:** KOBİ, TFRS, TMS, UMSK, KGK

## Regulation of Accounting Records Under International Financial Reporting Standards For Small and Medium-Sized Entities

**Abstract:** Nowadays increasing competitive environment, development of markets, as a result of this development the complexity of accounting systems and increasing of importance and credibility of information which will be presented to third parties and public are defined as the most important factors of affecting the process of financial reporting standards. Based on these factors, the purpose of our research is rearrange of the International Financial Reporting Standards which was published for Small and Medium-sized Enterprises (SME) by practicing on a pre- tax procedural law entity (TPL) financial statements prepared in accordance with International Financial Reporting Standards as required by SMEs.

**Key Words:** SMEs, IFRS, IMS, IASC

## Giriş

Uluslararası finansal piyasalarda yaşanan önemli gelişmeler ülkeler arasındaki sınırları kaldırmış ve bunu doğal bir sonucu olarak farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler ortak bir muhasebe dili kullanmak zorunluluğu doğmuştur. Birçok ülkenin bu zorunluluk gereği ortak bir muhasebe dili oluşturma çabasına girdiği gibi Türkiye’de de bu çalışmalara katkı sağlamıştır. Konuyla ilgili yapılan bu çalışmaların ilk örneği, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu-UMSK (International Accounting Standards Boards-IASB) tarafından yayımlanan ve dünya çapında kabul gören Uluslararası Finansal Raporlama Standartları-UMS/UFRS (International Financial Reporting Standards-IFRS) gelmektedir. Yayımlanan bu standartlar, finansal tabloların aynı sistem dâhilinde hazırlanmasını sağlayarak ilgili tarafların karşılaştırılabilir, anlaşılabilir ve ihtiyaçlarına cevap verebilir bir nitelikte hazırlanmıştır. Ülkeler, diğer ülkelerle olan ticari faaliyetlerde yaşadıkları zorlukları aşmak için yayımlanan ve dünyaca kabul gören bu standartları kendi kullandıkları yerel standartlara tercih etmişler ve bu standartları uygulamaya başlamışlardır.

UMS/UFRS’ler büyük ölçekli işletmelerde ve halka açık şirketlerde kullanılırken, küçük işletmelerde de bu ortak muhasebe dili ihtiyacının olması sebebiyle UMSK, UFRS konusundaki çalışmalarının ikinci bir basamağı olan ve UFRS’nin biraz daha esnetilmiş olan “IFRS for SMEs” (KOBİ’ler için UFRS) setini hazırlamıştır. Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (UMSK), KOBİ’ler için finansal raporlama standartlarının kapsam ve içeriğine ilişkin kamuoyunun görüşlerine sunduğu taslağı Temmuz 2009’da kabul etmiş ve yayımlamıştır. Konu ile ilgili olarak Türkiye’de bu standartlar eski adı ile Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK) yeni adı ile Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) tarafından kabul edilmiş ve Türkçe ’ye çevrilmiştir. KOBİ-UFRS hakkındaki tebliğ, 01.11.2010 tarih ve 27746 sayılı Resmi Gazete ’de yayımlanmıştır.

## 1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)

### 1.1. KOBİ Kavramına İlişkin Genel Bilgiler

Dünya çapında ekonomiye sahip ülkelerin büyük ölçekli işletmelere verdiği önem 1973 petrol krizinden sonra yerini küçük ölçekli işletmelere bırakmıştır. Bu gelişmeyle birlikte esnek üretim teknolojisine sahip olan KOBİ’lerin dünya ekonomisindeki yeri oldukça genişlemeye başlamıştır. KOBİ’lerin ilerleyen zamanlarda dünya çapında işletmeler olacağını önceden anlayan Amerika, Avrupa ve Japonya gibi büyük ekonomiler KOBİ’lerin sayıca artmasına yönelik teşviklerde ve performanslarını arttırmaya yönelik çeşitli programlarla bu işletmelere destek sağlamaya başlamışlardır. (Atıcı, 2006:1)

Günümüzde KOBİ'ler başarısız oldukları için büyüyemeyen, küçük ölçeklerde kalmaya mahkûm olan işletmeler değil, esnek yapılarıyla dinamik ve değişen koşullara sürekli uyabilen, bürokratik olmayan yapılarıyla üretken, yenilikçi, talep boşluklarını hızla yerine getirme olanaklarını zamanında değerlendirebilen işletmelerdir. (Müftüoğlu, 2012: 31)

## 1.2. KOBİ'lerin Tanımı

“Genel olarak KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir.” (Karacan, 2009: 32)

Avrupa Birliği ülkelerinin 1996 yılında tavsiye niteliğinde almış oldukları karar sonucunda Avrupa Birliği Komisyonu tarafından ortak bir KOBİ tanımı geliştirilmiştir ve <sup>b</sup>u tanıma göre KOBİ'ler şu şekilde sınıflandırılmıştır: (Civan ve diğ., 2002: 2)

- 100'den az işçi çalıştıranlar ve yıllık ciroları 7 Milyon ECU'ya ulaşamayan veya yıllık finansal durum tablosu toplamı 5 Milyon ECU'ya ulaşamayan teşebbüsler *Küçük Ölçekli İşletme*
- 100-250 arası işçi çalıştıranlar ve yıllık ciroları 7-40 Milyon ECU arası olanlar veya yıllık finansal durum tablosu toplamı 5-27 Milyon ECU arası olan teşebbüsler *Orta Ölçekli İşletme*
- 251 kişi ve yukarısı da *Büyük İşletme* olarak belirlenmiştir.

## 1.3. KOBİ'lerin Önemi

KOBİ'ler değişen konjoktüre daha kolay uyum sağladıklarından ve yenilikleri daha kısa sürede ve rahat bir şekilde uygulayabilmeleri bakımından ülke ekonomileri için oldukça önem taşımaktadırlar.

KOBİ'ler; işsizliği azaltmak ve istihdamı sağlamak, talep değişikliklerine kısa sürede uyum sağlamak, kalifiye eleman yetiştirilmesine katkıda bulunmak, bölgeler arası dengeli gelişmeye ve büyümeye katkıda bulunmak, gelir dağılımının daha dengeli biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak gibi ülkelerin gerek ekonomik gerek sosyal yönlerine de olumlu açıdan etkileri olmaktadır.

KOBİ'lerin birer mesleki okul niteliği taşımaları ve üretebilme yetenekleri, bölgesel gelişmede ve göçleri önlemede önemli bir rol oynar. Gelip geçici dönemsel veya mevsimlik krizlerden en az etkilenme özellikleri, toplumsal barışın korunmasına ve bunalımların aşılmasına da katkıda bulunabilir. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yerinin tespitini yapabilmek için istihdam edilen kişi sayısı ve iş yeri sayısına bakılabilir. (İslamoğlu, 1992: 10)

KOBİ'lerin, büyük ölçekli işletmeleri desteklemeleri, teknolojik gelişmeleri takip etmesi, bağımsız hareket etme eğilimlerindeki artış, ekonomik krizlerden

daha az etkilenmeleri, bilgi toplumuna geçişi gibi özellikleri yine bu tür işletmelerin dünya çapında önemini arttıran diğer nedenlerdendir. (Gedik, 2011: 2)

## **2. KOBİ'ler İçin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları**

KOBİ'ler, büyük işletmelerin finansal yapılarına uygun olan UFRS'leri uyguladıkları takdirde ortaya farklılıklar ve zorlukların çıkacağı muhakkaktır. İşte bu tür sorunlarla karşılaşmamak için KOBİ'ler için uygulanacak olan ayrı bir UFRS setinin olması gerektiği, bu ihtiyacın ayrı bir boyutudur. KOBİ'lerin finansal ve yönetsel yapıları içerisinde UFRS'lerin tam manasıyla anlaşılabilirliği ve uygulamaya geçirilmesi tahmin edilenden daha zor görülmektedir. Bu sebeple UMSK, KOBİ'ler için UFRS'nin uygulanmasındaki zorlukları fark etmiş ve onlar için daha anlaşılabilir ve uygulanması daha kolay bir standart seti hazırlamak amacıyla 2001 yılında bir proje grubu oluşturmuştur. (IASB, 2007:14)

KOBİ'ler için UFRS setinin amacı, KOBİ'ler için daha rahat anlaşılabilir, kaliteli ve aynı zamanda uygulanabilir bir standart setini oluşturmaktır. Bu sette yer alan finansal tablolar, bir bağımsız denetçinin işletmenin mali durumunun gerçeği doğru bir şekilde yansıttığına dair görüş verebileceği şekilde genel amaçlı kullanım için tasarlanmıştır. KOBİ'ler için hazırlanan bu set aynı zamanda kredi verenlerin, tedarikçilerin ve diğer alacaklıların, yabancı yatırımcıların, kredi derecelendirme kuruluşlarının ve diğer tarafların kullanımı için hazırlanacak olan finansal tabloların kapsamını da hazırlamış olacaktır. Bu sayede KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları yabancı sermayeye ve diğer kaynaklara erişimi kolaylaşacak bunun yanında bu setin kullanılması sonucu raporlanacak olan finansal tablolar yerel mevzuatla bağdaştırılabildiği ölçüde ilgili düzeltmelerin yapılması koşuluyla vergi matrahının ve dağıtılabilir kârın tespiti için kullanılmaya uygun hale gelmesi sağlanacaktır. (Karacan, 2009: 61)

## **3. KOBİ'ler İçin UFRS'lere Göre Muhasebe Kayıtlarının Düzenlenmesi İle İlgili Örnekler**

KOBİ-UFRS seti, standartların fonksiyonları dikkate alınarak muhasebe bilgi sisteminden yararlanacak olan gruplara sunulmak üzere tıpkı tam set UFRS'lerde olduğu gibi gruplandırılarak ve bölümlerin sunum sırası ve numarası değiştirilmeden aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.

- Sunum Standartlarına İlişkin Bölümler
- Finansal Durum Tablosu ve Kapsamlı Gelir Tablosuna İlişkin Bölümler
- Özellikli Durumlarda Finansal Raporlama Standartlarına İlişkin Bölümler

KOBİ'ler için UFRS'lerin ilk bölümü olana "Kavramlar ve İlkeler" bölümünde KOBİ'lerin finansal tablolarının amaçlarının neler olduğu ve finansal

tablolarda yer alan bilgilerin kullanışlı olabildiğini sağlayacak nitelikleri anlatılmaktadır. Bu çerçevede KOBİ'lerin mali durumunu gösteren finansal tabloların dayandığı kavram ve ilkeleri belirtmektedir. KOBİ'lerin finansal tablolarının amacı, geniş çapta bir kullanıcı kitlesinin bilgi edinme ihtiyaçlarına dair talep edecekleri işletmenin mali durumu, faaliyet sonuçları ve nakit akışları gibi bazı bilgilerin onlara sunulması ve onları bilgilendirmesidir. (IASB, 2009:16)

Standardın gerçeğe uygun değer gibi diğer bir esasın uygulanmasını gerektirmediği durumlarda, varlık ve borçlar ilk muhasebeleştirme sırasında tarihi maliyet esasına göre ölçülür. (Civan ve diğ., 2012: 24)

### 3.1. Finansal Durum Tablosu

Finansal durum tablosunda sunulacak bilgilerin niteliği ve sunum yöntemleri bu bölümde yer alır, işletmelerin belirli bir tarihteki varlık, borç ve özkaynaklarını gösterir.

**Örnek 1:** (Demir ve diğ., 2012: 51) X işletmesi 1 Ocak 2012 tarihinde 3.000.000,00 TL ödeyerek yıllık % 10 oranında faiz getirisine sahip tahvili ihraç tarihinde satın almıştır. Faizler her yıl 1 Ocak tarihinde ödenmektedir. Anapara ödemeleri ise 31 Aralık 2013 tarihinde başlamak üzere her yıl 1.000.000,00 TL eşit taksitlerle ödenecektir.

**Düzeltilme:** X işletmesi 31 Aralık 2012 tarihli Finansal Durum Tablosunda 100.000,00 TL'lik (1.000.000,00 x % 10) tahakkuk eden faiz gelirini ve 2013 yılına ilişkin 1.000.000,00 TL'lik anapara alacağını dönen varlık olarak sınıflandırmalıdır.

### 3.2. Muhasebe Politikaları, Tahminler ve Hatalar

Finansal tabloların hazırlanmasında kullanılan muhasebe politikalarının seçiminde ve uygulamasına bu bölüm yol gösterir. Ayrıca, muhasebe tahminlerindeki değişiklikleri ve önceki dönem finansal tablolarında yapılmış olan hataların düzeltilmesi işlemlerini de içerir.

**Örnek:** (Karapınar ve diğ., 2012: 147) Bir işletme 400,00 TL bedelle aldığı bir masayı gider olarak kaydetmiştir.

**Düzeltilme:** 400,00 TL bedelindeki maddi duran varlığın aktifleştirilmemesi, alınacak bir ekonomik kararı etkileyecek bir boyutta olmadığından işletme bu masanın bedelini aktifleştirmeyip, gider olarak kaydedebilir.

### 3.3. Temel Finansal Araçlar

Finansal araç, işletme için finansal bir varlığa başka işletmeler için ise finansal borca neden olabilen araçlardır. Bu sayılan özellikleri taşıması



özelliğiyle aşağıdakiler finansal varlık olarak kabul edilmektedir; (Karacan, 2009: 86)

- Nakit
- Vadeli ve vadesiz mevduat
- Ticari kıymetli evrak ve senetler
- Alacaklı ve borçlu olan (*cari*) hesaplar, senetler ve krediler
- Tahvil vb. borçlanma araçları
- Adi ve imtiyazlı hisse senedi ile benzer özkaynak araçları
- Teminata bağlanmış mortgage yükümlülükleri, geri alım sözleşmeleri ve aktiflere dayandırılmış varlık paketleri gibi varlık temelli menkul kıymetler

**Örnek:** Bir işletme 1\$ = 1,7 kuru üzerinden 100.000 \$ satın almış ve aracı kuruluşa da % 1,25 oranında komisyonu peşin ödemiştir.

**Düzeltilme:** Yabancı paranın dolar olması ve piyasası bulunması sebebiyle, gerçeğe uygun değeri güvenilir olarak ölçülebilmektedir. Bu nedenle ilk kayıt düzenlenirken işlem fiyatına işlem maliyetleri katılmaz ve komisyon tutarı gider olarak kaydedilir. Düzeltme sonrası yapılacak muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

-----.../.../...-----	
100 Kasa	170.000,00
653 Komisyon Giderleri	2.125,00
100 Kasa	172.125,00
-----.../.../...-----	

**Örnek:** Bir işletme daha önce karşılık ayırdığı ve endirekt metodu kullandığı şüpheli ticari alacağının 375,00 TL'lik kısmını tahsil etmiştir.

**Düzeltilme:** Yapılan şüpheli kaydın ve ayrılan karşılığının iptalini şu şekilde yapılabilir.

-----.../.../...-----	
100 Kasa	375,00
128 Şüpheli Ticari Alacaklar	375,00
-----.../.../...-----	
129 Şüpheli Ticari Alacak Karşılığı	375,00
644 Konusu Kalmayan Karşılıklar	375,00
-----.../.../...-----	

### 3.4. Stoklar

Stoklar, işin olağan akışı içinde satılmak için elde tutulan, bu tür satışa konu olmak üzere üretilmekte olan veya üretim sürecinde ya da hizmet sunumunda kullanılacak ilk madde ve malzemeler şeklinde bulunan varlıklardır. Stoklar, maliyet değeri ile tahmini satış fiyatından, tamamlanma maliyetleri ve satışa ilişkin maliyetler düşüldükten sonraki değerlerin düşük olanı üzerinden değerlendirilir. (IASB, 2009: 81)

**Örnek:** İşletme 31.12.2007 tarihinde elinde birim maliyeti 6.000,00 TL olan 20 adet sandalye bulundurmaktadır. Bu malların yeni modelleri çıktığı için dönem sonunda bu malların değerinin 5.400,00 TL olduğu anlaşılmıştır. İşletmenin elindeki mevcut sandalyenin birim satışından 80 TL satış giderinin olacağı tahmin edilmektedir. 31.12.2008 tarihinde 20 adet sandalyenin net gerçekleşebilir değeri 110.400,00 TL olduğu tahmin edilmektedir.

#### Düzeltilme:

Sandalyelerin tahmini satış fiyatı (20 x 5.400,00)	108.000,00 TL
Sandalyelerin tahmini satış gideri (20 x 80)	1.600,00 TL
Net gerçekleşebilir değer	106.400,00 TL

Maliyet bedeli (20 x 6.000,00)	120.000,00 TL
Stok değer düşüklüğü karşılığı	13.600,00 TL

-----.../.../...-----	
624 Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı*	13.600,00
158 Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı	13.600,00
-----.../.../...-----	

\*Tekdüzen Hesap Planında mevcut kodlar arasında bu hesap yer almamaktadır.

KOBİ-UFRS'ye göre karşılık giderinin ve iptal edilen karşılıkların, satışların maliyeti bölümünde açılacak olan hesaplarda izlenmesi gerekmektedir. (Akdoğan ve diğ., 2007: 46)

31.12.2008 tarihinde 20 adet sandalyenin fiyatı 110.400,00 TL olarak öngörülyorsa, bir önceki dönem gider olarak kaydedilen stok değer düşüklüğünün 4.000,00 TL'lik kısmı iptal edilecektir.

158 Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı	4.000,00
625 Stok Değer Düş. Karş. İptalleri	4.000,00

### 3.5. Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller

Yatırım amaçlı gayrimenkul tanımını karşılayan arsa veya binalar ile faaliyet kiralaması çerçevesinde kiracı tarafından elde tutulan ve yatırım amaçlı gayrimenkul olarak kabul edilen bazı hakların muhasebeleştirilmesi amacıyla bu bölüm uygulanır.

Yatırım amaçlı gayrimenkul, mal veya hizmet üretiminde, tedarikinde veya idari amaçla kullanılmak veya normal iş akışı çerçevesinde satılmak gibi amaçlardan ziyade, kira geliri veya değer artış kazancı ya da her ikisini birden elde etmek amacıyla sahibi veya finansal kiralama sözleşmesine göre kiracı tarafından elde tutulan gayrimenkullerdir.

**Örnek:** Bir işletme 01.01.2010 tarihinde 360.000,00 TL'ye aldığı yatırım amaçlı binaları dönem sonunda değerlemeye tabi tutmuştur. Değerleme de binaların gerçeğe uygun değerinin 315.000,00 TL olduğunu tespit etmiştir.

#### Düzeltilme:

659 Diğer Olağan Gider ve Zararlar	45.000,00
659.01 Gerçeğe Uygun Değer Azalış Zararları (-) *	
252 Binalar	45.000,00
252.02.Yatırım Amaçlı Binalar	

\* Tekdüzen Hesap Planında mevcut kodlar arasında bu hesap bulunmadığından 659 Diğer Olağan Gider ve Zararlar Hesabının alt hesabı olarak çalıştırılmıştır.

### 3.6. Maddi Duran Varlıklar

Maddi duran varlıklar, mal veya hizmet üretimi veya arzında kullanılmak, başkalarına kiraya verilmek veya idari amaçlar çerçevesinde kullanılmak üzere elde tutulan ve birden fazla dönemde kullanımı öngörülen fiziki varlıklardır. Bu bölüm maddi duran varlıkların ve gerçeğe uygun değeri aşırı maliyete veya çabaya katlanmadan güvenilir bir şekilde ölçülemeyen yatırım amaçlı gayrimenkullerin muhasebeleştirilmesi amacıyla uygulanır. (IASB, 2009: 90)

**Örnek:** (Gençtürk ve diğ., 2011: 281) Zeytinyağı üretimi yapan bir işletme üretim faaliyetlerinde kullanmak amacıyla 85.000,00 TL'ye zeytin sıkma dekantörü ithal etmiştir. Söz konusu makine için ayrıca aşağıdaki maliyetlere katlanılmıştır. Ödeme yapılan maliyetler; Navlun bedeli: 9.900,00 TL, gümrük vergi ve masrafları: 17.000,00 TL, montaj masrafları: 3.540,00 TL, makine operatörüne mesleki eğitim: 1.400,00 TL'dir.

**Düzeltilme:** Bu bilgilere göre; makinenin maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınacak maliyet unsurları;

Fatura bedeli: 85.000,00 TL, navlun bedeli: 9.900,00 TL, gümrük vergisi: 17.000,00 TL, montaj masrafı: 3.540,00 TL, mesleki eğitim:1.400,00 TL olmak üzere TOPLAM: 116.840,00 TL ancak, mesleki eğitim gider olarak gösterilir, maliyete girmez. Dolayısıyla 116.840,00 - 1.400,00 = 115.440,00 TL için düzeltme yapılır.

-----.../.../...-----	
253 Tesis Makine ve Cihazlar	115.440,00
05. Zeytin sıkma dekantörü	
100 Kasa	115.440,00
-----.../.../...-----	

### 3.7. Şerefiye Dışındaki Maddi Olmayan Duran Varlıklar

Şerefiye dışındaki maddi olmayan duran varlıklar bölümünde, (Bakınız: Bölüm 19 *İşletme Birleşmeleri ve Şerefiye*) ve işletmeler tarafından olağan iş akışı içerisinde satış amaçlı elde tutulan maddi olmayan duran varlıklar (bakınız: Bölüm 13 *Stoklar* ve Bölüm 23 *Hasılat*) dışında tüm maddi olmayan duran varlıkların muhasebeleştirilmesi amacıyla uygulanır.

**Örnek:** Bir işletmenin tüzel kişiliğini kazanmadan önce yaptıkları harcamalar 30.000,00 TL tutarındadır. İşletmenin tüzel kişiliğe geçerken düzenlediği resmi açılışta 18.000,00 TL ve ürün reklamı için de 45.000,00 TL harcama yapmıştır.

#### **Düzeltilme:**

-----.../.../...-----	
770 Genel Yönetim Giderleri	93.000,00
102 Bankalar	93.000,00
-----.../.../...-----	

### 3.8. İşletme Birleşmeleri ve Şerefiye

İşletme birleşmeleri ve şerefiye bölümü işletme birleşmelerinin muhasebeleştirilmesi amacıyla uygulanır. Edinen işletmenin belirlenmesi, işletme birleşmesinin maliyetinin ölçülmesi ve bu maliyetin edinilen varlıklara ve üstlenilen borçlar ile üstlenilen koşullu borçlara ilişkin karşılıklara tahsis edilmesi hakkında yol gösterici hükümler içerir. Ayrıca, hem işletme birleşmesi esnasında hem de sonraki dönemlerde şerefiyenin nasıl muhasebeleştirileceğine değinir. (IASB, 2009:108)

**Örnek:** Üretim sektöründe faaliyet gösteren A<sub>1</sub> ve A<sub>2</sub> işletmeleri birleşme kararı almışlardır. Birleşme için katlanılan maliyet 55.000,00 TL'dir.

#### Düzeltilme:

-----./.../-----	
770 Genel Yönetim Giderleri	55.000,00
-Şirket Birleşmeleri	
100 Kasa	55.000,00
-----./.../-----	

**Örnek:** (Demir, 2010:8) A işletmesi, 12.12.2009 tarihinde 600.000,00 TL ödeyerek B işletmesinin % 90 hisse senetlerini satın almıştır. Bu tarihte B işletmesinin Varlıkları toplamı 1.500.000,00 TL ve Yükümlülükleri toplamı da 1.050.000,00 TL'dir. (B işletmesinin varlıkları ve yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değeri defter değerine eşittir.)

**Düzeltilme:** B işletmesinin net varlıklarının defter değeri 450.000,00 TL'dir. (1.500.000,00 – 1.050.000,00). KOBİ-UFRS'ye göre, defter değerini aşan satın alma maliyetinin varlık ve yükümlülüklerinin defter değerini gerçeğe uygun değerlerine eşitleyecek şekilde bu varlık ve yükümlülüklerle dağıtılması gerekir. Fakat B işletmesinin varlık ve yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değeri net defter değerine eşit olduğundan,(fark 0) defter değerini aşan maliyetler şerefiyeden kaynaklanacaktır.

Defter değerini aşan maliyet = > 600.000,00 – (450.000,00 x %90) = 195.000,00

Şerefiye = 195.000,00 – 0 = 195.000,00 TL

-----./.../-----	
245 Bağlı Ortaklıklar	405.000,00
261 Şerefiye	195.000,00
102 Bankalar	600.000,00
-----./.../-----	

### 3.9. Kiralamalar

Bir varlığın mülkiyetine sahip olmaktan kaynaklanan risk ve getirilerin önemli ölçüde devredildiği kiralamalar, finansal kiralama olarak sınıflandırılır. Bir varlığın mülkiyetine sahip olmaktan kaynaklanan risk ve getirilerin önemli ölçüde devredilmediği kiralamalar ise faaliyet kiralaması olarak sınıflandırılır. Varlığın kiracı açısından finansal ve faaliyet kiralamaları aşağıda başlıklar halinde açıklanacaktır. (IASB, 2009: 114)

**Örnek:** X işletmesi, 10.09.2009 tarihinde Y işletmesinden 360.000,00 TL'ye 1 yıllığına bir büro kiralamıştır. Sözleşmeye göre kiralar aylık olarak ve ay sonlarında bankadan havale yoluyla ödenecektir. (Vergilendirme ihmal edilmiştir)

#### Düzeltilme:

-----30/09/2009-----	
770 Genel Yönetim Giderleri	20.000,00
770.02 Kira Giderleri	
102 Bankalar	20.000,00
-----.../.../...-----	

**Örnek:** B İşletmesi 10.09.2009 tarihinde, aktifine kayıtlı bir dükkânı yıllık 360.000,00 TL'ye bir yıllığına A işletmesine kiraya vermiştir. Sözleşmeye göre kiralar aylık olarak ve ay sonlarında bankadan havale yoluyla ödenecektir.

#### Düzeltilme:

-----30/09/2009-----	
102 Bankalar	20.000,00
649 Diğer Olağan Gelir ve Kârlar	20.000,00
649.04 Kira Gelirleri	
-----.../.../...-----	

### 3.10. Hasılat

Mal ve hizmet satışlarından sağlanan gelir ile işletmenin varlıklarının başkaları tarafından kullanılmasından sağlanan faiz, isim hakkı ve temettüleri de bu standartta hasılat olarak değerlendirilir. (Karacan, 2009:113)

**Örnek:** Bir işletme 70.000,00 TL maliyetli malı 118.000,00 TL'ye KDV dâhil satmıştır.

**Düzeltilme:**

-----.../.../-----	
100 Kasa	118.000,00
600 Yurt İçi Satışlar	100.000,00
391 Hesaplanan KDV	18.000,00
-----.../.../-----	
621 Satılan Ticari Mallar Maliyeti	70.000,00
153 Ticari Mallar	70.000,00
-----.../.../-----	

**3.11. Devlet Teşvikleri**

Bu bölüm, vergilendirilebilir kârın veya vergi zararının belirlenmesinde mevcut olan veya vergi borcuna bağlı olarak belirlenen ya da vergi borcuyla sınırlı olarak sağlanan faydalar niteliğindeki devlet yardımlarını kapsamamaktadır. Bu tür faydalara örnek olarak; gelir/kurumlar vergisi istisnaları, yatırım indirimleri, hızlandırılmış amortisman uygulamaları ve indirilmiş vergi oranları gösterilebilir. (IASB, 2009:153)

**Örnek:** Sanayi Bakanlığı Doğu Anadolu Bölgesinde yatırım yapan bir şirkete iki yıl içinde fabrika yapmak üzere, bedelsiz bir arsa tahsis etmiştir. Arsanın gerçeğe uygun değeri 500.000,00 TL'dir. İki yıl bitmeden fabrika inşası tamamlanmıştır.

**Düzeltilme:** Arsa alınırken yapılacak kayıt:

-----.../.../-----	
250 Arazi ve Arsalar	500.000,00
336 Diğer Çeşitli Borçlar	500.000,00
-----.../.../-----	
Teşvik inşaat (fabrika) yapmak üzere verildiğinden teşvik bedeli verilen süre (2 yıl) sonunda gelir olarak kaydedilir.	
-----.../.../-----	
336 Diğer Borçlar	500.000,00
649 Diğer Olağan Gelir ve Kârlar	500.000,00
-----.../.../-----	

### 3.12. Borçlanma Maliyetleri

Bu bölüm, borçlanma maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi konusunu ele almaktadır. Borçlanma maliyetleri, borçlanmayla ilgili olarak katlanılan faiz ve diğer maliyetlerdir.

**Örnek:** Bir işletme 01.01.2001 tarihinde bir bankadan bir yıl vadeli ve % 3 faiz oranlı olmak üzere 10.000 dolar kredi almıştır. Söz konusu tarihte 1 dolar = 1,5 TL ve yılsonuna gelindiğinde 1 dolar = 1,7 TL'dir.

#### Düzeltilme:

-----01/01/2001-----  
100 Kasa 15.000,00

300 Banka Kredileri 15.000,00

-----.../.../...-----

10.000 x % 3 = 300 Dolar ve 300 x 1,7 = 510,00 TL

-----31/12/2001-----  
780 Finansman Giderleri 510,00

300 Banka Kredileri 510,00

-----.../.../...-----

Kur farkı: 17.000,00 – 15.000,00 = 2.000,00 TL

----- 31/12/2001 -----  
780 Finansman Giderleri 2.000,00

646 Kambiyo Kârları 2.000,00

-----.../.../...-----

### 3.13. Varlıklarda Değer Düşüklüğü

Bu bölüm, değer düşüklüğünün muhasebeleştirilmesi açısından bu Standardın diğer bölümlerinde kendilerine ilişkin hükümlerin yer aldığı ertelenmiş vergi varlıkları, çalışanlara sağlanan faydalardan kaynaklanan varlıklar, bölüm 11 "Temel Finansal Araçlar" ve Bölüm 12 "Diğer Finansal Araçlar" kapsamındaki finansal varlıklar, gerçeğe uygun değerle ölçülen yatırım amaçlı gayrimenkuller, gerçeğe uygun değerden tahmini satış maliyetleri düşülerek ölçülen tarımsal faaliyetlere ilişkin canlı varlıklar hariç olmak üzere, tüm varlıklara ilişkin değer düşüklüklerinin muhasebeleştirilmesinde uygulanır.(Civan ve diğ., 2012:314)



**Örnek:** Bir işletme ürettiği A mamulünün tamamlanma maliyetini 70.000,00 olarak belirlemiştir. Yılsonuna gelindiğinde bu malın satış maliyetleri düşülmüş ve satış fiyatının 60.000,00 olduğu tespit edilmiştir.

**Düzeltilme:** İşletme aradaki fark kadar karşılık ayıracaktır.

-----.../.../...-----	
157 Diğer Stoklar	70.000,00
152 Mamuller	70.000,00
-----.../.../...-----	
654 Karşılık Giderleri (-)	10.000,00
158 Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı	10.000,00
-----.../.../...-----	

### 3.14. Gelir Vergileri

Bu bölümde gelir vergilerinin muhasebeleştirilmesi düzenlenmiştir. Finansal tablolara yansıtılan işlemlerin ve diğer olayların mevcut ve gelecek dönemlere ilişkin vergi sonuçları bu bölüm uyarınca muhasebeleştirilir. Söz konusu sonuçlar, dönem vergisi ve ertelenmiş vergiden oluşur. (IASB, 2009: 172)

**Örnek:** İşletme 31.12.2010 tarihinde muhasebe kayıtlarını KOBİ-UFRS'ye göre düzenlemek istemektedir. Söz konusu tarihte işletmenin kıdem tazminatı yükümlülüğü 160.000,00 TL'dir. Ertesi dönem kıdem tazminatı yükümlülüğü 200.000,00 TL'ye çıkmıştır. Aradaki 40.000,00 TL farkın 30.000,00 TL'si cari dönem hizmet maliyetinden 10.000,00 TL'lik kısmı da finansman maliyetinden kaynaklanmaktadır.

**Düzeltilme:** Ertelenmiş vergi varlığı oranı % 20 dir.

-----31/12/2010-----	
570 Geçmiş Yıl Kârları	160.000,00
472 Kıdem Tazminatı Karşılığı	160.000,00
-----.../.../...-----	
-----31/12/2010-----	
284 Ertelenmiş Vergi Varlıkları *	32.000,00
570 Geçmiş Yıl Kârları	32.000,00
-----.../.../...-----	

\* Tekdüzen Hesap Planında mevcut kodlar arasında bu hesap bulunmadığın 28X kodlu hesapta çalıştırılmıştır.

770 Genel Yönetim Giderleri	30.000,00
780 Finansman Giderleri	10.000,00
372 Kıdem Tazminatı Karşılığı	40.000,00
970 Vergi Açıs. Kabul Edilm. Giderl. *	40.000,00
971 Vergi Açı. Kab. Edilm. Gider. Alac. Hs.*	40.000,00

\* Tekdüzen Hesap Planında mevcut kodlar arasında bu hesap bulunmadığın 97X kodlu nazım Hesaplarında çalıştırılmıştır.

284 Ertelenmiş Vergi Varlıkları *	16.000,00
691 Dönem Kârı Vergi ve Diğ. Yas. Yük. Karş. (-)	16.000,00
691.02 Vergi Gideri *	

\* Tekdüzen Hesap Planında mevcut kodlar arasında bu hesap bulunmadığın 691 kodlu hesabın alt hesabı olarak çalıştırılmıştır.

## Sonuç

Ortak bir muhasebe dilinin kullanılması finansal bilgilerin karşılaştırılabilirliğini arttırmaktadır. Muhasebe sistemindeki uygulamaların farklılığı; yatırımcıların, borç verenlerin ve diğer ilgililerin karşılaştırma yapabilme olanaklarını en aza indirmektedir. Dolayısıyla ortak bir muhasebe dili olan UFRS'nin tüm ülkelerde tam anlamıyla uygulanması gerekli hale gelmiştir. Buna karşın küçük veya orta ölçekli olan, hisse senetleri veya borç senetleri uluslararası piyasalarda dolaşımda olmayan, işletmelere gereksiniminin üstünde bir standart getirmek fayda maliyet analizi açısından doğru tercih olmamaktadır. KOBİ'lere yönelik bir alt standartlar bütününün olması kaçınılmaz hale gelmektedir. KOBİ'lerin bu gereksinimlerini karşılamaya yönelik Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu Temmuz 2009'da KOBİ'ler için UFRS'yi kabul etmiş ve yayımlamıştır. Tam set UFRS'den bağımsız KOBİ'ler için Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Türkiye'de de 01.11.2010 tarihinde KOBİ TFRS adı altında kabul edilerek yasalaşmıştır.

KOBİ TFRS'nin yürürlüğe girmesi sadece raporlamada değil kayıt düzeninde de değişiklikler meydana getirmiştir. Bu nedenle Tekdüzen Hesap Planında bazı değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bu konuda TMSK bünyesinde yapılan çalışmalar devam etmektedir. Maliye Bakanlığı, vergi

yasalarında gerekli düzenlemeleri yaparak vergi düzenlemeleri ile standart arasındaki farkları beyannameler ile takip etmelidir. Standartın getirdiği birçok düzenlemenin vergi yasalarına paralel hale getirilmesi sürecinde büyük zorluklarla karşılaşılacaktır. TMSK, KOBİ TFRS'nin uygulama sürecini çok iyi yönetmelidir. Uygulama sürecinde karşılaşılan problemlere, tüm kesimlerin görüş ve önerilerini dikkate alarak birlikte çözüm geliştirmelidir.

KOBİ'lerin kolayca finans kaynağı bulmasını ve yurt dışına açılmasını sağlayacak standarda, eğitim ve destek ile KOBİ'ler zamanla uyum sağlayacaktır. Bu konuda TÜRMOB eğitimcilerin eğitimini düzenlemekte ve bu eğitimciler ile yurdun dört bir yanındaki meslek mensuplarını yetiştirmeyi planlamaktadır. Dünyadaki gelişmelerin dışında kalmamak, uluslararası piyasalarda aynı ortak dili kullanmak, finans piyasalarının bilgi taleplerini karşılayabilmek ve AB'ye uyum sağlamak için KOBİ TFRS'ye geçilmesi önemlidir.

## KAYNAKÇA

AKDOĞAN, Nalan ve Orhan Sevilengül, (2007), Türkiye Muhasebe Standartlarına Uyum İçin Tek Düzen Hesap Planında Yapılması Gereken Değişiklikler, Mali Çözüm Dergisi, İSMMM Yayın Organı, Sayı:84, s.46-50.

ATICI, Gonca Büyür, (2006), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) Ekonomik Gelişime Etkileri, Finansman Kaynakları Ve KOBİ'lerin Büyümesini Sağlayan Faktörlere İlişkin Karşılaştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE), İstanbul.

CİVAN, M., E. Kara, M. Körpi ve C. Karaca, (2012), KOBİ TFRS Kapsamında Finansal Raporlama ve Uygulamaları, 1. Baskı, Yaşar Cevizli Mağazaları, Gaziantep.

CİVAN, Mehmet ve Mehmet Tekinkuş, (2002), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Avrupa Birliğine Uyum Süreci; Gaziantep Örneği, ODTÜ 6. Uluslararası Ekonomi Konferansı. Ankara: ODTÜ. 11-14 Eylül, ss. 2-6.

DEMİR, Volkan, (2010), KOBİ'ler için Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ve Kurumlar Vergisi Kanununa Göre Şirket Birleşmesi, VII. Muhasebe Uygulamaları ve Vergi Mevzuatı Sempozyumu, Ankara:03-07 Mart, s.8-9

DEMİR, Volkan ve Oğuzhan Bahadır, (2012) KOBİ'lerde Finansal Raporlama. 1. Basım. TÜRMOB yayınları, Ankara.

GEDİK, Hasan. (2011), KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi, Konya Ticaret Odası Dergisi. Mart, ss.2-5

GENÇTÜRK, M., İ. Çelik ve N. Karaman, (2011), Maddi Duran Varlıkların KOBİ'ler İçin UFRS, Tam Set UFRS ve Vergi Usul Kanunu'nda (VUK) Karşılaştırılması, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:14, ss.281-282

IASB, (2007), International Financial Reporting Standarts (IFRS), www.iasb.org., 6 Kasım 2007.

İSLAMOĞLU, Hamdi, (1992), Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları, Pazarlama Dünyası Dergisi. Sayı. 33, ss.10-15

KARACAN, Sami, (2009) KOBİ' lerde UFRS'ye Uygun Finansal Raporlama. 1. Basım. Umuttepe Kitabevi, Kocaeli.

KARAPINAR, A., F. Ayıkoğlu Zaif, R. Bayırlı, A. Altay ve S. Torun, (2012), KOBİ - TFRS Uygulama ve Yorumları, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara

MÜFTÜOĞLU, Tamer, (2002), Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler: Sorunlar Öneriler. 5. Basım. Turhan Kitabevi, Ankara.



# Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma: Sakarya Üniversitesi Örneği

**Yrd. Doç. Dr. Şevki ULAMA**

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi  
Turizm İşletmeciliği Bölümü  
ulama@sakarya.edu.tr

**Prof. Dr. Orhan BATMAN**

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi  
Turizm İşletmeciliği Bölümü  
obatman@sakarya.edu.tr

**Hülya ULAMA**

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
hulyaulama@gmail.com

**Özet:** *Bu araştırmanın amacı; lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilerin turizm endüstrisine yönelik algılamalarını tespit etmek, bu algılamaların boyutlarını belirlemek ve belirlenen boyutların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır. Veriler 2014 yılında Sakarya Üniversitesi'nde lisans düzeyinde turizm eğitimi alan 677 öğrenciden anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Faktör analizi yapılarak turizm endüstrisine yönelik olumlu ve olumsuz ifadelerden oluşan değişkenlerin altı boyutta toplandığı belirlenmiştir. Algılama boyutlarının katılımcıların bazı demografik özellikleri itibarıyla farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve bu farklılıkların nedenleri yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlara dayalı olarak çeşitli öneriler geliştirilmiştir.*

**Anahtar kelimeler:** *Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi, Turizm Endüstrisinde Kariyer, Turizm Lisans Öğrencilerinin Kariyer Algılamaları, Sakarya Üniversitesi.*

## A Research Towards Career Perceptions of Undergraduate Tourism Students: The Case of Sakarya University

**Abstract:** *The purpose of this research is to determine career perceptions of undergraduate tourism students towards tourism industry, identify dimensions of*

*the career perceptions, and analyze whether there are differences between specified dimensions and demographic variables. The data were collected from 677 students studying tourism at undergraduate level in Sakarya University by using questionnaire technique in 2014. According the factor analysis, six dimensions were extracted from negative and positive statements towards tourism industry. Some differences were determined between perception dimensions and demographic variables, and reasons of differences were interpreted. According to research findings, several recommendations were developed based on the results.*

**Keywords:** *Tourism Education at Undergraduate Level, Career in Tourism Industry, Career Perceptions of Undergraduate Tourism Students, Sakarya University.*

## Giriş

Turizm dünyada ve Türkiye’de sürekli gelişen ve büyüyen bir endüstridir. Dünya genelinde uluslararası turizm hareketlerine katılan turist sayısının 2030 yılında 1,8 milyar kişi dolaylarında olacağı tahmin edilmektedir. Dünya Turizm Örgütü’nün verilerine göre 2014 yılında uluslararası turizm hareketlerine katılan turist sayısı bir milyar 133 milyon kişi, gerçekleşen turizm harcamaları bir trilyon 245 milyar A.B.D. dolarıdır (WTO, Tourism Highlights, 2015:4-5). Dünya genelinde yaşanan turist sayısındaki artış oranları Türkiye’ye de yansımıştır. 2014 yılında Türkiye’yi ziyaret eden turist sayısı; 4,8 milyonu yurt dışında ikamet eden vatandaş, 36,8 milyonu yabancı olmak üzere toplam 41,6 milyondur. (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015). 2014 yılında elde edilen turizm geliri 34,3 milyar A.B.D. doları olarak gerçekleşmiştir (TÜİK, 2015).

Turist sayısı ve harcamalardaki artış istihdama da yansımaktadır. Turizm genellikle istihdam yaratan bir endüstri olarak değerlendirilmektedir (Riley ve Szivas, 2009:297). Turizm ve seyahat endüstrisinin dünya ölçeğinde ekonomik etkilerinin değerlendirildiği, Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi 2015 yılı raporuna göre; doğrudan istihdam edilen kişi sayısı 2014 yılında 105 milyon iken, bu rakamın 2015 yılında %2 artarak 107 milyonun üzerine çıkacağı öngörülmektedir. 2024 yılına kadar her yıl ortalama %2 oranında artış ile turizm ve seyahat endüstrisinde doğrudan istihdam edilen kişi sayısının 130 milyon olacağı tahmin edilmektedir. (WTTC-Dünya Raporu, 2015:4).

Türkiye’de turizm endüstrisine ilişkin istihdam istatistikleri düzenli ve açıklayıcı değildir. Ancak bir fikir vermesi bakımından, Türkiye İstatistik Kurumu’nun yayınladığı 2014 yılına ilişkin istatistiklerde konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetlerinde toplam bir milyon 351 bin kişinin çalışmakta olduğu belirtilmektedir (TÜİK, 2014:40). Bu rakamın turizm endüstrisine ilişkin istihdamı tam anlamıyla yansıtmadığını söylemek mümkündür. Bu nedenle, Dünya

Turizm ve Seyahat Konseyi'nin Türkiye raporundaki istihdam rakamlarını da belirtmek yararlı olabilir. Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi 2015 yılı Türkiye raporuna göre; seyahat ve turizm endüstrisindeki doğrudan istihdam 2014 yılında 580 bin kişiye (toplam istihdam içindeki oranı %2,2), bu rakamın 2015 yılında %5,9 artarak 614 bin kişiye çıkacağı öngörülmektedir. 2024 yılına kadar her yıl ortalama %4,1 oranında artış ile turizm ve seyahat endüstrisinde doğrudan istihdam edilen kişi sayısının 915 bin olacağı tahmin edilmektedir. Aynı rapora göre seyahat ve turizm endüstrisinde 2014 yılında doğrudan ve dolaylı toplamı olarak gerçekleşen istihdam 2,1 milyondur (toplam istihdam içindeki oranı %8,2). Bu rakamın 2015 yılında %3,7 artarak 2,2 milyon kişiye çıkacağı öngörülmektedir. 2024 yılına kadar her yıl ortalama %2,5 oranında artış ile turizm ve seyahat endüstrisinde doğrudan ve dolaylı istihdam edilen toplam kişi sayısının 2,8 milyon (toplam istihdam içindeki oranı %9) olacağı tahmin edilmektedir. (WTTC-Türkiye Raporu, 2015:4).

Belirtilen rakamlardan da anlaşılacağı üzere turizm önemli bir istihdam alanıdır ve emek yoğun bir yapıya sahiptir. Turizm endüstrisinde beceri gerektirmeyen veya düşük düzeyde beceri gerektiren bazı işler olmasına rağmen, nitelikli işgücü büyük önem arz etmektedir. Turistlerle yüzyüze gerçekleşen işlerde ve yönetim kademelerinde nitelikli işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Turizm hizmetlerinin niteliğinin artırılması, büyük oranda bu endüstride görev alacak kişilerin yetiştirilmesi ve yetiştirilen işgücünün istihdam edilmesi ile mümkün olacaktır. Bu durum turizm eğitiminin önemini ortaya koymaktadır. Turizm eğitimi kadar, bu eğitimi alan öğrencilerin turizm endüstrisinde istihdam edilmelerine yönelik konular da önem taşımaktadır.

Günümüzde özellikle eğitim-istihdam ilişkisi ve meslek standartları giderek önem kazanmaktadır. Piyasa şartları tarafından belirlenen istihdam şekilleri ve olanakları, verimli bir eğitimin de nasıl olması gerektiğine işaret eder. Eğitim-istihdam boyutunda; öncelikle meslek odaları ile tüm kademelerdeki eğitim kurumları arasında sıkı işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Ülke refahının artırılması, insan gücünün düşük katma değerli faaliyetlerden ileri teknoloji kullanımını gerektiren yüksek katma değerli faaliyetlere kaydırılmasına ve verimliliğin hızla artırılmasına bağlı bulunmaktadır. Bu çerçevede eğitim-öğretim, bilim ve teknoloji altyapısının geliştirilmesi ve sanayileşmeye yeni bir ivme kazandırılması önem taşımaktadır. Bu amaçla; bilim ve teknolojilerdeki gelişme ve değişmelerin toplumumuzun ihtiyaçları doğrultusunda eğitim alanında kullanılması, bu gelişme ve değişmeleri mal ve hizmet üretimine yansıtabilecek insan gücünün yeterli sayıda ve nitelikte yetiştirilmesi zorunluluğu bulunmaktadır (TÜBİTAK, 2015).

## 1. Literatür İncelemesi

Turizm işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve sürdürebilmeleri birçok dışsal ve içsel faktöre bağlıdır. Bu faktörler içinde insan



kaynakları önemli bir role sahiptir (Tracey ve diğ., 2008:4). Nitelikli insan gücü ancak etkin ve kaliteli turizm eğitim ve öğretimiyle sağlanabilir (Eren ve diğ., 2013:16). Turizm endüstrisinde istihdam edilen personel, müşteriye hizmet vermeye çalışırken, işletme de mevcut personelle belli standart ve kalitedeki bir hizmetin müşteriye sunulmasını amaçlamaktadır. Mümkün olan en kaliteli hizmetin, emek gücünden ekonomik ve sosyal bakımdan optimal bir biçimde yararlanılarak verilmesi esas olduğundan, kullanılan işgücünün istenilen düzeyde ve yeterli bir eğitim almış olması gerekmektedir (Timur, 1993:47). Ülkelerin dünya turizm pazarından alacakları payların artırılması, bir diğer ifadeyle rekabet edebilir bir ülke olmalarının temeli; bilimden faydalanmaya, teknolojiyi kullanmaya, gerekli ve yeterli bilgi ve beceri ile donatılmış işgücü yetiştirebilecek eğitim-öğretim programları geliştirmeye ve uygulamaya dayanmaktadır (Aymankuy ve Aymankuy, 2002:29).

Eğitim; bireylerin davranışlarında kendi yaşantıları yolu ile kasıtlı olarak istenilen yönde (eğitimin amaçlarına uygun) değişiklikler yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2003:27; Büyükkaragöz ve Çivi, 1996:25). Turizm eğitimi ise en genel şekliyle; toplumda turizm bilincini yerleştirmek, turizm kaynaklarını koruyarak bilinci geliştirmek, turiste karşı, onun ekonomik gücüne ırk, milliyet, din, dil, toplumdaki statüsüne, ahlak ve namus düzeyine, siyasi ideolojilerine göre ayırım yapmadan eşit ve dürüst hizmet etmek ahlakını ve terbiyesini vermek, turizmin sağladığı uzun vadeli çıkarlar üzerine dikkati çekerek, saygıya ve konukseverliğe dayalı bir davranış düzeni yerleştirmek şeklinde tanımlanır (Bayer, 1998:145). Daha yalın biçimde turizm eğitimi, turizm endüstrisinin ihtiyaç duyduğu, araştırma ve planlama çalışmalarını gerçekleştirecek, işletmelerin verimliliğini artıracak, turizm endüstrisinde ve dünyada meydana gelen gelişme ve yenilikleri takip edebilecek, bilimsel metotların ortaya çıkarılması için yapılan mesleki eğitim olarak tanımlanabilir (Aymankuy ve Aymankuy, 2002: 30). Birçok çalışmada turizm eğitimine ilişkin olarak turizm endüstrisinde yer alan işletmelere nitelikli personel yetiştirilmesi hususu özellikle vurgulanmaktadır (Taşkın, 1997: 23; Hazar, 2002:67; Çimen, 2006:57; Kozak, 2009:1-2; Baltacı ve diğ., 2012:17). Bu bağlamda turizm eğitiminin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Üzümcü ve Bayraktar, 2004: 80):

- Eğitim yoluyla teorik ve pratik ilişki kurmak,
- Turizm endüstrisinin gelişimine katkıda bulunmak,
- Turizm endüstrisine nitelikli personel sağlamak,
- Turizmin ekonomik kalkınmadaki önemini aktarmak,
- Ülke vatandaşlarına turizm bilinci kazandırmak,
- Turizm endüstrisinde çalışanlara mesleki formasyon kazandırmak,
- Bireylerin turizme ilgisini çekmek,
- Nitelikli turizm eğitimcileri yetiştirmek ve

- Turizm alanında araştırma ve uygulama yapan kamu kurumları ile araştırma birimlerine uzman yetiştirmek.

Türkiye’de turizm eğitimi örgün ve yaygın turizm eğitimi olmak üzere iki şekilde yürütülmektedir (Avcıkurt ve Karaman, 2002). Örgün turizm eğitimi, Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren ortaöğretim kurumları ile YÖK (Yüksek Öğretim Kurulu)’e bağlı olarak faaliyet gösteren ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora programlarından oluşmaktadır. Bu noktada bazı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında seçmeli olarak okutulan turizm dersleri de örgün turizm eğitimi kapsamında değerlendirilmektedir (Tuna, 2002:43).

Ortaöğretim düzeyinde turizm eğitimi, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı liselerde gerçekleştirilmektedir. Bu açıdan ortaöğretim düzeyindeki turizm eğitiminin amacı turizm alanında ihtiyaç duyulan ara kademe çalışanları yetiştirmek olarak ifade edilebilir (Hazar, 2002:67). Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren “Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri” ve “Çok Programlı Anadolu Liseleri” konaklama ve seyahat hizmetleri ile yiyecek ve içecek hizmetleri alanlarında örgün düzeyde eğitim veren ortaöğretim kurumlarıdır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2015).

Örgün turizm eğitimi üniversitelerde önlisans, lisans ve lisansüstü olmak üzere üç farklı düzeyde verilmektedir. Meslek yüksekokulları bünyesinde gerçekleştirilen önlisans düzeyindeki turizm eğitimi, öğrencilere turizm endüstrisinin ihtiyaç duyacağı nitelikleri kazandırmak ve onların yeteneklerini geliştirmek üzere bilgi ve uygulamaya dayalı olarak gerçekleştirilen eğitimidir (2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu). Lisans düzeyinde turizm eğitimi, turizm endüstrisinin ihtiyaç duyacağı başlangıç, orta ve üst düzey yönetici pozisyonları için öğrencilerin yetiştirilmesini ifade eder. Yüksek lisans düzeyinde turizm eğitiminin amacı, turizm işletmelerinde istihdam edilebilecek üst düzey yönetici, danışman veya araştırmacılar yetiştirmektir. Turizm bilim uzmanı unvanı alan yüksek lisans mezunu bireyler turizmi akademik düzeyde irdeleyebilme becerisi kazanırlar. Doktora derecesi, yüksek lisansa dayalı olarak orijinal bir araştırmanın sonuçlarını ortaya koymayı amaçlayan bir yükseköğretim türü olarak, bireye analiz edebilmeyi, akademik başarı için araştırma yapmayı ve problem çözmeyi, öğretim ve iletişim yeteneklerini geliştirmeyi sağlayacak en yüksek standartlarda bilgiyle donatmayı amaçlar (Demirkol ve Pelit, 2002:88).

2014 yılı rakamlarıyla Türkiye’de lisans düzeyinde turizm eğitimi verilen 46’sı devlet ve 17’si de vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 63 üniversite bulunmaktadır. Lisans düzeyinde turizm eğitimi veren yükseköğretim kurumları; 25’i Turizm Fakültesi, 17’si diğer fakülteler, 18’i T.İ.O.Y.O. (Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulları) ve 13’ü U.B.Y.O. (Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu) olmak üzere toplam 73 tanedir. Turizm fakülteleri ve T.İ.O.Y.O.’larda yalnızca turizm eğitimi verilirken, diğer fakültelerde (İ.İ.B.F., İşletme, İktisat, ve diğ.) ve

U.B.Y.O.'larda diğer bölümlerin yanısıra turizm işletmeciliği, vb. bölümler bulunmaktadır. Sayılan yükseköğretim kurumlarında turizm ile ilgili 106 bölüm faaliyet göstermektedir. Bu bölümler; gastronomi, gastronomi ve mutfak sanatları, konaklama işletmeciliği, otel yöneticiliği, rekreasyon yönetimi, seyahat işletmeciliği, seyahat işletmeciliği ve turizm rehberliği, turizm işletmeciliği, turizm işletmeciliği ve otelcilik, turizm rehberliği, turizm ve otel işletmeciliği, turizm ve otelcilik ve yiyecek ve içecek işletmeciliği olmak üzere 13 tanedir. Bazı bölümler aynı eğitimi vermelerine rağmen küçük ve önemsiz değişikliklerle farklı adlar almışlardır. Lisans düzeyinde turizm eğitimi verilen bölümlerin 2014 yılı kontenjanı 10.075'tir (ÖSYM, 2014).

Turizm eğitimi alan öğrenciler mezun olduklarında turizm endüstrisinde veya başka alanlarda kariyer yapmaya başlayacaklardır. Hem işletme hem de kişi için oldukça önem taşıyan kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar olarak tanımlanabilir (Güzel, 2005:121). Başka bir tanıma göre kariyer; bireyin yaşamı boyunca geliştirdiği tutumları, bilgi düzeyi ve yeterlilikleri gibi zaman içinde iş faaliyetleri ve pozisyonlar dizisi bütünüdür. Kariyeri daha geniş bir ifadeyle; para, saygınlık, prestij, başarıma arzusu, daha iyi bir yaşama biçimi, bireyin önüne çıkan fırsatlar, ödüller, terfiler, yaşam boyu gelişim şeklinde de tanımlamak mümkündür (Gürüz ve Yaylacı, 2007). Ülkelerin nüfus yapıları, gelişmişlik düzeyleri, personel rejimleri, eğitim stratejileri, küresel eğilimler, ulusal ve uluslararası rekabet koşulları makro düzeyde; bireysel yetkinlikler, arzular, fırsatlar, organizasyonel olanaklar, bölgesel faktörler mikro düzeyde kariyer yolunun çizilmesine ve belirlenmesine yol açmaktadır (Dündar, 2009:264).

Turizme endüstrisinde kariyere yönelik imaj; bir yandan çekici bir iş olduğu, diğer yandan ise yüksek düzeyde beceri gerektirmeyen düşük statüye sahip bir iş sayıldığı biçiminde iki karşıt görüşle ifade edilmektedir (Tribe ve Lewis, 2003:69; Richardson, 2009:283). Gerek Türkiye'de gerekse diğer ülkelerde yapılan çalışmalarda, turizm endüstrisinde kariyer yapma kararı üzerinde etkili olan birçok içsel ve dışsal etkenler ortaya konulmaktadır. Bu etkenlere, turizm endüstrisine olan bağlılık, işe olan ilgi, iş bulma olanağı, kendini geliştirme olanağı, terfi, iş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkiler, işin saygınlığı veya sosyal statü, işin doğası ve fiziksel çalışma koşulları, kişi-endüstri uyumu, ücret ve ek gelirler örnek gösterilebilir (Duman, Tepeci ve Unur, 2006:53).

Sayılan bu olumlu etkenlerin yanısıra, üretim ve tüketimin aynı anda ve aynı yerde olması turizm çalışanını; vardiya usulü çalışma sistemi, resmi tatillerde çalışma zorunluluğu, yüksek işgören devir oranı gibi yapısal özelliklerle yüz yüze getirmektedir. Buna bağlı olarak da, turizmde kariyer yapmanın önünde stres, vardiya usulünden kaynaklanan olumsuzluklar, iş yoğunluğu, düşük ücret, gibi birçok önemli sorun bulunmaktadır. Turizm endüstrisinin

toplum tarafından olumsuz algılanması insanların turizmi gelecek vaat eden bir iş kolu olarak görmelerini engelleyebilmektedir. Bu unsurlar turizmde kariyer hedeflemeyi ve kariyer geliştirmeyi önemli oranda etkilemekte ve endüstriden ayrılma niyetini artırmaktadır (Türkey ve Eryılmaz, 2010:183).

Ülkemizde turizm eğitimi alan öğrencilerin turizm endüstrisinde kariyer yapma isteğine yönelik çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir bölümünde turizm eğitimi alan öğrencilerin endüstride kariyer yapma fikrine sıcak bakmadıkları anlaşılmaktadır. Birdir (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışmada endüstrinin yapısı, çalışma koşulları, iş güvencesi, ücretler, kariyer fırsatları, turizm mesleğinin sosyal statüsü, vb. gibi etkenlerden kaynaklanan olumsuzluklar nedeniyle öğrencilerin turizm endüstrisinde kariyer yapmayı tercih etmedikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Kuşluyan ve Kuşluyan (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise araştırmaya katılan öğrencilerin % 77'si turizmin stresli ve yorucu bir iş olduğunu, % 79'u çalışma saatlerinin çok uzun olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra turizmin aile yaşamını olumsuz etkilediğini belirten öğrencilerin oranı ise (% 87) dikkat çekici düzeydedir.

Turizm endüstrisinde kariyer yapma noktasındaki isteksizliğin büyük ölçüde endüstrinin yapısal özelliklerinden kaynaklandığı fikri araştırma sonuçlarına göre daha ağırlık kazanmasına rağmen, Türkey ve Solmaz (2011) bireylerin kariyer planlamalarında kişilik özelliklerinin ve sosyal durumlarının da etkili olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda turizm endüstrisindeki kariyer isteğini etkileyen çok sayıda kişilik özelliği ve içsel değişkenin olduğunu belirtmekte yarar vardır. Turizm eğitimi almakta olan öğrencilerin turizm endüstrisine bakış açıları ve turizm endüstrisinde kariyer yapma ile ilgili algılama ve tutumları; mezuniyet sonrasındaki kariyer kararlarının önemli bir göstergesi olabilmektedir. Çünkü bireylerin sahip oldukları algılama ve tutumlar, gelecekte sergilenecek olan davranışları belirleme konusunda önemli yere sahiptir.

## **2. Alan Araştırması**

Bu araştırmanın konusu lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilerin, turizm endüstrisinde kariyer yapmaya yönelik algılamalarıdır. Bir meslek sahibi olmak amacıyla eğitim alan kişilerin, o mesleğe ilişkin sahip oldukları bilgiler, görüşler, değerlendirmeler, tutumlar ve algılamalar gelecekteki kariyer hedefleri bakımından önem taşımaktadır. Araştırmanın temel amacı, öğrencilerin turizm endüstrisine yönelik algılama boyutlarını belirlemek ve bu boyutların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçların ve sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilerin turizm eğitim kurumlarına, politika belirleyicilerine ve sektör temsilcileri ile akademik alanda konuyla ilgili çalışma yapanlara yarar sağlayacağı ve bu nedenle araştırmanın önemli olduğu söylenebilir.

Araştırma Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nde lisans düzeyinde öğrenim gören öğrencilere uygulanmıştır. Tamsayım yapılması amaçlanmasına rağmen yaklaşık olarak öğrencilerin %20'sine çeşitli nedenlerle ulaşılamamış olması araştırmanın kısıtlarından birisidir. Araştırmanın Türkiye'de lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilerin tümüne veya onları temsil edebilecek bir örneklem grubuna uygulanmamış olması ve bu nedenle sonuçların genellenememesi de bir diğer kısıttır. Ancak bu kısıta rağmen, Sakarya Üniversitesi örneği, diğer benzer araştırmalarla karşılaştırmak suretiyle genelleme yapmaya katkı sağlayabilir.

### 2.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında birincil verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anketler öğrencilerin okulda yoğun oldukları derslerde ve zamanlarda uygulanmıştır. Her sınıfın birinci ve ikinci öğretim öğrencilerinin zorunlu derslerinde anket yapılarak mümkün olan tüm öğrencilerin araştırmaya dahil edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma mevcut durumu belirlemeyi amaçladığı için betimleyici türde bir araştırmadır.

Evrenin belirlenmesi amacıyla Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nde kayıtlı olan aktif öğrencilerin öğretim türlerine ve sınıflarına göre listeleri öğrenci işleri yetkilisinden alınmıştır. Alınan listeler incelenerek normal ve ikinci öğretimde 1., 2., 3. ve 4. sınıflarda kayıtlı aktif 887 öğrenci bulunduğu hesaplanmıştır. Öğrencilerin tümüne ulaşmanın mümkün olduğu düşünülerek tamsayım yapılması hedeflenmiştir. Evren görece az sayıda birimden oluştuğunda tamsayım gitmek daha makul bir çözümdür (Nakip, 2003:175).

Anket formunun oluşturulmasında yazın taramasından elde edilen bilgilerin yanısıra, İstanbullu Dinçer, Akova ve Kaya (2013); Erdem ve Kayran (2013); Sarıışık (2007); Duman, Tepeci ve Unur (2006) ile Kuşlivan ve Kuşlivan (2000) araştırmalarından yararlanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğrencilerin turizm endüstrisinde kariyer yapmayı seçmelerine yönelik 32 adet bağımlı değişken ifade edilmiştir. Bu değişkenlere ilişkin cevap seçenekleri, katılım derecelerini belirten beşli Likert ölçeğidir. Likert ölçeği ile aralık seviyesinde bir ölçüm yapılabilmektedir (Altunışık ve diğ., 2012:117). Ölçek değerleri 5: Kesinlikle katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle katılmıyorum şeklindedir. İkinci bölümde ise öğrencilere uygun 11 demografik değişkene yer verilmiştir.

Anket formunun birinci bölümündeki değişkenler genellikle olumlu ifadelerdir. Bazı değişkenler ise olumsuz ifadelerdir ve ters kodlanmıştır. Ölçeklerde ters kodlama ile özellikle cevap simetrisinin azaltılması mümkün olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, ters kodlama ile cevap asimetrisine katkı

sağlanabilir ve bu şekilde tek boyutluluk ortadan kaldırılabilir (Torlak ve Altunışık, 2009:29).

Anket formu oluşturulduktan sonra turizm akademisyenlerinden görüş alınmıştır. Öneriler doğrultusunda gerekli değişiklik ve düzenlemeler yapılmıştır. Yeniden düzenlenen anket formu araştırma evreninden seçilen 25 kişilik bir öğrenci grubuna dağıtılmıştır. Öğrencilerin geribildirimleri doğrultusunda gereksiz olduğu düşünülen bazı sorular anketten çıkarılırken, öneriler doğrultusunda bazı sorular da eklenmiştir. Anlaşılmayan ifadeler daha anlaşılır hale getirilerek ankete son şekli verilmiştir.

Araştırma 3-20 Kasım 2014 tarihleri arasında yürütülmüştür. Daha önce belirtildiği gibi öğrenci işleri yetkilisinden alınan listelere göre, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nde lisans düzeyinde öğrenim gören 887 kayıtlı aktif öğrenci bulunmaktadır. Kayıtlı öğrencilerin tümüne ulaşmak mümkün olmamıştır. Anket uygulandığı sırada bazı öğrenciler okulda bulunmadığından ve bazıları da ankete katılmak istemediklerinden 700 öğrenciden, bir başka ifadeyle kayıtlı aktif öğrencilerin %79'undan veri toplanabilmiştir.

Toplanan anketlerden 23 tanesi demografik değişkenlere cevap verilmediği ve kabul edilebilir düzeyden daha fazla eksik veri içerdiği için değerlendirmeye alınmamıştır. Dolayısıyla 677 anket analize tabi tutulmuştur. Analize tabi tutulan anketlerin kayıtlı öğrencilere oranı %76'dır. Yukarıda açıklanan nedenler dolayısıyla öğrencilerin tümünden veri toplanamamasına rağmen ulaşılan oranın tatmin edici olduğu düşünülmektedir.

## **2.2. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi**

Anketin birinci bölümünde bulunan ve cevap seçenekleri aralıklı ölçek düzeyinde olan sorulara cevap verilmeme oranı %1,2'dir. Bu oran oldukça düşüktür. Öğrencilerin anketi doldururken bazı soruları yanlışlıkla atlamış oldukları düşünülebilir. Ankette cevap verilmeyen sorular kayıp değer olarak belirtilmiştir. Kayıp değerler rassal olduğu için beklenti enbüyükleme (Expectation Maximization) tekniği kullanılarak aralık ölçek düzeyindeki değişkenlere ait kayıp değerlerin yerine SPSS programı yardımıyla hesaplanan değerler konulmuştur. Demografik sorularda çeşitli nedenlerle cevap verilmeyen değişkenler kayıp değer olarak belirtilmiştir ve frekans dağılımları, verilen cevaplar toplamı üzerinden yapılmıştır.

Veriler sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan bir istatistik paket programı olan SPSS kullanılarak analiz edilmiştir. Anket formunun birinci bölümünde yer alan kariyer algılamalarına ilişkin değişkenlerin tepe değer (mod), ortanca (medyan), aritmetik ortalama ile standart sapmaları hesaplanmış ve normal dağılıma uygun olup olmadıklarına bakılmıştır. Verilerin normal dağılıma uyduğu belirlenmiştir.

Ayrıca güvenilirlik ve açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde yer alan demografik değişkenlerin frekans dağılımları hesaplanmıştır. Demografik değişkenler itibariyle öğrencilerin turizm endüstrisine yönelik kariyer algılamalarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Her iki test için anlamlılık düzeyi %5 olarak belirlenmiştir. Yalnızca anlamlı farklılık gösteren değişkenler tablo halinde verilerek yorumlanmıştır.

Anlamlı farklılık gösteren değişkenler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla, varyans eşitliğine bağlı olarak Tukey ve Tamhane post-hoc testleri uygulanmıştır. Post-hoc testlerinde de anlamlılık düzeyi %5 olarak alınmıştır.

### 2.2.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların demografik değişkenlere verdiği cevapların frekans dağılımları Tablo 1'de toplu halde görülmektedir. Tabloya göre öğrencilerin yaklaşık %43'ü kadın, %57'si erkeklerden oluşmaktadır; yaklaşık olarak %1'i 17 veya daha küçük, %34'ü 18-20, %50'si 21-23, %12'si 24-26 arası ve %3'ü 27 ve daha büyük yaşlardadır. Öğrencilerin büyük çoğunluğu (%81) Marmara bölgesinde ikamet etmektedir. Marmara bölgesi dışında öğrenciler sırasıyla Karadeniz, Ege, İç Anadolu, Akdeniz, Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde ikamet etmektedirler. Katılımcıların sınıflar itibariyle dağılımı eşit düzeyde sayılabilir.

Öğrenciler lise eğitimini %70 oranıyla genellikle genel liselerde almışlardır. Diğer liselerde eğitim almış olan öğrencilerin oranı %22'dir. Dikkat çekici olan husus Anadolu Otelcilik Turizm Meslek Lisesi ve Kız Meslek Liselerinin turizm bölümlerinde eğitim almış olan öğrencilerin oranlarının %8 olmasıdır. Bunun üç nedeni olduğu düşünülebilir: bu tür meslek liselerinden mezun olan öğrenciler; (i) Turizm ve Otel İşletmeciliği, Turizm ve Seyahat İşletmeciliği, Turizm Rehberliği, vb. gibi önlisans programlarına sınavsız olarak yerleşebilmektedirler; (ii) Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarına girişte YGS/LYS sınavlarında ek puan almaktadırlar; (iii) Turizm Fakülteleri lisans programlarına M.T.O.K. (mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları mezunları) kontenjanı kapsamında yerleşebilmektedirler. Dolayısıyla LYS sınavında Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü için herhangi bir avantaja sahip olmayan öğrencilerin bu bölümü tercih etmek yerine, kendilerine avantaj sağlayan önlisans ve lisans programlarına yöneldikleri düşünülebilir.

Tablo 1'e bakıldığında, öğrencilerin %72'sinin turizm eğitimini kendi istekleri ile seçtikleri görülmektedir. %28'lik kısmının ise herhangi bir lisans programına yerleşmek için bu bölümü tercih ettikleri düşünülebilir. Öğrencilerin yarısının turizm endüstrisinde bir yakını çalışırken, yarısının ise turizm

endüstrisinde çalışan bir yakını yoktur. Turizm endüstrisinde çalışan bir yakını olması, öğrencilere birinci ağızdan ve ayrıntılı bilgi sahibi olma fırsatı sağlayabilir. Öğrencilerin %57'si turizm endüstrisinde staj yapmış, %43'ü ise stajlarını henüz yapmamıştır. Staj yapmış olan öğrencilerin, staj yapmayanlara nazaran turizm endüstrisi hakkında daha gerçekçi değerlendirmelere sahip olacakları ileri sürülebilir.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

	Frekans (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	287	43
Erkek	389	57
<b>Toplam</b>	<b>676</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>		
17 ve altı	6	1
18-20	229	34
21-23	343	50
24-26	81	12
27 ve üstü	18	3
<b>Toplam</b>	<b>677</b>	<b>100</b>
<b>İkamet edilen Bölge</b>		
Marmara	538	81
Ege	32	5
Akdeniz	12	2
İç Anadolu	26	4
Karadeniz	44	6
Doğu Anadolu	7	1
G.Doğu Anadolu	5	1
<b>Toplam</b>	<b>664</b>	<b>100</b>
<b>Sınıf</b>		
1. sınıf	158	24
2. sınıf	133	20
3. sınıf	153	23
4. sınıf	200	30
4+	19	3
<b>Toplam</b>	<b>663</b>	<b>100</b>
<b>Lise eğitimi</b>		
Genel lise	467	70
A.O.T.M.L.	35	5
Kız M.L.	18	3
Diğer lise	143	22
<b>Toplam</b>	<b>663</b>	<b>100</b>
<b>Turizm eğitimini isteyerek seçme</b>		
Evet	486	72
Hayır	190	28
<b>Toplam</b>	<b>676</b>	<b>100</b>

	Frekans (n)	Yüzde (%)
<b>Turizm endüstrisinde yakını olma durumu</b>		
Evet	340	50
Hayır	334	50
<b>Toplam</b>	<b>674</b>	<b>100</b>
<b>Turizm endüstrisinde staj yapma durumu</b>		
Evet	381	57
Hayır	292	43
<b>Toplam</b>	<b>673</b>	<b>100</b>
<b>Mezuniyet sonrası çalışma tercihi</b>		
Konaklama	157	23
Yiyecek-içecek	67	10
Seyahat	79	11
Rehberlik	56	8
Havayolu işl.	67	10
Kültür ve Turizm Bakanlığı	64	10
Eğitim kurumları	51	8
Turizm endüstrisinde çalışmayacak	81	12
Diğer	51	8
<b>Toplam</b>	<b>673</b>	<b>100</b>
<b>5 yıl sonrası için kariyer hedefi</b>		
Üst kademe yönetici	142	22
Orta kademe yönetici	397	62
Alt kademe yönetici	75	12
İşgören	28	4
<b>Toplam</b>	<b>642</b>	<b>100</b>
<b>15 yıl sonrası için kariyer hedefi</b>		
Üst kademe yönetici	534	83
Orta kademe yönetici	93	14
Alt kademe yönetici	4	1
İşgören	12	2
<b>Toplam</b>	<b>643</b>	<b>100</b>



Tablo 1'e göre, öğrencilerin mezuniyet sonrasında turizm endüstrisinde çalışmak istedikleri alanlar sırasıyla; konaklama (%23), seyahat (%11), yiyecek-içecek, havayolu işletmeciliği, Kültür ve Turizm Bakanlığı (%10'luk eşit oranlarla), rehberlik ve eğitim kurumlarıdır (%8'lik eşit oranlarla). %8'i ise diğer seçeneğini işaretlemiş ancak alan belirtmemiştir. Öğrencilerin %12'si mezuniyet sonrası turizm endüstrisinde çalışmayacağını ifade etmiştir.

Öğrencilerin 5 yıl sonrası için hedefledikleri iş pozisyonu sırasıyla; %62'lik oranla orta kademe, %22'lik oranla üst kademe, %12'lik oranla alt kademe yönetici ve %4 ile işgören olmaktır. Öğrencilerin 15 yıl sonrası için hedefledikleri iş pozisyonu ise sırasıyla; %83'lük oranla üst kademe, %14'lük oranla orta kademe, %1'lik oranla alt kademe yönetici ve %2 ile işgören olmaktır. Lisans eğitimi almaları nedeniyle, genel olarak öğrencilerin kendilerini önce orta ve sonra da üst kademe yöneticilik pozisyonuna aday olarak görmeleri doğaldır.

### 2.2.2. Katılımcıların Turizm Endüstrisine Yönelik Genel Algılamaları

Anket formunun birinci bölümündeki değişkenler aracılığıyla öğrencilerin turizm endüstrisine yönelik algılamaları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Turizm endüstrisinde kariyer yapmayı seçmeye ilişkin değişkenlerin katılım yüzdeleri ile aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. Kayıp değerlerin yerine hesaplanan değerler bulunduğu için tüm cevap toplamları 677'dir. Tabloda karmaşıklığa yol açmamak için; kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum oranlarının toplamı katılanlar, katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum oranlarının toplamı katılmayanlar olarak belirtilmiştir. Her bir değişken için katılanlar, ne katılanlar ne katılmayanlar ve katılmayanlar oranlarının toplamı %100'dür. Tabloyu sade tutmak için toplam yüzde sütunu verilmemiştir. Değişkenlere ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar da Tablo 2'de gösterilmiştir.

Turizm endüstrisine yönelik çok yüksek düzeyde (%85-100 arasında) katılım gösterilen ifadeler aşağıda sıralanmaktadır:

- Turizm endüstrisinde yeni insanlarla tanışma olanağı fazladır,
- Turizm endüstrisinde yeni yerler görme olanağı fazladır,
- Turizm endüstrisi hareketli ve dinamik bir yapıya sahiptir,
- Kişisel gelişime olanak sağlamaktadır.

Turizm endüstrisine yönelik yüksek düzeyde (%67-84 arasında) katılım gösterilen ifadeler aşağıda sıralanmaktadır.

- Turizm endüstrisinde çalışmak eğlencelidir,
- Turizmde düzensiz ve uzun çalışma saatleri vardır,
- Turizm işletmelerinde iş yükü fazladır,
- Yurt dışında çalışma fırsatı sunmaktadır,
- Topluma fayda sağlayabileceğim bir endüstridir,
- Turizm endüstrisinin geleceği parlaktır,

- Turizm endüstrisinde çalışanlar arasında işbirliği vardır,
- Turizm endüstrisinde mesleki gelişim desteklenmektedir,
- Turizm işletmelerinde işten keyfi çıkarmalar olabilmektedir.

**Tablo 2. Katılımcıların Turizm Endüstrisine Yönelik Algılamaları**

Turizm endüstrisinde kariyer yapmayı tercih etmeye ilişkin değişkenler	Katılanlar (%)	Ne katılanlar ne katılmayanlar (%)	Katılmayanlar (%)	Aritmetik ortalama	Standart sapma
Turizm endüstrisinde çalışmak eğlencelidir	79	13	8	4,06	0,998
Turizm endüstrisinde yeni insanlarla tanışma olanağı fazladır	94	4	2	4,62	0,675
Turizm endüstrisinde yeni yerler görme olanağı fazladır	91	7	2	4,55	0,724
Kişisel gelişime olanak sağlamaktadır	85	12	3	4,29	0,826
Çalışma ortamı güzeldir	59	29	12	3,70	1,081
Ülkenin her yöresinde iş bulma imkânı sunmaktadır	51	30	19	3,51	1,149
Yurt dışında çalışma fırsatı sunmaktadır	76	19	5	4,06	0,905
Topluma fayda sağlayabileceğim bir endüstridir	68	25	7	3,86	0,946
Yeteneklerimi kullanabilme imkânı sağlamaktadır	65	26	9	3,80	1,010
Turizm endüstrisinde kurumsallaşmamış bir yapı vardır	52	33	15	2,52	1,058
Turizm endüstrisinin toplum nezdinde olumsuz imajı vardır	42	23	35	2,92	1,287
Turizm endüstrisi kırılğan bir yapıya sahiptir	52	32	16	2,45	1,094
Turizmde çalışanların hakları yeterli seviyede gelişmemiştir	62	26	12	2,24	1,091
Turizm endüstrisinde sosyal güvence yetersizdir	51	30	19	2,52	1,135
Turizm ile ilgili yasal zeminde boşluklar mevcuttur	57	31	12	2,36	1,031
Turizm işletmelerinde işten keyfi çıkarmalar olabilmektedir	67	22	11	2,18	1,066
Çalışma koşulları aile yaşamını olumsuz etkilemektedir	62	23	15	2,29	1,165
Turizm işletmelerinde iş yükü fazladır	77	14	9	1,98	1,016
Turizm endüstrisinde yükselmek diğer endüstrilere göre kolaydır	35	34	31	3,06	1,171
Turizm endüstrisinde ücretler yüksektir	33	34	33	3,00	1,157
Turizmde düzensiz ve uzun çalışma saatleri vardır	79	16	5	1,86	,978
Turizm endüstrisinde nitelikli işgücüne önem verilmektedir	61	26	13	3,68	1,070
Turizmde cinsiyet ayrımcılığı yoktur	57	23	20	3,58	1,235
Turizm endüstrisinde iş bulmak kolaydır	53	31	16	3,52	1,071
Turizm endüstrisinin geleceği parlaktır	68	24	8	3,89	1,002
Turizm endüstrisi hareketli ve dinamik bir yapıya sahiptir	86	11	3	4,35	2,087
Turizm endüstrisinde çalışanlar arasında işbirliği vardır	68	24	8	3,93	1,724
Turizm endüstrisinde mesleki gelişim desteklenmektedir	68	22	10	3,82	1,039
Kendi işimi kurabilme imkânı mevcuttur	62	24	14	3,68	1,138
Turizm endüstrisinde eğitime önem verilmektedir	52	24	24	3,42	1,244
Turizm endüstrisinde işletmeler arasında transfer kolaydır	50	37	13	3,51	0,989
Turizm endüstrisi kişisel özelliklerime uygundur	65	21	14	3,73	1,123

Turizm endüstrisine yönelik ortamın üstü düzeyde (%50-66 arasında) katılım gösterilen ifadeler aşağıda sıralanmaktadır.

- Yeteneklerimi kullanabilme imkânı sağlamaktadır,
- Turizm endüstrisi kişisel özelliklerime uygundur,

- Turizmde çalışanların hakları yeterli seviyede gelişmemiştir,
- Çalışma koşulları aile yaşamını olumsuz etkilemektedir,
- Kendi işimi kurabilme imkânı mevcuttur,
- Turizm endüstrisinde nitelikli işgücüne önem verilmektedir,
- Çalışma ortamı güzeldir,
- Turizm ile ilgili yasal zeminde boşluklar mevcuttur,
- Turizmde cinsiyet ayrımcılığı yoktur,
- Turizm endüstrisinde iş bulmak kolaydır,
- Turizm endüstrisinde kurumsallaşmamış bir yapı vardır,
- Turizm endüstrisi kırılğan bir yapıya sahiptir,
- Turizm endüstrisinde eğitime önem verilmektedir,
- Ülkenin her yöresinde iş bulma imkânı sunmaktadır,
- Turizm endüstrisinde sosyal güvence yetersizdir.

Turizm endüstrisine yönelik “turizm endüstrisinde işletmeler arasında transfer kolaydır” ifadesine katılım orta düzeyde iken, aşağıdaki ifadelere katılım düşük düzeydedir.

- Turizm endüstrisinin toplum nezdinde olumsuz imajı vardır,
- Turizm endüstrisinde yükselmek diğer endüstrilere göre kolaydır,
- Turizm endüstrisinde ücretler yüksektir.

İfadeler tüm olarak değerlendirildiğinde genellikle turizm endüstrisine yönelik algılamaların olumlu olduğu söylenebilir. Yine de katılımcılar turizm endüstrisinin kendine özgü yapısından kaynaklanan olumsuzlukların farkındadırlar. Yukarıda öğrencilerin turizm eğitimi almayı kendi istekleriyle seçtikleri belirtilmişti. Dolayısıyla turizm endüstrisindeki bazı olumsuzluklara rağmen, öğrencilerin genel olarak olumlu algılamalara sahip olmaları doğaldır.

### **2.2.3. Turizm Endüstrisine Yönelik Algılamalara İlişkin Faktör Analizi**

Anket formunun birinci bölümünü oluşturan ve turizm endüstrisi ile ilgili olumlu ve olumsuz ifadeden oluşan 32 değişkene açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu yolla turizm endüstrisine yönelik algılama boyutları (faktörler) belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi birçok gizli değişkenin daha kontrol edilebilir faktörler haline getirilmesinde, diğer bir ifadeyle verilerin azaltılmasına ve özetlenmesine yardımcı olmaktadır (Bayrakdaroğlu, 2012:67).

Faktör analizine geçmeden önce ölçekteki değişkenlerin (ifadelerin) güvenilirlik testi yapılmıştır. Anketin güvenilirliğinin analizi için Cronbach's Alfa Katsayısı kullanılmıştır. İlk olarak 32 ifadeye ilişkin güvenilirlik testi uygulanmış, daha sonra güvenilirliği bozduğu tespit edilen üç ifade analizden çıkarılmıştır (çıkartılan ifadeler: “Turizm endüstrisinde kurumsallaşmamış bir yapı vardır”;

“Turizm endüstrisi hareketli ve dinamik bir yapıya sahiptir”; “Turizm işletmelerinde işten keyfi çıkarmalar olabilmektedir”). Geriye kalan 29 ifadenin analizi sonucunda Cronbach’s Alfa değerinin 0,842 olması nedeniyle ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Güvenilirlik analizinden sonra açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, faktör sayısını belirlemek için özdeğer kriteri dikkate alınmıştır. Özdeğer kriteri hem temel bileşenler yöntemine hem de temel eksen faktörü yöntemine kolaylıkla uygulanabilmektedir. Bu kritere göre, varyansa katılma değeri birden büyük olan faktörler anlamlı, bire eşit veya küçük olanlar ise anlamsız olarak kabul edilmektedir. Bu yöntem analize dahil edilen değişken sayısı 20 ile 50 arasında ise güvenilir sonuçlar vermektedir (Albayrak, 2006:144).

Oluşturulan veri setinin faktör analizine uygunluğunun sınanmasında Bartlett testi ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ölçütü kullanılmıştır. *Turizm endüstrisine yönelik algılamalar ölçeği* için Bartlett testi ki-kare değeri 6078,282,  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) olarak, KMO örneklem uygunluk değeri ise 0,887 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre araştırmada kullanılan ölçeğin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda iki faktördeki yük değerleri arasında 0,10’dan düşük fark olduğu belirlenen binişik maddeler, yük farkı en az olandan başlayarak çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir. Bu şekilde bir maddenin çıkarılması yeterli olmuştur (çıkarılan madde: “Turizm endüstrisinde işletmeler arasında transfer kolaydır”). Çıkartma yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak ise varimax yöntemi kullanılarak faktörlerin indirgenmesi sağlanmıştır. Faktör yük değeri eşiği 0,40 olarak alınmıştır. Faktör yük değeri (factorloading), maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır ve 0,30-0,59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2009). Faktör analizi sonuçları Tablo 3’te sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre öz değerleri 1’in üzerinde olan ve toplam varyansın %55’ini açıklayan 6 faktör ve 28 değişken elde edilmiştir. Buna göre faktörler, içerdiği ifadelerin faktör yüklerinin büyüklüğü ve anlamları dikkate alınarak uygun şekilde isimlendirilmiştir. Faktörler, aritmetik ortalamalarına dayanarak değerlendirilmiştir. Faktörlerin değerlendirilmesinde 1,00-1,79: çok düşük; 1,80-2,59: düşük; 2,60-3,39: orta; 3,40-4,19: yüksek; 4,20-5,00: çok yüksek kriterlerine göre yorum yapılmıştır.

*Cazibe unsurları* faktörüne katılım yüksektir. Genel olarak katılımcıların bireysel cazibe unsurlarından etkilendikleri ve turizm endüstrisine yönelik algılamalarında bu unsurların önemli olduğu söylenebilir. *Olumsuz özellikler* faktörüne katılım orta düzeydedir. Katılımcılar turizm endüstrisinin olumsuz yapısal özellikleri konusunda net bir algılama içinde değildirler. *Olumlu özellikler* faktörüne katılım ortanın çok az üzerinde yüksek düzeydedir. Katılımcılar turizm endüstrisinin olumlu yapısal özelliklerinin farkındadırlar, ancak bu konudaki algılamaları çok net değildir. *Bireysel nitelikler* faktörüne yönelik katılım yüksektir. Katılımcılar sahip oldukları bireysel niteliklerin ve özelliklerin turizm

endüstrisinde önem taşıdığını ve bu nitelik ve özelliklerin kendilerine katkı sağlayacağını algılamaktadırlar. *Çalışma koşulları* faktörüne yönelik katılım yüksektir. Katılımcılar turizm endüstrisinin çalışma koşulları bakımından zorluklar içerdiğini algılamaktadırlar. *Hareketlilik* faktörüne yönelik katılım yüksektir. Katılımcılar turizm endüstrisinin ülke içinde veya ülkeler arasında hareketlilik sağladığını algılamaktadırlar.

**Tablo 3. Faktör Analizi Sonuçları**

	Faktör Yüklere	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Faktör Ortalamaları	Cronbach Alfa
<b>Cazibe unsurları</b>		3,955	%14,12	4,076	,849
Turizm endüstrisinde çalışmak eğlencelidir	,718				
Kişisel gelişime olanak sağlamaktadır	,716				
Turizm endüstrisinde yeni yerler görme olanağı fazladır	,694				
Turizm endüstrisinde yeni insanlarla tanışma olanağı fazladır	,675				
Çalışma ortamı güzeldir	,652				
Yeteneklerimi kullanabilme imkânı sağlamaktadır	,604				
Topluma fayda sağlayabileceğim bir endüstridir	,600				
Turizm endüstrisi kişisel özelliklerime uygundur	,484				
<b>Olumsuz özellikler</b>		2,668	%9,53	2,497	,752
Turizm endüstrisinde sosyal güvence yetersizdir (T)	,717				
Turizmde çalışanların hakları yeterli seviyede gelişmemiştir (T)	,716				
Turizm ile ilgili yasal zeminde boşluklar mevcuttur (T)	,698				
Turizm endüstrisi kırılğan bir yapıya sahiptir (T)	,659				
Turizm endüstrisinin toplam nezdinde olumsuz imajı vardır (T)	,639				
<b>Olumlu özellikler</b>		2,549	%9,10	3,411	,728
Turizm endüstrisinde yükselmek diğer endüstrilere göre kolaydır	,743				
Turizm endüstrisinde iş bulmak kolaydır	,699				
Turizm endüstrisinde ücretler yüksektir	,679				
Turizmde cinsiyet ayrımcılığı yoktur	,503				
Turizm endüstrisinin geleceği parlaktır	,421				
<b>Bireysel nitelikler</b>		2,439	%8,71	3,707	,644
Turizm endüstrisinde eğitime önem verilmektedir	,621				
Turizm endüstrisinde mesleki gelişim desteklenmektedir	,608				
Turizm endüstrisinde çalışanlar arasında işbirliği vardır	,607				
Kendi işimi kurabilme imkânı mevcuttur	,563				
Turizm endüstrisinde nitelikli işgücüne önem verilmektedir	,554				
<b>Çalışma koşulları</b>		2,178	%7,78	2,044	,682
Turizm işletmelerinde iş yükü fazladır (T)	,740				
Turizmde düzensiz ve uzun çalışma saatleri vardır (T)	,690				
Çalışma koşulları aile yaşamını olumsuz etkilemektedir (T)	,584				
<b>Hareketlilik</b>		1,618	%5,78	3,787	,584
Ülkenin her yöresinde iş bulma imkânı sunmaktadır	,757				
Yurt dışında çalışma fırsatı sunmaktadır	,629				

NOT: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi; Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: 0,887;

Bartlett küresellik testi:  $p > 0,000$ ; Ki-kare: 6078,282; df: 78; Açıklanan Toplam Varyans: %55,023

Yanıt Kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum; T: Ters kodlanmış ifadeler.

#### 2.2.4. Demografik Özellikler İtibarıyla Algılama Farklılıklarının Analizi

Faktör analizi sonucunda saptanan turizm endüstrisine yönelik algılama boyutlarının (faktörlerin), demografik değişkenlere göre farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Anlamlı farklılık gösteren faktörler ve farklılığın kaynaklandığı gruplar tablo halinde verilerek yorumlanmıştır. Anlamlı farklılığa rastlanmayan faktörler ise tablo olarak gösterilmemiştir. Cinsiyete, ikamet bölgesine, mezun olunan liseye ve endüstride çalışan yakını olma durumuna göre turizm endüstrisine yönelik algılamalarda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Turizm endüstrisine yönelik algılamaların yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek için tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'tedir. Tabloda görüleceği üzere yaş gruplarına göre, hareketlilik dışındaki tüm faktörler anlamlı farklılık göstermektedir.

**Tablo 4. Yaş Grubuna Göre Algılama Farklılıkları**

Faktör	Yaş	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık
Cazibe unsurları	17 ve altı	6	4,47	,267	3,559	,007 <sup>a</sup>
	18-20	229	4,18	,622		
	21-23	343	4,04	,675		
	24-26	81	3,91	,633		
	27 ve üstü	18	4,04	,543		
Olumsuz özellikler	17 ve altı	6	3,22	,639	6,350	,000 <sup>b</sup>
	18-20	229	2,66	,828		
	21-23	343	2,43	,772		
	24-26	81	2,36	,744		
	27 ve üstü	18	2,03	,833		
Olumlu özellikler	17 ve altı	6	3,61	,783	4,162	,002 <sup>c</sup>
	18-20	229	3,56	,742		
	21-23	343	3,37	,829		
	24-26	81	3,21	,649		
	27 ve üstü	18	3,19	,584		
Bireysel nitelikler	17 ve altı	6	3,67	,804	5,296	,000 <sup>d</sup>
	18-20	229	3,89	,670		
	21-23	343	3,64	,868		
	24-26	81	3,48	,856		
	27 ve üstü	18	3,58	,866		
Çalışma koşulları	17 ve altı	6	2,71	,258	8,193	,000 <sup>e</sup>
	18-20	229	2,27	,841		
	21-23	343	1,93	,804		
	24-26	81	1,89	,780		
	27 ve üstü	18	1,87	,715		

<sup>a</sup>18-20 ile 24-26 arasında fark (0,269)

<sup>b</sup>18-20 ile 21-23 arasında fark (0,223)

18-20 ile 24-26 arasında fark (0,297)

<sup>c</sup>18-20 ile 21-23 arasında fark (0,188)

18-20 ile 24-26 arasında fark (0,351)

<sup>d</sup>18-20 ile 21-23 arasında fark (0,249)

18-20 ile 24-26 arasında fark (0,411)

<sup>e</sup>18-20 ile 21-23 arasında fark (0,341)

18-20 ile 24-26 arasında fark (0,384)

Öğrencilerin yaşları itibarıyla algılama farklılıklarının kaynağını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc testi sonuçlarına göre, “cazibe unsurları” faktörüne 18-20 yaş aralığında olanlar, 24-26 yaş aralığında olanlara göre daha fazla katılmaktadırlar. “Olumsuz özellikler”, “olumlu özellikler”, bireysel nitelikler” ve “çalışma koşulları” faktörlerinin tümüne 18-20 yaş aralığında olanlar, 21-23 ve 24-26 yaş aralığında olanlara göre daha fazla katılmaktadırlar. Bu durum, küçük yaştaki öğrencilerin genellikle henüz turizm endüstrisinde çalışma deneyimi yaşamadıkları ve çevrelerinden elde ettikleri bilgilere dayalı bir görüş oluşturdukları biçiminde yorumlanabilir.

Turizm endüstrisine yönelik algılamaların katılımcıların devam ettikleri sınıflara göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü ANOVA yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5. Sınıflara Göre Algılama Farklılıkları**

Faktör	Sınıf	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık
Cazibe unsurları	1. sınıf	158	4,28	,593	10,825	,000 <sup>a</sup>
	2. sınıf	133	4,16	,620		
	3. sınıf	153	4,10	,656		
	4. sınıf	200	3,86	,656		
	4+	19	3,89	,687		
Olumsuz özellikler	1. sınıf	158	2,66	,849	5,335	,000 <sup>b</sup>
	2. sınıf	133	2,60	,840		
	3. sınıf	153	2,37	,764		
	4. sınıf	200	2,43	,743		
	4+	19	2,00	,613		
Olumlu özellikler	1. sınıf	158	3,67	,765	9,355	,000 <sup>c</sup>
	2. sınıf	133	3,50	,761		
	3. sınıf	153	3,39	,826		
	4. sınıf	200	3,20	,718		
	4+	19	3,11	,806		
Bireysel nitelikler	1. sınıf	158	3,96	,659	8,326	,000 <sup>d</sup>
	2. sınıf	133	3,82	,759		
	3. sınıf	153	3,69	,761		
	4. sınıf	200	3,50	,914		
	4+	19	3,49	1,010		
Çalışma koşulları	1. sınıf	158	2,34	,883	8,658	,000 <sup>e</sup>
	2. sınıf	133	2,03	,756		
	3. sınıf	153	1,84	,735		
	4. sınıf	200	1,98	,838		
	4+	19	1,80	,768		
Hareketlilik	1. sınıf	158	3,82	,879	2,914	,021 <sup>f</sup>
	2. sınıf	133	3,95	,801		
	3. sınıf	153	3,78	,947		
	4. sınıf	200	3,63	,806		
	4+	19	3,89	1,075		

- <sup>a</sup>1. sınıf ile 4. sınıf arasında fark (0,417)  
2. sınıf ile 4. sınıf arasında fark (0,302)  
3. sınıf ile 4. sınıf arasında fark (0,240)  
<sup>b</sup>1. sınıf ile 4+ sınıf arasında fark (0,656)  
2. sınıf ile 4+ sınıf arasında fark (0,591)  
<sup>c</sup>1. sınıf ile 4. sınıf arasında fark (0,171)  
2. sınıf ile 4. sınıf arasında fark (0,280)  
3. sınıf ile 4. sınıf arasında fark (0,466)

- <sup>a</sup>1. sınıf ile 4. sınıf arasında fark (0,459)  
2. sınıf ile 4. sınıf arasında fark (0,320)  
<sup>e</sup>1. sınıf ile 4. sınıf arasında fark (0,311)  
2. sınıf ile 4. sınıf arasında fark (0,505)  
3. sınıf ile 4. sınıf arasında fark (0,367)  
<sup>l</sup>2. sınıf ile 4. sınıf arasında fark (0,316)

Sınıflar arasındaki farklılıklar ile yaşlar arasındaki farklılıklar benzerlik göstermektedir. Bu da çok doğaldır, çünkü genellikle ilk sınıflarda, yaşı küçük olanlar, son sınıflarda yaşı büyük olanlar bulunmaktadır. Genel olarak alt sınıflarda (görece yaşı küçük) olanlar, turizm endüstrisine ilişkin tüm faktörlere üst sınıfta olanlara nazaran daha yüksek derecede katılmaktadırlar. Bu algılama farklılığının, alt sınıflarda olanların turizm endüstrisiyle ilgili bilgileri yeni edinmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Staj veya çalışma yoluyla deneyim kazanan üst sınıfların ise turizm endüstrisine ilişkin özellikler konusunda kabulleniş içinde oldukları biçiminde yorumlanabilir.

### 2.2.5. Staj Yapma/Çalışma Durumuna Göre Algılama Farklılıkları

Turizm endüstrisine yönelik algılamaların, staj yapma/çalışma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarının sunulduğu Tablo 6'da görüleceği üzere, turizm endüstrisinde staj yapma/çalışma durumuna göre tüm faktörlerde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Turizm endüstrisinde daha önce staj yapmayan/çalışmayan öğrenciler algılama boyutlarını ifade eden faktörlere, staj yapanlara/çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedirler. Turizm ile henüz tanışmamış öğrencilerin, turizm endüstrisine yönelik algılamada daha keskin bir tutum içinde oldukları ve algılamalarının beklentiler düzeyinde olduğu, turizm ile staj veya çalışma yoluyla tanışmış olanların belirtilen faktörlere yönelik tutumlarının daha dengeli olduğu söylenebilir.

**Tablo 6. Staj Yapma/Çalışma Durumuna Göre Algılama Farklılıkları**

	Sektörde staj yapma/çalışma	N	A. Ort.	Std. Sapma	t	Anlamlılık	Ortalamalar Farkı
Cazibe unsurları	Evet	380	4,01	,680	-3,198	,001	-,162
	Hayır	291	4,17	,607			
Olumsuz özellikler	Evet	380	2,42	,772	-3,295	,001	-,204
	Hayır	291	2,62	,821			
Olumlu özellikler	Evet	380	3,30	,776	-4,285	,000	-,257
	Hayır	291	3,56	,763			
Bireysel nitelikler	Evet	380	3,59	,871	-4,378	,000	-,274
	Hayır	291	3,86	,706			
Çalışma koşulları	Evet	380	1,95	,801	-3,497	,001	-,224
	Hayır	291	2,17	,846			
Hareketlilik	Evet	380	3,70	,885	-2,957	,003	-,200
	Hayır	291	3,90	,841			



### 2.2.6. Beş Yıllık Kariyer Hedefine Göre Algılama Farklılıkları

Turizm endüstrisine yönelik algılamaların katılımcıların beş yıl sonrası için kariyerlerinde hedefledikleri iş pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü ANOVA yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir. Öğrencilerin beş yıl sonrası iş pozisyonu hedefleri itibarıyla algılama farklılıklarının kaynağını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc testi sonuçlarına göre, “cazibe unsurları” faktörüne üst kademe yönetici olmayı hedefleyenler, alt kademe yönetici ve işgören olacaklarını düşünenlere göre daha fazla katılmaktadırlar. “Olumlu özellikler” faktörüne üst kademe yöneticilik hedefine sahip olanlar, alt kademe yöneticilik hedefleyenlere göre daha fazla katılmaktadırlar. Cazibe unsurları ve olumlu özelliklerin öğrencilerin kariyer planlarında daha iyimser bir bakış açısı geliştirmelerine yol açtığı söylenebilir.

**Tablo 7. Beş Yıllık Kariyer Hedefine Göre Algılama Farklılıkları**

Faktör	5 Yıl Hedefi	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık
<i>Cazibe unsurları</i>	Üst kademe yönetici	142	4,23	,639	5,565	,001 <sup>a</sup>
	Orta kademe yönetici	397	4,10	,627		
	Alt kademe yönetici	75	3,97	,624		
	İşgören	28	3,78	,698		
<i>Olumlu özellikler</i>	Üst kademe yönetici	142	3,60	,807	5,142	,002 <sup>b</sup>
	Orta kademe yönetici	397	3,42	,760		
	Alt kademe yönetici	75	3,17	,749		
	İşgören	28	3,42	,729		
<i>Bireysel nitelikler</i>	Üst kademe yönetici	142	3,89	,764	2,791	,040
	Orta kademe yönetici	397	3,70	,758		
	Alt kademe yönetici	75	3,63	1,100		
	İşgören	28	3,56	,741		

<sup>a</sup>Üst ve alt kademe yönetici pozisyonları arasında fark (0,268).

Üst kademe yönetici ve işgören pozisyonları arasında fark (0,449).

<sup>b</sup>Üst ve alt kademe yönetici pozisyonları arasında fark (0,427).

### 2.2.7. Onbeş Yıllık Kariyer Hedefine Göre Algılama Farklılıkları

Turizm endüstrisine yönelik algılamaların katılımcıların beş yıl sonrası için kariyerlerinde hedefledikleri iş pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü ANOVA yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 8. 15 Yıllık Kariyer Hedefine Göre Algılama Farklılıkları**

Faktör	15 Yıl Hedefi	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık
<i>Cazibe unsurları</i>	Üst kademe yönetici	534	4,16	,625	10,247	,000 <sup>a</sup>
	Orta kademe yönetici	93	3,83	,596		
	Alt kademe yönetici	4	4,28	,680		
	İşgören	12	3,57	,854		
<i>Olumlu özellikler</i>	Üst kademe yönetici	534	3,49	,776	8,132	,000 <sup>b</sup>
	Orta kademe yönetici	93	3,09	,679		
	Alt kademe yönetici	4	3,85	,661		
	İşgören	12	3,25	,444		
<i>Bireysel nitelikler</i>	Üst kademe yönetici	534	3,77	,763	3,854	,009 <sup>c</sup>
	Orta kademe yönetici	93	3,54	1,009		
	Alt kademe yönetici	4	4,35	,640		
	İşgören	12	3,37	,808		

<sup>a</sup>Üst ve orta kademe yönetici pozisyonları arasında fark (0,328).

<sup>b</sup>Üst ve orta kademe yönetici pozisyonları arasında fark (0,404).

<sup>c</sup>Üst ve orta kademe yönetici pozisyonları arasında fark (0,234).

Öğrencilerin 15 yıl sonrası iş pozisyonu hedefleri itibarıyla algılama farklılıklarının kaynağını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc testi sonuçlarına göre, “cazibe unsurları”, “olumlu özellikler” ve “bireysel nitelikler” faktörlerine üst kademe yönetici olmayı hedefleyenler, orta kademe yönetici ve işgören olacaklarını düşünenlere göre daha fazla katılmaktadırlar. Turizm endüstrisinin çekici ve olumlu yönlerinin öğrencileri kariyer hedefleri konusunda motive ettiği söylenebilir. Bireysel niteliklerine güvenen öğrencilerin, sahip oldukları nitelik ve özellikleri sayesinde, üst kademe yöneticiliğe ulaşabileceklerine inandıkları ifade edilebilir.

### Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulgularına göre, öğrencilerin turizm endüstrisine yönelik algılamalarının genellikle olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine de katılımcılar turizm endüstrisinin kendine özgü yapısından kaynaklanan olumsuzlukların farkındadırlar. Öğrencilerin önemli bir kısmı turizm eğitimi almayı kendi istekleriyle seçtiklerini belirtmektedirler. Dolayısıyla turizm endüstrisindeki bazı olumsuzluklara rağmen, öğrencilerin genel olarak olumlu algılamalara sahip olmalarının, turizmi eğitimi alma isteklilikleriyle bağlantılı olduğu sonucu çıkarılabilir. Katılımcıların turizm endüstrisine yönelik algılamalarını şekillendiren faktörlerin; cazibe unsurları, olumsuz ve olumlu özellikler, bireysel nitelikler, çalışma koşulları ve hareketlilik olduğu belirlenmiştir.

Turizm endüstrisine yönelik algılama boyutlarını ifade eden faktörlerin; yaş, sınıf, staj yapma/çalışma, beş ve 15 yıllık kariyer hedefleri gibi demografik değişkenler itibarıyla farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Genellikle yaşı

küçük olanlar daha büyük yaştakilere, alt sınıfta olanlar üst sınıflara ve staj yapmayan/çalışmayanlar staj yapan/çalışanlara nazaran belirlenen faktörlere daha yüksek katılım göstermişlerdir.

Öğrencilerin %62'sinin mezuniyet sonrasında turizm endüstrisinde yer alan konaklama, yiyecek-içecek, seyahat, havayolu yolcu taşımacılığı sektörlerinde ve rehberlik hizmetleri alanında çalışmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı ve eğitim kurumlarını tercih edenler ile turizm endüstrisinde çalışmayacağını ve diğer iş alanlarını tercih edeceklerini belirtenler toplam olarak %38'lik bir oranı oluşturmaktadır.

Ulaşılan sonuçlar ışığında turizm sektörü temsilcilerine, politika belirleyicilere, lisans düzeyinde turizm eğitiminde görev alanlara ve bu konuda daha sonra çalışma yapmak isteyenlere yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Turizm endüstrisinin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücü eksikliğinin giderilmesi, öncelikle lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilerin algıladıkları endüstriden kaynaklanan sorunları çözmekle mümkündür. Bu bağlamda öğrencilerin turizm endüstrisine yönelik olarak belirttikleri; düzensiz ve uzun çalışma saatleri, fazla iş yükü, keyfi işten çıkarma, çalışma koşullarının aile yaşamına etkisi, kurumsallaşma eksikliği gibi olumsuzlukların giderilmesi için sektör temsilcilerine yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Turizm endüstrisinde kurumsallaşmaya yönelmek gereklidir,
- Turizm endüstrisinde keyfi işten çıkarmalar engellenmelidir,
- Olumsuz çalışma koşullarının bireyin ruh sağlığını ve aile yaşamını etkilediği ve dolayısıyla verimsizliğe neden olduğu göz önünde bulundurularak çalışma koşullarında iyileştirmeler yapılmalıdır,
- Talep dalgalanmaları nedeniyle, işgücü sayısını asgari düzeyde tutma yoluna giden turizm işletmelerindeki iş yükü fazlalığını dengeleyecek niceliksel işgücü planlamaları dikkatle yapılmalıdır,
- Turizm endüstrisinde çalışma saatleri makul ölçülere indirilmeli, işgücünün vardiyalar arasında değişiminde adil olunmalı ve düzensiz değişimlerden kaçınılmalıdır.

Nitelikli insan gücünün omurgasını oluşturan lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilerin turizm endüstrisine yönelik algıladıkları; çalışan haklarının yeterli seviyede olmadığı, sosyal güvencenin yetersiz olduğu ve turizm endüstrisinde çalışma ile ilgili yasal zeminde boşluklar bulunduğu gibi olumsuzlukların giderilmesi için politika belirleyicilerine yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Çalışan hakları (çalışma saatleri, izin günleri, vb.) ve sosyal güvence kapsamında düzenlemeler yapılmalıdır,
- Lisans düzeyinde turizm eğitimini tamamlamış olan bireylerin turizm endüstrisinde istihdam edilmelerine yönelik yasal düzenlemeler

yapılmalıdır. Bu bağlamda turizm işletmelerindeki belirli iş pozisyonlarında turizm alanında lisans diplomasına sahip kişilerin çalıştırılması zorunluluğu getirilmesi önerilebilir. Bir başka öneri ise turizm işletmelerinde, belirli oranlarda turizm alanında lisans diplomasına sahip kişilerin bulunması zorunluluğu getirmek olabilir.

Lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrenciler turizm endüstrisinin olumlu ve olumsuz özellikleri ile ilgili bilgileri genellikle eğitime başladıklarında edinmektedirler. Öğrencilerin doğru ve doyurucu biçimde bilgilendirilmesi kapsamında lisans düzeyinde turizm eğitiminde görev alanlara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Lisans eğitiminin ilk yılında turizm endüstrisinin yapısı, turizm mesleğinin genel özellikleri, turizmde meslekî kariyer, turizm eğitimi, turizm endüstrisinde çalışma alanları, vb. gibi konuları içeren bir ders konulmalıdır,
- Turizm sektörü temsilcileri belirli aralıklarla davet edilerek öğrencilerle buluşturulmalıdır.

Sakarya Üniversitesi'nde lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilerin, sektöre yönelik algılamalarını içeren bu çalışmaya benzer başka çalışmalar da yapılabilir. Bu konuda daha sonra araştırma yapmak isteyenlere yönelik olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Farklı öğretim düzeylerinde (ortaöğretim, önlisans, lisansüstü) benzer araştırmalar yapılabilir,
- Turizm eğitimi alan öğrencilerin genel olarak turizm endüstrisine yönelik algılamaları yerine, özel olarak turizm işletmelerine (konaklama, seyahat, yiyecek-içecek, vb.) yönelik algılamalarını belirlemeye ilişkin çalışmalar yapılabilir.

**KAYNAKÇA**

ALBAYRAK, Ali Sait (2006), Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayıncılık, Ankara.

ALTUNIŞIK, Remzi; Recai Çoşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2012), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 7. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

AVCIKURT, Cevdet ve Sebahattin Karaman (2002), "Lisans Eğitimi Veren Turizm Okullarının Ders Programları Karşılaştırması", Turizm Eğitimi Konferans-Workshop, 11-13 Aralık 2002, Ankara, s. 53-66.

AYMANKUY, Yusuf ve Şimal Aymankuy (2002), "Önlisans ve Lisans Düzeyindeki Turizm Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumlarının Buldukları Yerlerin Analizi ve Turizm Eğitimi İçin Öneri Bir Model", Turizm Eğitimi: Konferans-Workshop, Ankara, 11-13 Aralık 2001, s. 29-42.

BALTACI, Furkan, Engin Üngüren, Hüseyin Avsallı ve Osman Nuri Demirel (2012), "Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Eğitim Memnuniyetlerinin ve Geleceğe Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(1), s. 17-25.

BAYER, Ertuğrul (1998), "Türkiye'de Meslek Yüksek Okulları Turizm Eğitimi Kalitesinin Gerçekleştirilmesinde Sanal Yöntemlerin Rolü", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3, s. 145-156

BAYRAKDAROĞLU, Ali (2012), "Bireylerin İnternet Bankacılığı Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Alan Araştırması", Business and Economics Research Journal, 3(4), s. 57-75.

BİRDİR, Kemal (2002), "Turizm İşletmeciliği Alan Lisans Öğrencilerinin Turizm Endüstrisinde Çalışmayı Tercih Etmemelerinin Temel Nedenleri: Bir Nominal Grup Tekniği Araştırması", Turizm Eğitimi Konferans-Workshop, 11-13 Aralık 2002, Ankara, s. 495-504.

BÜYÜKKARAGÖZ, S. Savaş ve Cuma Çivi (1996), Genel Öğretim Metotları, 6. Baskı, Öz Eğitim, İstanbul.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2009), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

ÇİMEN, Hürriyet (2006), "Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Almış İşgörenleri İle İlgili Değerlendirmeleri: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama", Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

DEMİRKOL, Şehnaz. ve Elbeyi Pelit (2002). “Türkiye’deki Turizm Eğitim Sistemi ve Avrupa Birliği Sürecindeki Olası Gelişmeler”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, ss.125-146.

DOĞAN, Tahsin (2003), Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerine Rehber, Seçkin, Ankara.

DUMAN, Teoman; Mustafa Tepeci ve Kamil Unur (2006), “Mersin’de Yükseköğretim ve Orta Öğretim Düzeyinde Turizm Eğitimi Almakta Olan Öğrencilerin Sektörün Çalışma Koşullarını Algılamaları ve Sektörde Çalışma İsteklerinin Karşılaştırmalı Analizi”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 17(1), s. 51-69.

DÜNDAR, Gönen (2009), “Kariyer Geliştirme” içinde Cavide Uyarğil ve diğ. (Editörler) İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 263-295, 4. Baskı, Beta, İstanbul.

ERDEM Barış ve Mehmet Fatih Kayran (2013), “Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14(1), s. 81-106.

EREN, Duygu; Eda Özgül ve Neşe Çullu Kaygısız (2013), “Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Eğitim Memnuniyetlerinin Belirlenmesi: Nevşehir Üniversitesi Örneği”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 35, s. 15-27.

GÜRÜZ, Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı (2007), İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Mediacat, İstanbul.

GÜZEL, Tülay (2005), “Eğitim ve Geliştirme” içinde Cengiz Demir (Editör) Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi-İlkeler ve Uygulamalar, s. 99-128, Nobel, Ankara.

HAZAR, Atilla (2002), “Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi ile Anadolu Aşçılık Okulu Meslek Lisesi Öğretmeni Yetiştiren Eğitim Fakültelerinin Öğretmen İhtiyaçları Açısından Geliştirilmesi”, Turizm Eğitimi Konferans-Workshop, 11-13 Aralık 2002, Ankara, s. 67-74.

İSTANBULLU Dinçer Füsün; Orhan Akova ve Fazıl Kaya (2013), “Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı Öğrencilerinin Kariyer Planlaması Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Üniversitesi ve Gümüşhane

Üniversitesi Örneği", Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi, 1, ss.42-56.

KOZAK, Meryem Akoğlan (2009), "Akademik Turizm Eğitimi Üzerine Bir Durum Analizi", Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, s. 1-20.

KUŞLUVAN, Salih ve Zeynep Kuşluyan (2000), "Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students Towards Working in the Tourism Industry in Turkey", Tourism Management, 21(3), s. 251-269.

NAKİP, Mahir (2003), Pazarlama Araştırması-Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar, Seçkin, Ankara.

RICHARDSON, Scott (2009), "Undergraduates' Perceptions of Tourism and Hospitality as a Career Choice", International Journal of Hospitality Management, 28, s. 382-388.

RILEY, Michael ve Edith Szivas (2009), "Tourism Employment and Poverty: Revisiting the Supply Curve", Tourism Economics, 15(2), s. 297-305.

SARIIŞIK, Mehmet (2007), "Turizm Endüstrisinde Meslek Sahibi Olmaya Yönelten Etkenler: Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Çalışma", Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 18(2), s. 143-160.

TAŞKIN, Erdoğan (1997), İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Kazancı Kitap, İstanbul.

TİMUR, Alp (1993), "Türkiye'de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları", Turizm Eğitimi: Konferans-Workshop, Ankara, 9-11 Aralık 1992, s. 47-54.

TORLAK, Ömer ve Remzi Altunışık (2009), "Tüketici Davranışı Araştırmalarında Ölçek ve Soru Formları Tasarımının Araştırma Bulguları Üzerine Etkileri", Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi, 1 (1), s. 21-39.

TRACEY, J. Bruce; Sean A. Way ve Michael J. Tews (2008), HR in the Hospitality Industry: Strategic Frameworks and Priorities, Editör: Dana V. Tesone, Handbook of Hospitality Human Resources Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, s. 3-22.

TRIBE, John ve Acolla Lewis (2003), "Attitudes of the Young to Careers in Hospitality and Tourism: Review and Recommendations", içinde Salih Kuşluyan (Editör), Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry, s. 67-76, Nova Science, New York.

TUNA, Muharrem (2002), "Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Alanında Eğitim Veren MYO'ların Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma", Turizm Eğitimi Konferans-Workshop, 11-13 Aralık 2002, Ankara, s. 43-52.

TÜRKAY, Oğuz ve Burak Eryılmaz (2010), "Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24,

TÜRKAY, Oğuz ve Seyit Ahmet Solmaz (2011), "Kariyer Değerlerinin Hedef Yönelimi Üzerindeki Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", 9. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi 16-17 Haziran 2011, Bakü, Azerbaycan, s. 416-427.

ÜZÜMCÜ, T. P. ve S. Bayraktar (2004), "Türkiye'de Turizm Otel İşletmeciliği Alanında Eğitim Veren Yüksek Öğretim Kuruluşlarındaki Eğitimcilerin Turizm Mesleki Eğitiminin Etkisel Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması". 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Eskişehir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2014), Sınır Giriş-Çıkış İstatistikleri, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9854/sinir-giris-cikis-istatistikleri.html>, (07.05.2015).

Milli Eğitim Bakanlığı (2015), Meslekî ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü, <http://mtegm.meb.gov.tr/TR/okullar.asp?PAGE=Liste>, (14.09.2015).

ÖSYM (2014), Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzu, <http://www.osym.gov.tr/belge/1-21838/2014-osys-yuksekogretim-programlari-ve-kontenjanlari-ki-.html>, (17.10.2014).

TÜBİTAK (2015), Türkiye'de Eğitimin Mevcut Durumu, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/eik/EK1.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/eik/EK1.pdf) (18.11.2014).

TÜİK (2014), İstatistiklerle Türkiye, [http://www.tuik.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT\\_ID=0&KITAP\\_ID=5](http://www.tuik.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT_ID=0&KITAP_ID=5), (05.02.2015).

TÜİK (2014), Turizm Geliri, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18666>, (16.08.2015).

WTO (2015), Tourism Highlights, <http://www.eunwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>, (12.07.2015).



WTTC (2015), Travel and Tourism Economic Impact-Turkey,  
<http://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/country-reports/>, (12.07.2015).

WTTC (2015), Travel and Tourism Economic Impact-World,  
<http://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/>,  
(12.07.2015)

Yüksek Öğretim Kanunu,  
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Aspx?MevzuatKod=1.5.2547&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=5&No=2547>, (15.10.2014).

# Hastane Başhekimlerinin Yönetmel Stres Faktörlerine Maruz Kalma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Şanlıurfa İli Örneği

Doç. Dr. Ferit KÜÇÜK  
Harran Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
feritk@harran.edu.tr

**Özet:** Bu çalışmanın amacı; Hastane başhekimlerinin yönetmel stres faktörlerine maruz kalma düzeylerinin belirlenmesine olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada Şanlıurfa kamu hastanelerinde çalışan başhekimlik düzeyinde yöneticilik yapan hastane başhekimleri örnekleml olarak belirlenen toplam 12 yöneticinin; 10'una anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yönetmel stres düzeylerini belirlemeye yönelik olarak çalışanların tümüne kurumdaki stres yaratan durumları belirlenmeye yönelik toplam 43 sorudan oluşan bir soru formu uygulanmıştır.

On çalışanla yapılan yönetmel stres faktörleri değerlendirme analizi, SPSS (Statistical Package for Social Science) 16.0 İstatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Verilere ilk etapta güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi, (Alpha değerleri) ile soruların içsel tutarlılıkları ölçülmüştür. İkinci olarak; önem verdikleri soruların önem düzeyleri tablolar halinde verilmiştir. Daha sonra yönetmel stres faktörlerinin ortalamaları ve frekans dağılımları alınarak yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stres, Stres faktörleri, Yönetim ile ilgili Stres Faktörleri

## A Resarch on Determination of Stress Suffering Levels of Surgeons General Working in Hospitals: Şanlıurfa Province Example

**Abstract:** Aim of this study is to determine levels of suffering from managerial stress factors of surgeons general (chief executive physicians) working at hospitals in Sanliurfa province. In this study, a group of public hospital managers in number of 10 out of 12 people in total who works those hospitals defined as the sample of our survey. A questionnaire consisting of 43 questions was applied to determine their administrative stress levels.

*Assessment of the raw data on managerial stressors was made by using SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Science) software. Firstly, reliability analysis was made. Then, the internal consistency of the questions was measured with Alpha values. Secondly, the significance of the questions was measured by means of importance given to the factors by respondents. Those were shown on tables within related topics in the paper. Lastly, means and frequencies of distribution of managerial stress factors were reviewed.*

**Keywords:** Stress, Stressors ,Managerial Stress Factors

## Giriş

Yaşadığımız 21.yüzyılın rekabetçi, fazla çalışmaya dayalı sanayi yaşamı, ekonomideki hızlı ve baş döndürücü değişmeler, artan rekabet, yeni teknolojik buluşlar ve enflasyon gibi nedenler iş yerinde stres faktörünün daha belirgin şekilde ortaya çıkmasına yol açmış ve insanları tehdit eden bir büyük tehlike olarak ortaya çıkmıştır. Stres, yaşamın kaçınılmaz olgusudur. İnsanoğlu için de yeni bir şey değildir.

İş ortamı, insanın diğer ortamları gibi, strese açık ve stres yaratan faktörler açısından elverişli bir ortamdır. İş ortamında, bireyden kapasitesinin altında ya da üstünde iş istenmesi stres yaratır. Yüksek sıcaklık, gürültü, yetersiz veya aşırı ışık, ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da az iş, aşırı veya az denetim insanlarda strese neden olabilir. Yüksek başarı güdüsü olan biri için, işle ilgili gerilimler onun başarı güdüsünü kamçılarken, bir başkası bu durumla başa çıkabilme yetersizliğinden dolayı stresli olabilir. Çalışanlar iş stresleri nedeni ile sağlıklarını kaybedebilmektedirler. İş ile ilgili olumsuz durumlar devamlılık kazandığında, iş tatmini de azalmaktadır. Aşırı stresli durumlar, kaçınılmaz şekilde bireye zarar verebilir (Balci,2000). Aşırı stres sinir bozukluğuna, hastalıklara, performans düşüklüğüne ve örgütten psikolojik ve fiziksel olarak ayrılmaya neden olabilmektedir (Steers,1981).

Ayrıca örgüt açısından da verim ve performans düşüklüğü yanında işe geç gelme, iş gören devir hızının yükselmesi, saldırganlık, işi yavaşlatma, örgüte karşı çalışma, hastalık nedeni ile işe gelmeme dolayısı ile iş kaybının yaşanması gibi örgütsel açıdan olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı; hastane başhekimlerinin yönetsel stres faktörlerine maruz kalma düzeylerinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

## 1.Stresin Tanımı

Bir eylem ya da durumun kişi üzerinde yarattığı fiziksel veya psikolojik zorlanmaya stres denir. Stres, bireyin çeşitli çevresel stres yapıcılara karşı

gösterdiği genel bir tepkidir. Stres yapıcılar ise; canlıların olumsuz, duyuşsal ve fizyolojik olaylar karşısında gösterdiği biyolojik bir tepkidir. Bazı olaylara verilen aşırı tepki olarak tanımlanabilir. Genelde olumsuz bir durum olarak algılanan stres, araştırmacı ve bilim adamlarına göre kısaca bireyin, tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki (Steers,1981), organizmanın her türlü değişmeye yaygın tepkisi (Ertekin, 1993) olarak tanımlanmaktadır. Stres, bireyle çevresi arasında güçsüz bir uyum olması durumunda stresten bahsedilebilir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, bu durumun nedeni olabilir (Balci, 2000;16).

Stres, birey üzerinde özel fiziksel veya psikolojik talepler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan, bireysel farklılıklar ve psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum belirtisidir. Organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması karşısında, birey kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirir. Başa çıkamayacağına inandığı tehlikeden uzaklaşır, başa çıkacağına inandığı tehlike ile savaşır ve böylelikle yeni duruma uyum sağlar (Gürçay ve Seçer, 1999:145-146; Baltaş ve Baltaş, 2000: 23).

Stres, genel olarak birey ve çevresiyle ele alınmakta, kişinin bedensel ve ruhsal zorlanması, baskı ve gerilim altında tutulması ile ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Genel bir ifadeyle stres, "tüm çevresel, örgütsel ve bireysel etmenlerin belli oranda etkili olduğu, kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum" olarak tanımlanabilir (Ertekin,1993;25).

Stres, bir şekilde, sosyal ilişkilerin bir sonucudur. Olumlu ve olumsuz sonuçlara sahiptir. Bir kişi tehlike algıladığı zaman, kendiliğinden sinyalleri ortaya çıkarır. Bu tehlikeye, akıl belli bir reaksiyon oluşturur. Olumlu anlamda, stres bize tehlide karşı gerekli tepki ve çözümü gösterir. Olumsuz anlamda ise, stres verimliliği azaltır ve hedeflerimize ulaşmak için engelleri yaratmada önemli bir rol oynamaktadır (Gadzella, 1991;25, Gadzella Masten,2005;10,). Stres; iş sonuçlarında azalma gibi davranışsal değişiklikler ortaya çıkarır. Stres, problemleri oldukça arttırmaktadır. Çünkü işe devamsızlık, psikolojik sağlık sorunları, beklenmedik olaylar ve daha birçok problem, çalışma alanlarındaki stresin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır Yarattığı problemler, özel bir meslek veya belirli bir alan veya ülke ile sınırlı değildir. Dünyanın her yerinde uzun dönemli etkilere neden olmuştur. (Markos, 2008;26; Kenyon, Lekhi, 2007;15).. Günümüzde stres kavramı, hem bireysel hem de örgütsel açıdan incelenerek sosyal bilimlerde yerini almış önemli kavramlardan biridir. Bilimsel gelişmelere paralel olarak, farklı bilim dalları tarafından ele alınmış ve incelenmiştir (Akdemir,2010;125).

İş stresi, işte görünen olumsuz fiziksel ve zihinsel reaksiyonlar olarak açıklanmıştır. Çalışanın yetenek, beceri, ya da gereksinimleri ile uyuşmayan koşullar iş stresine neden olabilir. İş stresi genellikle, yorgunluk ve konfor

hissinin kaybolması sonucunda sağlığın bozulması ve iş kayıpları olarak ortaya çıkmaktadır (Sauter ve ark., 1999).

Stres yaratan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Stres yaratan faktörler, genel çevre unsurlarından ve çalışma hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır. Çünkü insanın fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilir. Bu doğrultuda, bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olur.

## 2. Çalışma Yaşamında Stresin Önemi

Stres çalışanlar açısından, hem yöneticiler açısından önemlidir. Stresin bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, çalışanların işe devamsızlık etmelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısı ile işyeri bundan zarar görmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanı da olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır, hem de çalışanların iş doyumunu artırır.

İş yaşamında strese yol açabilecek faktörler, işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından, fiziksel çevre şartlarından ya da bireylerin kendi özelliklerinden kaynaklanabilir. Özellikle işletmenin doğasında olan bazı özelliklerden oluşan stres kaynakları, çalışanlar için sürekli sorun yaratırlar. Kaynaklar fark edilmeyince etkili bir şekilde stresi kontrol altına almak mümkün olmaz. Bunun sonucunda da kronik stres kaynakları haline dönüşürler(Aytaç, 2002)

Çalışan bireyler için stres kaynakları bireysel stres kaynakları ve örgütsel stres kaynakları olarak gruplandırılabilir. Bireysel stres kaynakları; çalışanın kişisel yaşamından kaynaklanan evlilik ve çocuklarla ilgili sorunlar, ölüm, boşanma, hastalık, hamilelik, yaşam tarzındaki değişiklik gibi faktörlerdir. Örgütsel stres kaynakları ise şöyle sıralanabilir:

1.İşle ilgili nedenler. Yapılan işin çok az veya çok fazla olması, fazla iş yükü yorgunluk ve zaman yetmezliği nedeni ile strese neden olurken, az iş yükü de can sıkıntısı ve monotonluğa yol açar.

2.Çalışanın örgüt içindeki rolü ile ilgili nedenler: Rol çatışması, rol yükü ve rol belirsizliğidir.

3.Kişiler arası ilişkilerden doğan nedenler: Yöneticilerle ve diğer çalışanlarla olumsuz ilişkiler, çatışmalar.

4.Kariyer gelişimi ile ilgili nedenler: Aşırı yükselme veya yükselmemeye, iş güvenliği eksikliği, engellenmiş iş istekleri ve kariyer gelişimi.

5.Örgüt yapısı ile ilgili nedenler: Örgütte kalite ilkelerinden yoksun yönetim, kararlara katılımın ve özgürlüklerin kısıtlanması, iletişim kanallarının iyi kurulmaması ve informal iletişimin yaygın olması, ücret v.b konularda yanlış politikalar. Bütün bu nedenlere ek olarak çalışılan mekanın uygun olmayan fiziki şartları; ortamdaki ergonomik olmayan tasarım, renk, malzeme, düzen, iş akışı, ışıklandırma, havalandırma v.b faktörlerde stres nedenleri arasındadır (Baltaş ve Baltaş, 2000:59; Güler ve diğ., 2001:19-21; Marshall, 2001:22; Tutar, 2001:209;).

Konuya daha farklı bir açıdan değerlendiren Aytaç ise, iş yeri açısından kronik stres kaynaklarını şöyle sıralamıştır(Aytaç, 2006)

**Rollerdeki Belirsizlik:** Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Belirsizlik durumunda iş tatminsizliği, psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, yararlı olmama duygusu belirecektir.

**Rol Çatışması:** Bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, böylece bireyde zıt isteklerde bulunulması rol çatışmasına yol açabilir. Araştırmalar rol çatışmasının çalışmada içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, işçinin üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur

**Kişiler arası Çatışma:** İş yerinde üstleriyle geçimsizlik ve çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler, kişiliklerin uyumsuzluğu, amirlerle, meslektaşlarla ya da memurlarla çatışma ya da tartışma, en basit işlerde bile gerginlik yaratır. Çözümü en zor olan da bu sorundur.

**Sorumluluk:** Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek, kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğunu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir.

**Katılım:** Kişinin çalıştığı iş yerinde karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması, stresin oluşumunu etkiler. Kararlara katılma ise bireyin kendisine değer verildiği düşüncesine yol açarak çalışanın stresini azaltır.

**İş Güvenliği:** İşini kaybetme korkusu bireyin benlik saygısının azalmasına yol açabilmektedir. Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksek olup, aile çevresini de olumsuz etkilemektedir.

**Yönetim Tarzı:** Örgütlerin hiyerarşik doğası da stres yaratan faktörler arasında olup, yönetim yapısı ve yönetim tarzı stres oluşumunda etkindir.

**Fiziki Mekân ve Çevre Şartları:** İş yerindeki iş alanı, çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlayıcı unsurlardır.

**Yoğun İş Yükü:** Birçok çalışan, aşırı iş yükünün kurbanı olmaktadır. Yapılması gereken işin, kişinin iyice emin olmadığı beceri, yetenek ve bilgileri gerektiriyor olması, kaygı ve gerginlik yaratacaktır. Bunun tam tersi de olabilir. İşin hacminin düşüklüğü, bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması, işi sıkıcı hale getirebilir.

**Zaman Yetersizliği:** Stres, aynı zamanda zamanı nasıl değerlendirdiğimize bağlı olarak da ortaya çıkabilir.

**Kariyer Engeli:** Kişinin iş yaşamında belli bir hedefe ulaşmak, kariyer basamaklarında yükselerek bunun karşılığında daha fazla güç, saygınlık ve para elde etmek, kariyer gelişimini sağlamak yönündeki istek ve ihtiyacının örgüt tarafından karşılanamaması ve çeşitli şekillerde engellenmesi çalışanda strese yol açacaktır. Bireyin kariyerinde doyumunu ve etkinliği iş stresini kontrol altında tutmasına bağlıdır.

### 3.Stresin Kurum Çalışanlarına Yönelik Olan Etkileri

Çalışma yaşamında stresin kurumsal düzeyde bir takım sonuçları bulunmaktadır. Çeşitli stres faktörlerinin etkisiyle çalışanın, performansının düşük olması, çalışan devir hızının artması, işe gitmemesi (devamsızlık), işten ayrılması ve yabancılaşması kaçınılmaz olmaktadır.

**Performans Düşüklüğü:** Stres ve performans arasındaki ilişkinin olumsuz yönleri olduğu gibi, olumlu yönleri de bulunmaktadır. Stresin belirli bir noktaya kadar performansı arttırdığı, belirli bir noktadan sonra ise performansı düşürdüğü savunulmaktadır (Kiev ve Kohn, 1979).Aşırı stres durumunda ise bireyde hem psikolojik, hem de fizyolojik hastalık ve rahatsızlıklar ortaya çıkacağından bu durumda performans düşüklüğü görülmektedir.

**Çalışan Devir Hızı:** Bir kurumda sürekli olarak stres altında çalışmak çalışanların kurumla bütünleşmesini ve iş doyumunu engeller. Çalışan devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları ve kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen kurumlar başlı başına birer stres faktörü olabilir.

**İşe Devamsızlık:** Çalışanlar stresle başa çıkabilmek için, buldukları ortamdaki işe gitmeyerek uzaklaşmaya çalışırlar. İşe devamsızlık genelde, çalışanların çeşitli hastalıklar nedeni ile çalışamayacak durumda olmaları

sonucunda görülür. İşe devamsızlık isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi kalp krizi, hipertansiyon ve ülser gibi hastalıklar nedeniyle olabilmektedir (Ubrin,1978).

Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirgenmesi için devamsızlığa neden olan hastalıkların kurumsal kaynaklarına inilmesi ve bunların düzeltilmesi gerekir.

**Yabancılaşma:** Çalışanların sorunlarını tanımlamada fazlaca kullanılan kavramlardan birisi de yabancılaşma olmuştur. Genelde yabancılaşma kavramının iş doyumsuzluğu, toplumsal uyumsuzluk, moral eksikliğini karşılaması yanında çalışan kişinin kuruma karşı olan duygusal bir tepkisini de ifade etmektedir.

#### **4. Araştırmanın Amacı**

Kurum yetkililerinden alınan bilgilere göre, Şanlıurfa ili ve ilçelerinde toplam 12 hastane olduğu belirlenmiş ve bu hastanelerde başhekim düzeyinde 12 çalışan olarak belirlenmiştir. Tüm çalışanları alınarak kapsam dışında hiçbir çalışanın kalmamasına dikkat edilmiştir.

##### **4.1. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamı Şanlıurfa il ve ilçelerinde kamu hastaneleri birliği bünyesinde faaliyette bulunan kamu hastane Yöneticilerinin kurum stres kaynaklarını nasıl değerlendirdiklerini belirlemektir.

##### **4.2. Araştırmanın Gerçekleştirilmesi**

Kurum yetkililerinden alınan bilgilere göre Şanlıurfa ili ve ilçelerinde toplam 12 hastane yöneticisinin var olduğu tespit edilmiştir. 12 olarak belirlenen tüm çalışanlar alınarak kapsam dışında hiçbir çalışanın kalmamasına dikkat edilmiştir.

##### **4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın yapılması aşamasında kurumların yoğun iş şartları dolayısı ile doldurulması için bırakılan anketler çok sık aramalar sonucunda anketlerin ancak 10 adet % 83,3 gibi bir orana ulaşılabilmiştir. Bu sınırlılıklar dolayısıyla araştırma yaklaşık bir aylık sürede tamamlanabilmiştir.

##### **4.4. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket formunun oluşturulmasında Saldanlı, 2000: Ertekin, 1993; Aydın, 2004: 13,15; Ironson,



1992:35 çalışmalarından yararlanılmıştır. Var olan anketlerde stres yaratan faktörleri inceleyen Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001:215'ten yararlanılarak yeniden hazırlanmıştır.

Birinci aşamada kurumlarla iletişime girilerek kaç çalışan olduğu tespit edilmiş, bu sayı 12'dir. Çalışanların tümüne kurumdaki stres yaratan durumları belirlenmeye yönelik toplam 43 sorudan oluşan soru formu dağıtılmıştır. İlk dört soru, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, statü, sorularından beş ile onbirinci sorular çalışanların kurumdaki stres yaratan durumları belirlenmeye yönelik, son otuziki soru ise çalışanların yönetici olarak yaptıkları işle ilgili olan yönetsel stres kaynakları düzeylerini belirlemeye yönelik sorudan oluşmaktadır. Burada "Beşli Likert" ölçeği kullanılmıştır. Sorular dağıtılıp sonra toplanmıştır.

#### **4.5. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın örneklem metodunda olasılığa dayalı olmayan, *kolayda örnekleme* yöntemi (Altınışik 2007:132) seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi araştırmacıya kendi yargısına güvenerek oluşturacağı bir dizi alternatif örnekleme teknikleri sunmaktadır. Kolay örnekleme metodu ile denek bulma konusunda arzu edilen geniş kitleye ulaşma imkânı sağlanmış olmaktadır.

#### **4.6. Anketlerin Geri Dönüşüm Oranı**

Çalışmada kurumlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda 12 çalışanın olduğu tespit edilerek tüm çalışanlara uygulamak amaçlanmış ancak, 10 anket geri dönüşümü gerçekleşmiştir. Geri dönüşüm oranı % 83,3'tür.

#### **4.7. Kullanılan Analiz Yöntemleri**

Verilerin analizi iki aşamalı olarak değerlendirilmiştir:

Bu araştırma Şanlıurfa ili ve ilçelerinde var olan toplam 12 hastane yöneticisinden 10 'na uygulanmıştır. Birinci aşamada on (10) çalışanla yapılan kurum stres faktörleri değerlendirme analizi, SPSS (Statistical Package for Social Science) 16.0 İstatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Verilere ilk etapta güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi, (Alpha değerleri) ile soruların içsel tutarlılıkları ölçülmüştür. İlk olarak önem verdikleri soruların önem düzeyleri tablolar halinde verilmiş, daha sonra kurumsal stres değişkenlerinin ortalamalar ve frekans dağılımları alınarak yorumlanmıştır.

### **5. Bulgular**

Frekans değerleri düşük olduğu için ölçeği üçe indirgeyerek güvenilirlik artırılmaya çalışılmıştır.

### 5.1. Güvenilirlik (İçsel Tutarlılık)

Bu bölümde araştırmamızda kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin saptanması amaçlanmıştır.

**Tablo 1 : Güvenilirlik (İçsel Tutarlılık)**

Güvenilirlik (İçsel Tutarlılık; Cronbach's Alpha değeri)	0,91
--	------

### 5.2. Kurumla ilgili genel bulgular

Burada ilk olarak, kurum çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Ayrıca; meslek olarak hastane başhekimliliğini seçme nedeniyle yaptıkları işin en elverişsiz koşullarını belirleyen önem tablosu yorumlanacaktır. Ayrıca bu bölümde yöneticilerde de görülen birtakım sağlık sorunlarının yöneticiler tarafından önemli olarak görüldüğüne ilişkin önem tabloları verilerek yorumlanacaktır.

**Tablo 2: Kurum Başhekimlerine ait demografik değişkenler frekans tablosu**

Cinsiyet	Sayı	%	Çalışma yaşamınızda toplam kaç yıl yönetici pozisyonunda çalıştınız?	Sayı	%
Erkek	10	100	Bir yıldan az	4	40
Kadın	--	--	1-5 yıl	2	20
Toplam	10	100	6-10 yıl	1	10
<b>Statü</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	11-15 yıl	1	10
Başhekim	9	90	15 yıldan fazla	2	20
Başhekim Yrd.	1	10	<b>Toplam</b>	10	100
Toplam	10	100	<b>Öğrenim düzeyiniz</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
			Lisans	7	70
			Doktora ve üstü	3	30
			Toplam	10	100

Hastane Başhekimlerinin 10'u (% 100'ü) erkek olup, hiç kadın yönetici bulunmamaktadır. Başhekim statüsünde olan 9 (% 90) ve başhekim yardımcısı ise 1 (%10) kişidir. Öğrenim düzeylerinin; lisans mezunu (7 kişi) % 70'i, doktora

ve üstü ise (3 kişi) % 30'u, yöneticilerin çalışma süreleri açısından ise, bir yıldan az olan çalışma süresinin (4 kişi) % 40'ı, 11-15 yıl arasının ise (2 kişi) % 20'yi oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Yapılan işin en elverişsiz üç özelliği tablosu** (Sıralama: En elverişsiz olan 1, daha az elverişsiz olan 2, en az elverişsiz olan 3)

	Önem Sırası (1)	Yönetici sayısı	Önem Sırası (2)	Yönetici sayısı	Önem Sırası (3)	Yönetici sayısı
Yetersiz maaş	3	3				
İşin Stresli olması			3	3	1	1
Aşırı sorumluluk	4	4	3	3	2	2
Yetkide yetersizlik	2	2				
Çalışanların eğitim düzeylerinin yetersizliği	1	1	3	3		
İşin monotonluğu					3	3
Amir-memur ilişkilerindeki olumsuzluk						
Çalışma yerindeki huzursuzluk						
Siyasal baskı			1	1	4	4

Yöneticilerin yaptıkları işin en elverişsiz özelliğini önem sırasına göre sıraladıklarında, 1.sırada aşırı sorumluluğu 4 yönetici 1. dereceden önemli bulduklarını, yetersiz maaş koşulunu 3 yöneticinin 1. dereceden önemli buldukları görülmektedir.

**Tablo 4: Önem sırasına göre yöneticilerde de görülen birtakım sağlık sorunlarının önem düzeyini belirleme tablosu** (en önemli 1 den 3'e)

	Önem Sırası (1)	Yönetici sayısı	Önem Sırası (2)	Yönetici sayısı	Önem Sırası (3)	Yönetici sayısı
Mide rahatsızlıkları	2	2	1	1		
Baş ağrısı	5	5	2	2	1	1
Uyku düzensizlikleri	3	3	2	2	1	1
Aşırı sinirlilik			3	3	3	3
Hazımsızlık			2	2	2	2
					3	3

Tablo 4'e baktığımızda; önem sırasına göre yöneticilerde de görülen birtakım sağlık sorunlarının yöneticiler tarafından önemsenme düzeyi açısından, baş ağrısı ve uyku düzensizliklerinin daha çok belirtildiği görülmektedir.

**Tablo 5: Hastane Başhekimlerinin Yöneticilik Yaparken Maruz Kaldıkları Stres Faktör Değişkenleri Ortalaması**

Yapılan işte görev/ yetki açısından dengesizlik	3,4
Görevde belirsizlik	3,3
Siyasal otoritenin baskısı	3,1
Toplumsal ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar	2,1
Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar	2,1
Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar	2,1
İhtiyacı karşılamayan maaş	3,9
Aşırı disiplin	3,3
Uzun ve düzensiz çalışma saatleri	3,9
Eğitilmemiş personelle çalışma zorunluluğu	4,0
İşi bir sürede bitirme baskısı	3,9
Yeterli araç gereçten yoksun olma	3,2
Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma	3,2
Aşırı mali sorumluluk ve baskı duygusu içinde bulunma	3,3
Vatandaş tarafından şikâyet edilme	3,6
Karar verme için gerekli yetkiye sahip olamama	2,6
Yönetmel uygulamaları eleştirememe	3,0
Kararlara katılmama	3,1
Aşırı yazışma nedeniyle temel kurumsal sorunlara zaman ayıramama	3,3
Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu	3,1
Çalışanlar arasındaki uyumsuz davranışların çokluğu	2,6
Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı	2,6
Sorumluluk almaktan kaçınma	2,1
Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı	3,0
Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme	2,0
İş yükünün fazlalığı	3,2
Yapılan işin önemsenmemesi	3,1
Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi	2,1

İş yeri aile dengesinin sağlanmaması	2,1
Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	3,0
Yurtiçinde ve dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkânının sağlanmaması	3,9
Her gün yapılan işin aynı olması	3,0
<b>Genel ortalama</b>	<b>3,00625</b>

Hastane başhekimlerinin yöneticilik yaparken maruz kaldıkları stres faktör değişkenleri ortalaması, 3,00625 olarak belirlenmesini, stres faktörlerinin kurum yöneticileri tarafından varlığının kabul edildiği olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 6:Yönetmel Stres Faktörleri Frekans Dağılımı Tablosu**

Yapılan iş de Görev / yetki açısından dengesizlik	Sayı	%	Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma	Sayı	%
Asla			Asla		
Seyrek Olarak	1	10	Seyrek Olarak	8	80
Bazen	9	90	Bazen	1	10
Sık Sık			Sık Sık		
Daima			Daima	1	10
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
Görevde belirsizlik	Sayı	%	Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma	Sayı	%
Asla	1	10	Asla		
Seyrek Olarak	6	60	Seyrek Olarak	1	10
Bazen	3	30	Bazen	4	40
Sık Sık			Sık Sık	3	30
Daima			Daima	2	20
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
Siyasal otoritenin baskısı	Sayı	%	Vatandaş tarafından şikayet edilme	Sayı	%
Asla	--	--	Asla	1	10
Seyrek Olarak	5	50	Seyrek Olarak	3	30
Bazen	3	30	Bazen	3	30
Sık Sık			Sık Sık	2	20
Daima	2	20	Daima	1	10
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

<b>Toplumsal ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Karar verme için gerekli yetkiye sahip olamama</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	1	10	Asla	1	10
Seyrek Olarak	1	10	Seyrek Olarak	5	50
Bazen	6	60	Bazen	3	30
Sık Sık	1	10	Sık Sık	1	10
Daima	1	10	Daima		
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Yönelimsel uygulamaları eleştirememe</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	4	40	Asla		
Seyrek Olarak	5	50	Seyrek Olarak	4	40
Bazen	1	10	Bazen	5	50
Sık Sık			Sık Sık		
Daima			Daima	1	10
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Kararlara katılamama</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	2	20	Asla	1	10
Seyrek Olarak	2	20	Seyrek Olarak	7	70
Bazen	4	40	Bazen	1	10
Sık Sık	1	10	Sık Sık	1	10
Daima	1	10	Daima	10	100
Toplam	10	100	Toplam		
<b>İhtiyacı karşılamayan maaş</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Aşırı yazışma nedeniyle temel kurumsal sorunlara zaman ayıramama</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	1	10	Asla		
Seyrek Olarak	2	20	Seyrek Olarak	2	20
Bazen	1	10	Bazen	4	40
Sık Sık	4	40	Sık Sık	3	30
Daima	2	20	Daima	1	10
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Aşırı disiplin</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla			Asla	1	10
Seyrek Olarak	6	60	Seyrek Olarak	8	80
Bazen	3	30	Bazen		
Sık Sık			Sık Sık		
Daima	1	10	Daima	1	10

Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Uzun ve yorucu çalışma saatleri</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Çalışanlar arasındaki uyumsuz davranışların çokluğu</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla			Asla		
Seyrek Olarak	4	40	Seyrek Olarak	6	60
Bazen	5	50	Bazen	1	10
Sık Sık	1	10	Sık Sık	2	20
Daima			Daima	1	10
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalışma mecburiyeti</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla			Asla		
Seyrek Olarak	2	20	Seyrek Olarak	6	60
Bazen	2	20	Bazen	1	10
Sık Sık	4	40	Sık Sık		
Daima	2	20	Daima	3	30
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>İşi bir sürede bitirme baskısı</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Sorumluluk almaktan kaçınma</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla			Asla	2	20
Seyrek Olarak	5	50	Seyrek Olarak	5	50
Bazen	4	40	Bazen	3	30
Sık Sık	1	10	Sık Sık		
Daima			Daima		
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Yeterli araç gereçten yoksun olma</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	1	10	Asla		
Seyrek Olarak	5	50	Seyrek Olarak	5	50
Bazen	2	20	Bazen	3	30
Sık Sık	2	20	Sık Sık		
Daima			Daima	2	20
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Yapılan işin önemsenmemesi</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla			Asla	3	30
Seyrek Olarak	4	40	Seyrek Olarak	1	10
Bazen	3	30	Bazen	4	40
Sık Sık	1	10	Sık Sık	1	10

Daima	2	20	Daima	1	10
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>İş yükünün fazlalığı</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>İş yeri / aile dengesinin sağlanmaması</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	2	20	Asla	2	20
Seyrek Olarak	4	40	Seyrek Olarak	3	30
Bazen	2	20	Bazen	1	10
Sık Sık	1	10	Sık Sık	4	40
Daima	1	10	Daima		
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Yurtiçinde ve dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	1	10	Asla		
Seyrek Olarak	2	20	Seyrek Olarak	2	20
Bazen	4	40	Bazen	4	40
Sık Sık	3	30	Sık Sık	2	20
Daima			Daima	2	20
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Hergün yapılan işin aynı olması</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	2	20	Asla		
Seyrek Olarak	4	40	Seyrek Olarak	4	40
Bazen	1	10	Bazen	3	30
Sık Sık	3	30	Sık Sık	2	20
Daima			Daima	1	10
Toplam	10	100	Toplam	10	100

Bu analizde, yönetsel stres faktörleri frekans dağılımı değerlendirmeleri yapılmıştır. Yapılan işte görev / yetki açısından dengesizlik olduğuna dair değerlendirmelerin, % 90 oranında bazen; toplumsal ilişkilerde ortaya çıkan zorlukların, % 60 oranında bazen; yönetsel uygulamaları eleştirememenin, % 50 oranında bazen; algılandığı görülmektedir. Uzun ve yorucu çalışma saatlerinin, % 50 oranında bazen; çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığının, % 60 oranında seyrek olarak algılandığı görülmektedir.



## Sonuç

Bir eylem ya da durumun kişi üzerinde yarattığı fiziksel veya psikolojik zorlanmaya *stres* denir. Stres, bireyin çeşitli çevresel stres yapıcılara karşı gösterdiği genel bir tepkidir. Stresi, bazı olaylara verdiğimiz aşırı tepki olarak tanımlayabiliriz. Genelde olumsuz bir durum olarak algılanan stres, araştırmacı ve bilim adamlarına göre, kısaca; bireyin, tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır.

Kurum içi stres kaynaklarının çalışanlar tarafından algılanmasının tespitine yönelik olarak yaptığımız çalışmada; kurum stres kaynakları ortalamasının 3'ün üzerinde olması, stres faktörlerinin varlığı olarak yorumlanabilir.

Yapılan işte görev / yetki açısından dengesizlik olduğuna dair değerlendirmelerin, % 90 oranında bazen; toplumsal ilişkilerde ortaya çıkan zorlukların, % 60 oranında bazen; yönetsel uygulamaları eleştirememenin, % 50 oranında bazen; algılandığı görülmektedir. Uzun ve yorucu çalışma saatlerinin, % 50 oranında bazen; çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığının, % 60 oranında seyrek olarak algılandığı görülmektedir.

Yöneticiler, bu mesleği seçmelerinde önemli buldukları değişkenleri sıraladıklarında, güvenceli oluşunu en önemli sebep olarak göstermektedirler (iki yönetici ikinci derecede önemli bulunduğunu belirtmiştir). Alınan maaşın yönetici tarafından birinci derecede önemsendiği, mesleğin itibarlı oluşunu üç yöneticinin birinci derecede, üç yöneticinin ise bunu ikinci derecede önemli buldukları belirlenmiştir. Yaptıkları işin itibarlı olduğunu üç yönetici birinci dereceden, dört yönetici ise üçüncü dereceden önemli bulduklarını belirtmişlerdir.

Yöneticinin yaptığı işin en elverişsiz üç özelliğinin önem sırası açısından değerlendirilmesi istendiğinde; yetersiz maaş, yaptıkları işin stresli bir iş olması, aşırı sorumluluk, yetkide yetersizlik ve çalışanların eğitim düzeylerinin düşük olması gibi olumsuzlukları 1. derecede önemsedikleri belirlenmiştir.

Bütün bunlar dikkate alındığında, kurum içinde stres yaratan faktörlerin var olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurumların yapması gerekenlerin başında, stres yaratan faktörleri en aza indirmeleri ve çalışanların performansını azaltan stres yapıcıları ortadan kaldıran politikalar geliştirmeleri gelmektedir.

Bunun için, genel olarak, bireysel ve örgütsel bazda bir yönetim şekli uygulayarak, stres faktörlerinin kontrol altına alınması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı), 5. Baskı, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- AKDEMİR B. (2010) . İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 39, 1, 125-129
- AYDIN, Şule .(2004).Otel İşletmelerinde Örgüsel Stres Faktörleri : 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt, 6 Sayı: 4
- AYTAÇ, S. (2006) [http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/isyerindekikronik\\_stres\\_kaynaklari.htm](http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/isyerindekikronik_stres_kaynaklari.htm) /31/05/2006
- AYTAÇ, S. (2002) İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları. <http://www.isguc.org/printout.php?id=117>
- BALCI, A. (2000) Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BALTAŞ, A. ve Baltaş, Z. (2000) Stres ve Başa Çıkma Yolları. 20. Basım. Remzi Kitabevi. İstanbul.
- BİNGÖL, D. ve Naktiyok, A. (2001) "Yönetici Akademisyenlerin Temel stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Yayın No: 10, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 24-26 Mayıs.
- BLAUG, R., Kenyon, A. and Lekhi, R. (2007) Stress at Work: A Report Prepared for the Work Foundation's Principal Partners.
- CARTWRIGHT, S ve Cooper, C.L. (1997) ManagingWorkplaceStress. SagePublication. London.
- ERTEKİN, Yücel (1993). Stres ve Yönetim. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- GADZELLA, B. M. (1991). Student-life Stress Inventory. Commerce, TX: Copyright.
- GADZELLA, B. M. ve Masten, W. G. (2005). An analysis of the categories in the Student-life Stress Inventory. American Journal of Psychological Research, 1(1), 1-10.

GÜNGÖR, B. (1993). Stressiz Çalışma Ortamı. İşinizde Duygusal ve Fiziksel Rahatlığınız İçin Pratik Bir Rehber. Öteki Yönetim Dizisi. 1. Kitap. Ankara.

GÜRÇAY, C. ve Seçer, Ş. (1999) Stres Altında Yaşam Kalitesini Artırmada Bireysel Çözüm Araçlarından Biri Olarak Zaman Yönetimi. 7. Ergonomi Kongresi. 14–16 Ekim. s.144–160.

IRONSON, Gail (1992). "Work, Job Stress and Health", Work, Families and Organizations, In Sheldon Zedeck (ed), San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, p.35.

KIEV, A. and Kohn, V. (1979) Executive Stress. AMA Survey Report, New York, ABD.

MARSHALL, M. (2001) Discipline Without Stress Punishments or Rewards. How Teachers and Parents Promote Responsibility & Learning. Piper Press. Los Alamitos. California, ABD.

SALDAMLI, Asım (2000). Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Dergisi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. C: 6 S:6 Adana. s. 289-303.

STEERS, Richard M. (1981) Introduction to Organizational Behavior, Scott, Foresman and Company Glenview, Illinois, ABD.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Akgemci, Tahir, Çelik, Adnan (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 2. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,

UBRIN, Andrew J. (1978). Fundamentals of Organizational Behavior, An Applied Perspective. Pergamon Press, Inc. New York, ABD.

# Vadeli ve Spot Piyasalar Arasındaki Etkileşim: VOB Üzerine Bir Uygulama<sup>1</sup>

**Yrd. Doç. Dr. Ali ÖZER**

Erzincan Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
aliozer@erzincan.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. İstemi ÇÖMLEKÇİ**

Düzce Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
istemicomlekci@duzce.edu.tr

**Özet:** Son yıllarda finans dünyasındaki en önemli gelişmelerden birisi Bretton Woods sisteminin yıkılmasıdır. Sistemin yıkılmasından sonra ortaya çıkan finansal riskler yeni finansal tekniklere talep yaratmıştır. Finansal riskleri tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da, bu yeni teknikler risk yönetiminde önemli araçlar olmuştur. Günümüzde ise türev piyasalar risk yönetiminde sadece gelişmiş ülkelerde değil gelişmekte olan ülkelerde de yaygın hale gelmeye başlamıştır. Türkiye finansal piyasalarının en önemli problemlerinden biri yüksek volatilitedir. Vadeli piyasa ile spot piyasa arasındaki ilişkiyi gösteren bir model; fiyat oluşumu, risk ölçümü ve bu piyasalara bilgi akışının yönünü tayin etmede önem arz etmektedir. Bu çalışmada, ARCH-GARCH modellerini kullanarak endeks futures sözleşmelerinin VOB'un işleme başladığı Şubat 2005'ten sonra spot piyasa volatilitelerini nasıl etkilediğini ampirik olarak araştırmıştır. Çalışma sonucun da vadeli piyasalar ile spot piyasa volatilitesi arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Futures and Spot Markets, Arch-Garch, Turkdex

## Interaction Between Futures Markets and Spot Markets: A Study for the Turkish Derivatives Exchange

**Abstract:** One of the most important changes in the world of finance in the past years has been collapsed of the Bretton Woods System. After the collapse of this system, the existence of financial risks has created a demand for new financial techniques. Although it is not possible to completely eliminate the financial risks, new financial techniques were developed to control and to lower the risks. Financial derivatives are important tools for risk management.

---

<sup>1</sup> Bu çalışma 2. International Conference in Economics - Torino 2015'de bildiri olarak sunulmuştur.

*Nowadays to avoid from risk and to manage risk, derivatives markets have become widespread not only in developed countries but also developing countries like Turkey. One of the fundamental problems of the Turkish financial market is high volatility. The modeling of any interaction between the spot and futures markets constitutes a great importance with regard to determining the direction of information flow in these markets, price formation and risk measuring. In this study it investigated that how index futures contracts traded in the Turkish Derivatives Exchange operating since February 2005 affect the price volatility in the spot stock market using ARCH-GARCH models. As a result of the study, volatility of the futures markets has been a negative correlation between volatility of the spot market.*

**Keywords:** *Futures and Spot Markets, Arch-Garch, Turkdex*

## Giriş

Son çeyrek yüzyılda değişen ekonomik ve siyasal koşullar sonucunda uluslararası ticaret ve ilişkiler son derece hızlı bir şekilde gelişmekte, mal ve hizmet alım-satımı, finansman ve yatırım kararları ulusal boyuttan uluslararası boyuta doğru hızla kaymaktadır. Dolayısıyla işletme faaliyetleri de, uluslararası düzeyde giderek artmakta ve dünya artık tek bir pazar olma yolunda hızla ilerlemektedir. Ayrıca uluslararası ekonomik ilişkilerin çok hızlı gelişmesi, ülkeler arasında artan işbirliği, sermaye hareketlerinin hızlanması ve artması, teknolojik yenilikler ve finansal piyasalardaki işlem hacminin yükselmesi, ekonomik performansı olumlu yönde etkilemiştir.

Bütün bu gelişmeler doğal olarak dünya finans piyasalarını yakından etkilemiştir. Uluslararası finansal ilişkilerin artması, bilgi iletişim ve bilgi işlem teknolojisinin gelişmesi, dünya finansal piyasalarını birbirine bağlayıp bütünleşmeye doğru yönlendirirken bu piyasalardaki değişkenliğin de hızla artmasına neden olmuştur. Faiz oranları, döviz kurları ve ürün fiyatlarındaki hızlı ve büyük dalgalanmalar, yeni finansal ürünler için bir gereksinim oluşturduğu gibi artan küreselleşme, rekabet, teknoloji, analiz teknikleri, vergi ve yasal düzenlemelerdeki değişiklikler de bu finansal ürünlerin geliştirilmesine neden olmuştur. Bilindiği üzere firmalar için döviz kurlarında, faiz oranlarında ve mal fiyatlarında meydana gelen değişimler göz ardı edilemeyecek riskler arasında yer almaktadır. Mali piyasalardaki özellikle fiyat riski, tarafları bir bedel karşılığında söz konusu riskleri üstlenecek üçüncü kişileri bulma çabasına itmektedir. Bu durum mali piyasalardaki fiyat riskine karşı korunmak için riski başkalarına aktaracak türev ürünleri ortaya çıkarmıştır.

Bretton Woods Sisteminin çökmesi ve yaşanan ekonomik krizlerden dolayı önem kazanmaya başlamış, döviz ve kurlarda oluşan fiyat dalgalanmaları türev ürünlere olan ihtiyacı arttırmıştır. Bu finansal risklerden kaçınmak veya bu

riskleri minimize edebilmek için yeni finansal araçlar geliştirilmiş ve bu finansal araçların daha rahat ve etkin kullanımı için borsalar kurulmuştur. Bu aşamada borsalarda yatırımcıların güven içinde olmaları için sözleşmeler belirli bir standarda kavuşturulmuş ve ilgili yasal alt yapı oluşturulmuştur. Bu türev ürünlerin en önemlileri; Futures, Forward, Opsiyon ve Swap sözleşmeleridir. Bu sözleşmeler finansal ürünlerin, tarımsal ürünlerin, madenlerin ve diğer türev sözleşmelere konu olabilecek enstrümanların gelecekte oluşacak fiyat belirsizliklerini ve değişimlerini azaltmayı veya kontrol altına almayı amaçlamaktadır. Gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkelere göre daha erken vadeli piyasa (Türev Ürünler Piyasası) ile tanışmış, bu da gelişmiş ülkelerdeki yatırımcılara büyük fırsatlar sağlamıştır. Kurum ve kuruluşlar bu piyasalar sayesinde riskten korunmuş, fon yönetimi için uygun maliyetli fırsatlar elde etmiş ve portföy kazançlarını artırmışlardır. Ekonomik açıdan bakıldığında, türev piyasalar kaynakların etkin dağılımına, fiyat keşif mekanizmasına ve etkin piyasalar oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Türev ürünler, mevcut risklerin ayrıştırılıp fiyatlanmasına ve bu risklerin devredilmesine olanak sağladıkları için finansal piyasaların vazgeçilmez araçları haline gelmişlerdir.

Vadeli işlem piyasasının etkinliğinin en önemli göstergesi olarak fiyat belirleme fonksiyonu kabul edilmektedir (Yang and diğ., 2013). Spot fiyatlar ile vadeli fiyatların belirlenebilme yeteneği bu piyasaların etkinliğini göstermektedir. Piyasa etkinliğinin artması gelecekteki fiyatlarının tahmin edilmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla spot piyasa ile vadeli piyasa arasındaki ilişkinin varlığının tespiti, riskten korunma ve arbitraj işlemlerinde önem arz etmektedir. Ayrıca piyasalar arası bilgi akışının yönünün tespit edilmesinin de, fiyat oluşumu ve risk yönetimi üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir.

Bu çalışmanın amacı İzmir vadeli işlem borsasında işlem gören endeks futures sözleşmelerin spot piyasalardaki endeks ürünler üzerindeki etkisini araştırmaktır. Spot piyasa ile vadeli piyasalar arasındaki etkileşimi tespit etmeye çalışmaktadır.

## **1. Vadeli İşlem Fiyatları ile Spot Fiyatlar Arasındaki İlişki**

Vadeli işlemlere konu olan varlıkların teorik vadeli işlem fiyatları ile spot fiyatlar arasındaki ilişki beklentiler yaklaşımı ve taşıma maliyeti yaklaşımı olarak iki şekilde belirlenmektedir.

### **1.1. Beklentiler Yaklaşımı**

Beklentiler yaklaşımı varlığın bugünkü alım fiyatı ile gelecekteki fiyatının eşit olduğu görüşünü ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre, yatırımcıların tarafından bir varlığın gelecekteki fiyatının yükseleceğinin beklenmesi vade süresinin artmasıyla sözleşme fiyatının artmasını da beraberinde getirecektir (Çelik, 2012). Buna göre;

$P_f = P_s$  olacaktır.

$P_f$ : Vadeli işlem sözleşmesinin bugünkü alış fiyatı

$P_s$ : Sözleşmenin teslim vade tarihindeki spot fiyat

Beklentiler yaklaşımının etkinliği, spekülatif kazançların ve arbitraj gelirlerinin azalmasına neden olacaktır.

## 1.2. Taşıma Maliyeti Yaklaşımı

Vadeli işlem piyasa fiyatları ile spot piyasa fiyatları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan diğer bir yaklaşım ise taşıma maliyeti yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, vadeli işlem fiyatı, vade sonuna kadar katlanılması gereken toplam maliyetleri içermektedir (Özen, 2008). Taşıma maliyeti ekonomik bir model olarak düşünüldüğünde vadeli fiyatın belirleyicileri spot fiyat, risksiz getiri oranı, temettü verimi ve vadeye kalan süre olmaktadır ve uzun dönem dengesi aşağıdaki gibi olmaktadır.

$$F_t = S_t e^{[(r-d)T]t}$$

$F_t$ : Vadeli fiyat

$S_t$ : Spot fiyat

$r$ : kısa dönem risksiz getiri oranı

$d$ : temettü verimi

$T$ : vadeye kalan süre

Taşıma maliyeti yaklaşımına göre vadeye kalan süre azaldıkça teorik fiyat ve vadeli fiyat birbirine yaklaşmakta ve vade gününde eşit olmaktadır. Yatırımcılar teorik olarak bir vadeli işlem sözleşme fiyatının spot fiyat + taşıma maliyeti şeklinde olacağını düşünmektedir. Fakat spot fiyat çeşitli nedenlerle (üretimin mevsimselliği, varlık depolanabilme yeteneği vb.) vadeli fiyattan farklılıklar gösterebilmektedir. Bu sapmalar Keynes'in ortaya koyduğu "Normal Contango (Düz Piyasalar)" ve "Normal Backwardation (Ters Piyasalar)" kavramları ile açıklanmaya çalışılmaktadır (Çelik, 2012).

Hisse senetlerinin vadeli fiyatının, spot fiyat ve taşıma maliyetlerinden yüksek olduğu durum düz piyasalar, spot fiyatın vadeli fiyattan yüksek olduğu piyasalarda ise ters piyasalar olarak ifade edilmektedir. Özellikle düz piyasalarda vadeli fiyatların değişimi spot fiyatları da etkilemektedir (Gulley ve diğ., 2014).

## 2. Vadeli Fiyat ve Spot Fiyata Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Vadeli işlem piyasasının fiyat belirleme fonksiyonu, vadeli fiyatlar ile spot fiyat arasındaki ilişkinin irdelenmesini önemli kılmıştır. Bu nedenle konuya yerli ve yabancı akademisyenler yoğun ilgi göstermişlerdir.

Özellikle spot fiyatlar ve vadeli fiyatlar arasındaki uzun dönem ilişkisini vektör otoregresif (VAR) veya eşbütünleşme modelleri ile açıklamaya çalışan bir çok çalışma (Ör: Ghosh, 1993; Wahab ve diğ., 1993; Brenner ve diğ., 1995; Pizzi ve diğ., 1998 ve Brooks ve diğ., 2001) bulunmakta ve bu çalışmaların önemli bir kısmında spot fiyatlar ile vadeli fiyatlar arasında koentegre bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Çağlı ve diğ., 2013).

Vadeli fiyat ile spot fiyat arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmalarından birini gerçekleştiren Ghosh (1993), Engle Granger testi ile S&P 500 endeksinin fiyatı ile vadeli fiyatı arasında ilişkiyi incelemiş ve aralarında uzun dönemde koentegre bir ilişki olduğunu ve vadeli fiyatların spot fiyatların Granger nedeni olduğunu tespit etmiştir. Choi ve Subrahmanyam (1994) tarafından yapılan çalışma sonucunda, vadeli işlemlerin Amerikan spot hisse senedi piyasası gün içi volatilitesinde algılanabilir büyüklükte bir artışa neden olmadığı sonuçları bulunmuştur.

Songyoo (2012) vadeli işlem piyasasının spot piyasalara öncü bir rol oynadığını ifade etmiştir. Benzer sonuçla, piyasa müdahalelerinin spot piyasada etkili olduğunu fakat vadeli piyasalarda etkili olmadığı belirten Chu ve diğ. (1999) fiyat bilgi akışınınin vadeli işlem piyasasından spot piyasaya doğru olduğunu savunmuştur. Karşıt bir görüşle ise Ivanov ve diğ. (2013) çalışmalarında spot piyasaların fiyat mekanizması üzerinde daha yoğun etkiye sahip olduğunu, bu durumda 2000'li yıllardan sonra borsa yatırım fonlarının gelişmesinden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Vadeli fiyatların spot fiyatları etkilediğine ilişkin çok çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen (Ör: Garbade ve diğ., 1983; Ghosh,1993; Schwarz ve diğ., 1994; Ali ve diğ., 2011; Songyoo, 2012; Joseph ve diğ., 2014), vadeli fiyatların spot fiyatları etkilediği, piyasalar aralarında fiyat ilişkisi bulunmadığı veya karşılıklı etkileşimin olduğunu savunan çalışmalara da (Beck, 1994; Özen, 2008; Çelik, 2012; Sehgal ve diğ., 2012; Ivanov ve diğ., 2013) rastlamak mümkündür.

Joseph ve diğ. (2014), 2008-2012 yılları arasında günlük verileri kullanarak yaptıkları çalışmalarında borsalarında işlem gören sekiz farklı varlığın tamamının spot fiyatlarınınin vadeli fiyatlardan etkilendiğini belirleyerek, Hindistan vadeli işlem borsalarını etkin olduğunu savunmuşlardır. Konuyu petrol piyasaları özelinde ve dönemler halinde ele alan Wang ve diğ. (2011) bir aydan kısa dönemde spot fiyat ile vadeli fiyat arasında kalıcı bir korelasyon ilişkisi olduğunu fakat bir aydan uzun bir yılda kısa dönemlerde ise kalıcı olmayan bir korelasyon ilişkisi olduğunu sonuçlarına ulaşmışlardır. Silverio ve Szklo (2012) ise vadeli petrol fiyatlarının, spot fiyat belirlenmesindeki katkısının (kriz dönemleri hariç olmak üzere) sürekli olarak artmakta olduğunu ifade etmişlerdir. Enerji piyasalarında ise Beckmann ve diğ. (2014) spot fiyat ile vadeli fiyat arasındaki ilişkinin volatilitite ile ilişkili olduğunu, volatilitenin düşük olduğu dönemlerde vadeli fiyatların spot fiyatların belirlenmesinde etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Shang Wu-Yu (2001) New York, Londra, Sydney, Paris, Tokyo ve



Hong Kong hisse senetleri piyasalarında sırası ile S&P500, FT-SE 100, All Ordinaries Share Index (AOS), General Share Index (GS), Nikkei 225 ve Hang Seng Index (HS) verilerini kullanılarak, vadeli işlemlerin başlamasından önceki 500 iş günü ile başladıktan sonraki 500 iş günlük dönem kapsayan bir çalışma yapmışlardır. Çalışma, Londra ve Hong Kong dışındaki piyasalarda spot piyasa volatilitesinin vadeli işlemlerin başlamasından sonra belirgin şekilde artış gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bologna ve Cavallo (2002), İtalyan Borsası'nda işlem gören endeks vadeli işlem sözleşmelerinin İtalya'daki hisse senedi spot piyasasına olan etkisini araştırdıkları çalışmalarında, endeks vadeli işlem sözleşmelerinin alım-satımına başlanması ile birlikte hisse senetleri spot piyasasının volatilitesinin azalma gösterdiğini tespit etmişlerdir. Corredor ve diğ. (2015), davranışsal finans kapsamında değerlendirmiş ve yatırımcıların beklentilerine ilişkin duygu ve düşünce yoğunluğunun, vadeli işlem fiyatı ile spot fiyat arasındaki korelasyonu etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Duygusal yoğunluğunun arttığı dönemlerde piyasalar arasındaki korelasyonun azaldığını belirtmiştir.

Türkiye'de yapılan çalışmalara bakıldığında Gürses (2010) vadeli işlem piyasalarının spot piyasa volatilitesi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını bu rağmen İMKB 30'a dayalı vadeli işlem adedi ve işlem hacmi değişkenlerinin, İMKB 30 spot volatilitesini arttırıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer çalışma sonucuna göre ise Endeks Futures sözleşmelerinde gerçekleşen işlem hacminin, spot piyasadaki endeks işlem hacmi ve oynaklığı üzerinde etkili olmamaktadır (Sarı, 2009). Demireli ve diğ. (2010), Bu çalışmada dövizde dayalı vadeli işlem sözleşmelerinin fiyat oluşumlarında spot kurların etkisinin olup olmadığı Granger nedensellik testi ile araştırılmış ve USD ve Euro kurlarının, vadeli USD ve EURO'nun granger nedeni olduğu bulunmuştur. Özdemir (2011), VOB'da işlem gören İMKB 30 endeks ve Dolar vadeli işlem getirileri ile spot piyasa oynaklığı arasındaki etkileşimi Granger nedensellik testi ve VAR modeli ile incelemiş ve vadeli işlem piyasası ile hisse senedi piyasa oynaklığı çift yönlü arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Yazar ayrıca vadeli işlem piyasasının hisse senedi piyasasının oynaklığını azalttığını sonucuna ulaşmıştır. Kırmızıgül Üner (2013), vadeli işlem piyasası ile spot piyasa fiyatlarının uzun dönemde eşbütünleşik olduğunu ve vadeli işlem kontrat fiyatının ve işlem hacminin İMKB30 endeks fiyatını ve işlem hacmini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. 2005-2011 yılları arasında günlük verileri kullanarak VOB'da işlem gören futures sözleşmeler ile İMKB30 endeksi arasındaki nedensellik ilişkisini araştıran Çilçoğlu (2012), beklentilerin aksine İMKB30 Endeksinin VOB30 Endeksi üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gökbulut ve diğ. (2009), vadeli piyasanın spot piyasa işlem hacminin artmasına neden olmasına rağmen spot piyasa ilişkin bilgi sağlama ve fiyat oynaklığı üzerinde etkin olmadığını belirtmişlerdir. Ersoy ve Bayrakdaroğlu (2013), Şubat 2005 – Aralık 2010 arasındaki günlük verileri kullanarak, spot ve vadeli işlem piyasaları arasındaki

öncül-ardıl ilişkisinin varlığını araştırmışlardır. Piyasalar arasında öncül-ardıl ilişkisi tespit edemeyen yazarlar İMKB30 endeksi ile VOB-İMKB30 endeks arasında çift yönlü nedensellik ilişkisinin varlığından söz etmektedirler.

### 3. Veri Seti, Analiz ve Bulgular

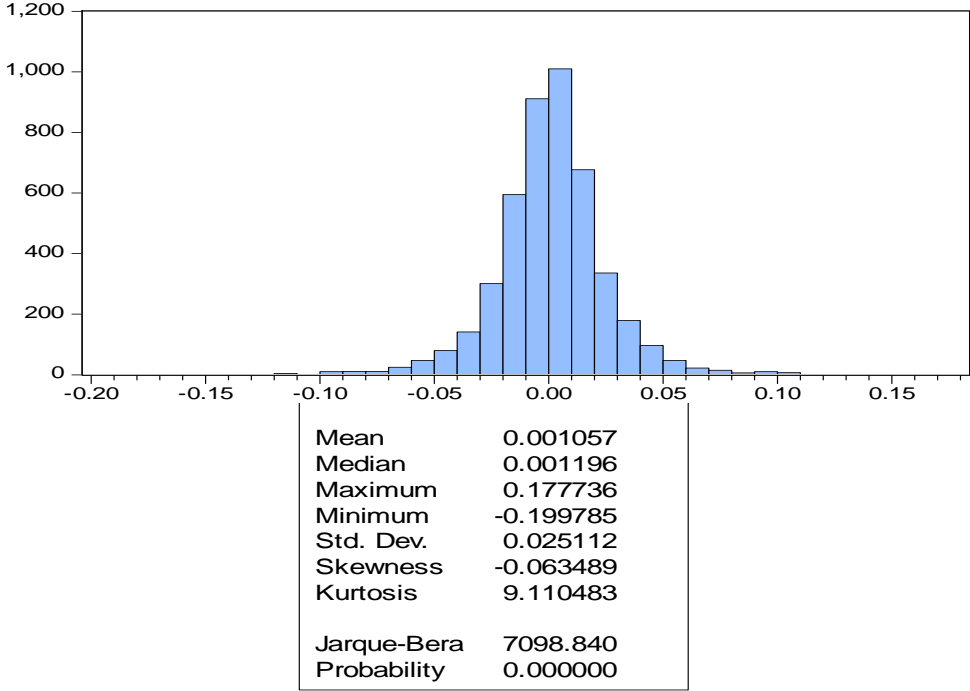
Çalışmanın bu kısmında, istatistiksel analizlerde kullanılan veri setine ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Araştırma, 1997 yılı ile 2015 yılının 5.ayı tarihleri arasındaki BIST-100 Bileşik Endeksinin getirilerinden hareketle toplam 4562 günlük veri kullanılarak logaritmik getirilerle gerçekleştirilmiştir. Veri seti Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB) Web Sitesinden alınmıştır. İstatistiki testlerin sınanmasında Eviews 7.1 paket programından yararlanılmıştır.

Zaman serisi verileriyle çalışılırken serilerin durağan olmaması kuvvetle muhtemeldir. Durağan olmayan verilerle oluşturulan modellerde ise sahte regresyon ile karşılaşma olasılığı büyüktür. Dolayısıyla, tahmin sonuçlarının da sahte bir ilişkiyi yansıtması söz konusu olabilmektedir. Serilerin seviye değerlerinde durağan olmadığının belirlenmesi durumunda, farkları alınarak durağan hale getirilebilirler. Böylece, sahte regresyon problemi giderilerek, daha sağlıklı sonuçlara ulaşmak mümkün olmaktadır (MacKinnon, 1991). Kullanılan zaman serilerinin durağan olup olmadıklarının test edilmesinde Augmented Dickey-Fuller (ADF) birim kök testi kullanılmış ve test sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: ADF Birim Kök Test Sınaması**

	Seviye Değerleri			Fark Değerleri		
	Sabitli	Sabitli Trendli	Sabitsiz Trendsiz	Sabitli	Sabitli Trendli	Sabitsiz Trendsiz
	-1.8595	-3.3523***	2.4905	-66.2399*	-66.2798*	-66.1341*
<b>Kritik Değerler</b>						
<b>a=%1</b>	- 3.431817	-3.960358	-2.565547	-3.431601	-3.960051	-2.565469
<b>b=%5</b>	- 2.862073	-3.410941	-1.940904	-2.861978	-3.410790	-1.940894
<b>c=%10</b>	- 2.567097	-3.127278	-1.616646	-2.567046	-3.127189	-1.616653
<b>Not:</b> * = %1, ** = %5 ve *** = %10 önem düzeyinde anlamlılığı göstermektedir.						

Tablo 1'e bakıldığında değişkenin sabitli ile sabitsiz-trendsizde anlamsız olduğu sabitli ve trendlide ise sınırdan %10'da anlamlı olduğu gözükmektedir. Bu nedenle değişkenin farkı alınarak birim köküne bakılmış ve fark değerinde her durumda %1'de anlamlı olduğu görülmüştür. Bu nedenle çalışmaya logaritmik değerlerin farkıyla devam edilmiştir. Değişkenle ilgili betimleyici istatistikler aşağıdadır.

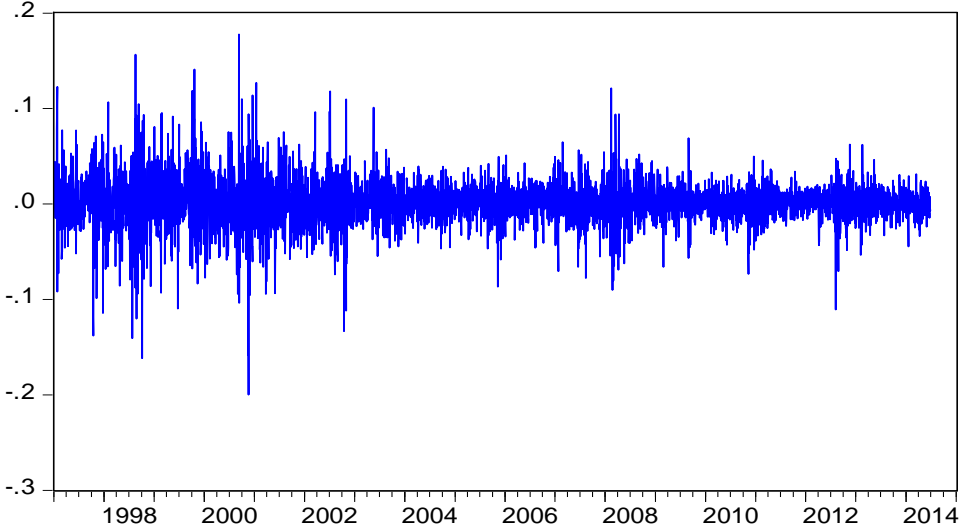
**Grafik 1: BIST-100 Getiri Endeksi Dağılım İstatistikleri**

Grafik 1'e göre, BIST-100 endeksi getiri serisinin, basıklık katsayısı 3'den büyük olduğu için leptokurtik (kalın kuyruk) ve çarpıklık katsayısı çok küçük de olsa negatif olduğu için sola çarpık bir dağılıma sahiptir. Jarque –Bera istatistiği ise,

$H_0$ : Normallikten sapma yoktur

Şeklinde kurulan temel hipotezin reddedileceğini göstermektedir. Yani, Jarque-Bera test istatistiği değerinden de kolayca anlaşılacağı gibi %1 anlamlılık düzeyinde standartlaştırılmış artıkların normal dağılmadığı görülmektedir.

**Grafik 2: 1997-2015 Yılları Arası BIST-100 Endeksi Getirileri**



Grafik 2, oynaklık kümelenmesini (volatility clustering) en çarpıcı biçimde göstermektedir. Diğer bir deyişle, logaritmik getirilerde meydana gelen büyük değişimleri büyük, küçük değişimleri ise küçük hareketler izlemektedir. Bu, İMKB Endeksindeki değişken varyanslılığın ve oynaklık kümelenmesinin bir göstergesidir.

Logaritması alınmış mevcut veri setinin fark seviyesinde durağan olduğuna karar verildikten sonra, BIST-100 Endeksi'nin getiri serisinde ARCH etkisinin bulunup bulunmadığını test etmek için ARCH-LM (ARCH-Lagrange Multiple) testine geçilmiştir. ARCH-LM testinin ilk adımı ortalama denkleme karar vermektir. Serinin yapısına en uygun model, farklı derecedeki ARMA modelleri denenerak belirlenmeye çalışılacaktır. Farkı alınarak durağan hale getirilen zaman serisinin korelogramına bakılarak serinin MA(q), AR(p) veya ARMA(p,q) süreçlerinden hangisine uyduğu tespit edilmektedir. AR kısmının mertebesi anlamlı kısmi otokorelasyon, MA kısmının mertebesi ise anlamlı otokorelasyon katsayılarının sayısı ile belirlenmektedir. Ortalama denklemin tespiti için 10. seviyeye (lag) kadar bütün Box Jenkins (Autoregressive Integrated Moving Average-ARIMA) modelleri denenmiş ve en iyi açıklama gücüne sahip ARMA (2,2) modeli ortalama denklemler olarak kabul edilmiştir. ARMA (2,2) model sonuçları aşağıda Tablo 2'de verilmiştir

**Tablo 2: İMKB-100 Endeksi En Küçük Kareler ARMA (2,2) Modeli**

Değişkenler	Katsayı	T İstatistiği
c	0.001133	2.718954*
AR(2)	0.174376	5.987456*
MA(2)	-0,12854	-5,230297*
R <sup>2</sup>	0.0216	
F İstatistiği	85.4479	
Olasılık	0.0000	
Durbin-Watson	2.001628	

**Not:** \* = %1, \*\* = %5 ve \*\*\* = %10 önem düzeyinde anlamlılığı göstermektedir.

Modelde otokorelasyon ve değişen varyansın olup / olmadığının tespiti için, hata terimlerine Breusch-Pagan LM ve White testleri uygulanmıştır.

**Tablo 3: Otokorelasyon ve Değişen Varyans Testi**

Breusch-Pagan LM	
LM(1)	4.316925**
LM(2)	2.270483
LM(3)	1.942041
LM(4)	3.029001**
LM(6)	3.287535*
LM(12)	3.748688*
White Testi	26.24079 (0,00000)

Farklı gecikmeler denenerek hesaplanan LM testi sonuçları otokorelasyona, White testi sonucu ise değişen varyansa işaret etmektedir. Otokorelasyon ve değişen varyansın bir arada bulunması ARCH etkisinin olabileceğini gösterdiğinden modele aynı zamanda ARCH-LM testi uygulanmıştır.

**Tablo 4: ARCH-LM İstatistiği Test Sonuçları**

F İstatistiği	256.1839	Olasılık	0.0000
Gözlem* R <sup>2</sup>	240.7208	Ki-Kare (Olasılık)	0.0000

ARCH etkisinin varlığını test etmek için Engle (1982) tarafından önerilen ARCH-LM testi sonuçlarının yer aldığı Tablo 4 incelendiğinde, eşit varyanslılığı ifade eden sıfır hipotezinin reddedilebileceği tespit edilmiştir. (Gözlem\*R<sup>2</sup>: 240.7208, p: 0.0000) Diğer bir deyişle, ARCH etkisi vardır ve bu etki giderilmelidir.

ARCH etkisinin varlığı kabul edildikten sonra uygun ARCH tipi model seçimine geçilmiştir. Uygulamada volatilitenin tahmini için en çok kullanılan modeller ARCH(1), GARCH(1,1) modelleridir ve bu modeller finansal zaman serilerinin karakteristiklerini (volatilitelerini) açıklamak için yeterli görülmektedir. Buna rağmen çalışmada farklı mertebelerden ARCH ve GARCH modelleri (ARCH(2), GARCH(2,1), GARCH(2,2) gibi) kullanılmıştır. Buna göre, ARCH ve GARCH modelleri denenmiş ve ilgili sonuçların bir bölümü aşağıda Tablo 5 ve 6'da verilmiştir.

**Tablo 5: BIST-100 Bilesik Endeksi Getiri Serisi için Alternatif ARCH Modelleri Tahmin Sonuçları**

	ARCH(1)	ARCH(2)	ARCH(3)	ARCH(4)	ARCH(5)
<b>c</b>	0.001006	0.001422	0.001396	0.001331	0.001445
<b><math>\alpha_1</math></b>	0.308382*	0.250696*	0.213751*	0.198263*	0.177393*
<b><math>\alpha_2</math></b>		0.293304*	0.281383*	0.222360*	0.188777*
<b><math>\alpha_3</math></b>			0.214854*	0.172321*	0.137996*
<b><math>\alpha_4</math></b>				0.137716*	0.104958*
<b><math>\alpha_5</math></b>					0.191857*
<b>R<sup>2</sup></b>	0.00492	0.0047	0.00803	0.00530	0.00743
<b>F</b>	15.82362*	46.78142*	32.51806*	32.22517*	23.57558*
<b>DW</b>	2.150469	2.014720	2.063633	2.055502	2.059787
<b>Akaike</b>	-4.545208	-4.620581	-4.653430	-4.674045	-4.703359
<b>Schwarz</b>	-4.538858	-4.612643	-4.643905	-4.662932	-4.690659
<b>Z İstatistik</b>	9.304877*	1.484298	2.971170*	2.621700*	2.849269*

Tablo 5 ve 6 incelendiğinde GARCH(1,3), GARCH(2,2), GARCH(2,3), GARCH(3,1), GARCH(3,2) ve GARCH(3,3) modelleri katsayıların pozitif olma kısıtlarını yerine getirmedikleri için uygun model olarak seçilemeyecekleri görülmektedir. Bu nedenle, İMKB-100 günlük getirilerine uygun olan modelin seçimi yapılırken geriye kalan modeller arasından Akaike Bilgi Kriterine göre seçim yapılacaktır. Akaike Bilgi Kriterine göre farklı modeller içinde en düşük katsayıya sahip olan (-4.771128) GARCH (1,1) olduğu gözükmektedir. Schwarz bilgi kriterine göre yapılsa da (-4.760110) katsayısıyla GARCH (1,1) modeli seçilmektedir. ARCH etkisinin bu modelde yok olup olmadığını test etmek için tekrar ARCH-LM testi yapılmış ve Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 6: BIST-100 Bileşik Endeksi Getiri Serisi için Alternatif GARCH Modelleri Tahmin Sonuçları**

	<b>GARCH (1,1)</b>	<b>GARCH (1,2)</b>	<b>GARCH (1,3)</b>	<b>GARCH (2,1)</b>	<b>GARCH (2,2)</b>	<b>GARCH (2,3)</b>	<b>GARCH (3,1)</b>	<b>GARCH (3,2)</b>	<b>GARCH (3,3)</b>
<b>c</b>	0.00132 7	0.001322	0.001346	0.001320	0.001369	0.001347	0.001339	0.001369	0.001345
<b>α1</b>	0.09466 *	0.10810*	0.124292*	0.131151*	0.128984*	0.118365*	0.132252*	0.12983*	0.11775*
<b>α2</b>				0.057261*	-0.127069*	0.018499	-0.000355	-0.12968*	0.014481
<b>α3</b>							-0.078750*	0.001739	0.015888
<b>β1</b>	0.90313 *	0.67992*	0.847979*	0.923916	1.784755*	0.785516*	0.944766*	1.78654*	0.78611*
<b>β2</b>		0.2092***	-0.520714*		-0.786684*	-0.516768*		-0.78844*	-0.59520*
<b>β3</b>			0.543660*			0.589328*			0.65581*
<b>R2</b>	0.00241	0.00162	0.0030	0.0040	0.00110	0.0051	0.0012	0.00107	0.0060
<b>F</b>	8.3942*	9.14953*	4.762099*	8.716617*	13.10831*	9.151918*	8.736148*	8.83031*	9.59771*
<b>DW</b>	2.04266 7	2.038487	2.028765	2.030692	2.033267	2.030268	2.027634	2.033072	2.031021
<b>Akaike</b>	- 4.77112 8	- 4.771390	-4.774392	-4.772626	-4.785451	-4.773976	-4.776166	-4.784948	-4.773555
<b>Schwarz</b>	- 4.76011 0	- 4.761864	-4.763279	-4.763121	-4.774339	-4.761275	-4.765054	-4.772247	-4.759267
<b>Z İstatistik</b>	4.47186 4*	4.449398 *	4.408734*	4.441203	4.583575*	4.405894*	4.516634*	4.584023*	4.406057*

**Tablo 7: GARCH (1,1) Modeli İçin ARCH-LM İstatistiği Test Sonuçları**

<b>F İstatistiği</b>	1.501661	<b>Olasılık</b>	0.2205
<b>Gözlem* R<sup>2</sup></b>	1.501850	<b>Ki-Kare (Olasılık)</b>	0.2204

Tablo 7'de yapılan ARCH-LM test sonuçlarına göre GARCH (1,1) modeli için ARCH etkisinin kalmadığına karar verilmiştir. Uygun modele karar verildikten sonra, şimdide VOB-100 vadeli sözleşmeleri uygulanmaya başladıktan sonra BIST-100 endeks sözleşmelerinin volatilitesinde bir değişim olup olmadığı araştırılacaktır. Bunun içinde 1 Şubat 2005 öncesine (1) ve sonrasına (0) değerleri verilerek gölge değişken oluşturulmuştur. Gölge değişkenli model de, ARIMA modellerinden en iyi açıklama gücüne sahip ARMA (1,1) modeli ortalama denklem olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 8: Gölge Değişkenli GARCH (1,1) Modeli Sonuçları**

<b>GARCH = C(3) + C(4)*RESID(-1)^2 + C(5)*GARCH(-1) + C(6)*DUMMY</b>			
<b>Değişken</b>	<b>Katsayı</b>	<b>Z İstatistiği</b>	<b>Olasılık</b>
<b>AR(1)</b>	0.482995	2.710217	0.0067
<b>MA(1)</b>	-0.445156	-2.425373	0.0053
<b>Varyans Denklemi</b>			
<b>C</b>	8.17E-06	7.120774	0.0000
<b>RESID(-1)^2</b>	0.109962	16.25741	0.0000
<b>GARCH(-1)</b>	0.870935	114.1505	0.0000
<b>DUMMY</b>	-1.20E-05	-4.671439	0.0000
<b>R<sup>2</sup></b>	0.098415	<b>Akaike Kr.</b>	-4.884371
<b>Ayarlanmış R<sup>2</sup></b>	0.096635	<b>Schwarz Kr.</b>	-4.875915
<b>Durbin-Watson</b>	1.958862	<b>Han-Quin Kr.</b>	-4.881393

Tablo 8'e bakıldığında gölge değişkenin negatif ve %1'de anlamlı olduğu görülmektedir. Spot piyasalardaki volatilité, vadeli işlemlerin piyasaya girmesiyle birlikte azaldığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Vadeli piyasalarda işlem gören ürünler kullanılarak spot piyasalarda işlem gören ürünlerinkine benzer getiri grafiği olan sentetik pozisyonlar oluşturulabilir. Bu özelliği nedeniyle vadeli piyasalar, piyasalarda etkinliğin artırılması ve spot piyasadaki fiyat dalgalanmalarının (volatilité) azaltılmasına yardımcı olur.



## Sonuç

Risk yönetimi bir kurumun sahip olduğu risklerin belirlenmesi, tanımlanması, ölçülebilir hale getirilmesi ve ölçülmesi, standartlarının ve limitlerinin tespit edilmesi ile bu risklerin belirlenen limitler dahilinde tutulması için kullanılacak enstrümanların seçimi, bu enstrümanların kullanımına dair politikaların tespit ve uygulamasını içeren bir süreçtir. Bu süreçte ilk adım olan risklerin belirlenmesi ve bunların açıkça tanımlanması, sürecin devamının başarısı açısından çok önemlidir. Firmanın karşı karşıya olduğu riskleri doğru tespit etmesi ise ekonomik gelişmeleri iyi takip etmesi ve finansal yapısını doğru olarak analiz etmesiyle mümkündür. Günümüzde hızla değişen ekonomik şartlar, işletmeleri finansal risklere karşı daha fazla korunmaya zorlamaktadır. Bu da işletmelerde risk yönetimini ön plana çıkartmakta ve türev ürünlerin kullanımını yaygınlaştırmaktadır.

Türev piyasalar uzun bir geçmişe sahiptir. Günümüz anlamındaysa, özellikle '70'li yıllardan sonra, yükselen volatilité ve piyasa riski türev piyasaların önemini artırmış; türev sözleşmeler, riskten korunma nitelikleri nedeniyle bir çok borsada aktif olarak işlem görmeye başlamışlardır. Vadeli piyasa ile spot piyasa arasındaki ilişkiyi gösteren bir model; fiyat oluşumu, risk ölçümü ve bu piyasalara bilgi akışının yönünü tayin etmede önem arz etmektedir. Bu sebeple çalışma da, ARCH-GARCH modellerini kullanarak endeks futures sözleşmelerinin VOB'un işleme başladığı Şubat 2005'ten sonra spot piyasa volatilitésini nasıl etkilediğini ampirik olarak araştırılmıştır. Çalışma sonucun da vadeli piyasalar ile spot piyasa volatilitésini arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Vadeli işlem piyasasının spot piyasada fiyat belirleme hususunda önemli bir rol oynaması, spot piyasa oynaklığının azaltılmasına etki etmektedir. Ayrıca yeni bilgilerin önce vadeli işlem piyasasına daha sonra spot piyasalara yansması da spot piyasa oynaklığının azalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, vadeli işlem piyasası, hisse senedi piyasa oynaklığını düşürerek hisse senedi piyasasının likiditesi ve etkinliğini artırmaktadır. Özellikle 1987 Asya krizinden sonra Türev ürünlerle yapılan işlemlerin piyasa volatilitésini arttırdığı yönünde görüşler ifade edilmiştir. Ancak yapılan birçok çalışma da bu görüşten farklı olarak türev piyasaların spot piyasaları olumlu yönde etkilediği, volatilitéyi azalttığı ve bilgisel etkinliği arttırdığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

## KAYNAKÇA

ALI, J. and Gupta, K.B. (2011), Efficiency in Agricultural Commodity Futures Markets in India: Evidence From Cointegration and Causality Tests, *Agricultural Finance Review*, 71 (2), pp. 162-178.

BECK, S. (1994), Cointegration and market efficiency in commodities futures markets. *Applied Economics*, 26 (3), pp. 249-257.

BECKMANN, J., Belke, A. and Czudaj, R. (2014). Regime-Dependent Adjustment in Energy Spot And Futures Markets, *Economic Modelling*, 40, pp. 400–409.

BOLOGNA P. and Cavallo L. D. (2002), The Introduction of Stock Index Futures Effectively Reduce Stock Market Volatility? Is the “Futures Effect” Immediate? Evidence from the Italian Stock Exchange Using GARCH, *Applied Financial Economics*, 12 (3), pp. 183-92.

CHOI, H. and Subrahmanyam A. (1994), Using Intraday Data to Test for Effects of Index Futures on the Underlying Stock Markets, *The Journal of Futures Markets*, 14 (3), pp. 293-322.

CHU, Q. C., Hsieh, W.G. and Tse, Y. (1999), Price Discovery on the S&P 500 Index Markets: An Analysis of Spot Index, Index Futures, and SPDRs”, *International Review of Financial Analysis*, 8 (1), pp. 21-34.

CORREDOR, P., Ferrer, E. and Santamaria, R. (2015), Sentiment-Prone Investors and Volatility Dynamics Between Spot and Futures Markets”, *International Review of Economics and Finance*, 35, pp. 180–196.

ÇAĞLI, E.F. ve Mandaci, P.E. (2013), The Long-Run Relationship Between The Spot and Futures Markets Under Multiple Regime-Shifts: Evidence From Turkish Derivatives Exchange, *Expert Systems with Applications*, 40, pp. 4206–4212.

ÇELİK, İ. (2012), Vadeli İşlem Piyasasında Fiyat Keşfi: İzmir Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsasında Ampirik Bir Uygulama, *Türkiye Bankalar Birliği Yayınları*, No: 283, İstanbul.

ÇİLOĞLU, T. (2012), İzmir Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası'nda Hisse Senedine Dayalı Futures İşlemlerinin Spot Piyasa Etkinliğine Katkısı: İMKB30 Endeksi İçin Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

DEMİRELİ, E., Gülmez, E. ve Akkaya, G. C. (2010), Vadeli ve Spot Kurlar Arasındaki Nedensellik İlişkisi: İzmir Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası Üzerine Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 27, Ağustos, ss.325-333.

ERSOY, E. ve Bayrakdaroğlu, A. (2013), İMKB30 Endeksi ile VOB-İMKB30 Endeks Vadeli İşlem Sözleşmeleri Arasındaki Öncül-Ardıl İlişkisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42 (1), ss. 26-40.

GARBADE, K. and Silber, W.L. (1983), Price Movement and Price Discovery in Futures and Cash Markets, The Review of Economics and Statistics, 65, pp. 289–297.

GHOSH, A. (1993), "Cointegration and Error Correction Models: Intertemporal Causality Between Index and Futures Prices", Journal of Futures Markets, 13 (2), pp. 193–198.

GÖKBULUT, R.İ., Derindere K., S. ve Atakan, T. (2009), The Effects of The Stock Index Futures to The Spot Stock Market: A Study For The Istanbul Stock Exchange, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 38 (1), ss. 84-100.

GULLEY, A. and Tilton, J.E. (2014), "The Relationship Between Spot and Futures Prices: An Empirical Analysis", Resources Policy, 41, pp. 109–112.

GÜRSES, O. (2010), Türkiye'de VOB-İMKB 30 Endeks Vadeli İşlem Sözleşmelerinin Spot Piyasa Volatilitesi Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

IVANOV, S., Jones, F. and Zaima, J.K. (2013), Analysis of DJIA, S&P 500, S&P 400, NASDAQ 100 and Russell 2000 ETFs and Their Influence on Price Discovery, Global Finance Journal, 24, pp. 171–187.

JOSEPH, A., Sisodia, G. and Tiwari, A.K. (2014), A Frequency Domain Causality Investigation Between Futures and Spot Prices of Indian Commodity Markets, Economic Modelling, 40, pp. 250–258.

JUDGE, A. and Reancharoen, T. (2014), An Empirical Examination of the Lead–Lag Relationship Between Spot and Futures Markets: Evidence from Thailand", Pacific-Basin Finance Journal, 29, pp. 335–358.

KIRMIZIGÜL Üner, İ. (2013), Türkiye'de Vadeli İşlem Piyasalarının Gelişimi, Spot Piyasa ile Etkileşimi Ve Hisse Senedi Endeks Vadeli İşlem Sözleşmeleri Örneğinde Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- ÖZDEMİR, L. (2011), Vadeli İşlem Piyasası ile Spot Piyasa Oynaklığı Arasındaki İlişki: İzmir Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- ÖZEN, E. (2008), İzmir Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası'nda Hisse Senedine Dayalı Futures İşlemlerin Spot Piyasa Etkinliğine Katkısı: İMKB 30 Endeksi İçin Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- SARI, A. (2009), Vadeli İşlem Piyasalarındaki İşlem Hacminin Spot Piyasadaki Volatilite Üzerine Etkileri ve İMKB 30 Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SCHWARZ, T.V., Szakmary, A.C., (1994), Price Discovery in Petroleum Markets: Arbitrage Cointegration and The Time Interval of Analysis. *Journal of Futures Market*, 14 (2). pp. 147 – 167.
- SEHGAL, S., Rajput, N., and Dua, R.K. (2012), Price Discovery in Indian Agricultural Commodity Markets, *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 2, pp. 21–37.
- SHANG, W.Y. (2001), Index Futures Trading and Spot Price Volatility, *Applied Economics Letters*, 8 (3), pp. 183-86.
- SILVÉRIO, R. and Szklo, A. (2012). The Effect of the financial Sector on the Evolution of Oil Prices: Analysis of the Contribution of the Futures Market to The Price Discovery Process in the WTI Spot Market, *Energy Economics*, 34, pp. 1799–1808.
- SONGYOO, K. (2012). Optimal Positioning in Thailand's Spot and Future Market, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, pp. 741 – 745.
- WANG, Y. Wei, Y. and Wu, C. (2011). Detrended Fluctuation Analysis on Spot and Futures Markets of West Texas Intermediate Crude Oil, *Physica A*, 390, pp. 864–875.
- YANG, L. and Zhang, D. (2013). "Can Futures Price Be A Powerful Predictor? Frequency Domain Analysis on Chinese Commodity Market", *Economic Modelling*, 35, pp 264–271.



# Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama

**Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR**

İstanbul Gelişim Üniversitesi, İ.İ.S.B.F.

İşletme (İngilizce) Bölümü

myurttadur@gelisim.edu.tr

**Nazlı NAKİPOĞLU**

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

nnakipoglu@gmail.com

**Özet:** Günümüzde hızla değişen şartlar ve rekabet ortamında aile işletmelerinin devamlılık süresinin uzun olmadığı gözlemlenmiştir. Aile işletmelerinin çoğunluğunun birinci kuşaktan torun kuşağına ulaşamadığı ve bunun önüne geçebilmek içinde, aile işletmelerindeki kuşak çatışmalarının problemlerini tespit etmek, işletmelerin finansal durumu ile bağlantılarını araştırmak ve gelecek kuşak yöneticilerinin yaşanılmış örneklerden yola çıkarak aynı hatalara düşmemelerini sağlamak, aile işletmelerinin kurumsallaşması ve devamlılığı için önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmada, Türk aile işletmeleri ile İtalyan aile işletmelerinin, bir nesilden diğer nesle geçmesi, büyümeleri ve sürekli olabilmeleri için içsel değişim boyutları saptanmaya çalışılmaktadır. Kurumsallaşma, yeniden yapılanma, patronların iş bölümü ve devretme planları, aile işletmesi anayasasının hazırlanarak işletmelerin uyum içerisinde yönetilmesi, işletmenin sürekliliği ve büyüyerek verimli bir şekilde devamlılığı önemle üzerinde durulması gereken konulardır.

**Anahtar Kelimeler:** Finansal yapı, Kuşak çatışmaları, İtalyan aile işletmeleri, Türk aile işletmeleri.

## Effects of the Conflict Between Generations to the Financial Structures of Family Businesses: An Application on Italian and Turkish Family Businesses

**Abstract:** It has been observed that the continuity of family businesses do not last long due to today's rapidly changing conditions and the competitive

*environment. Determining the problems of the conflict of generations within family businesses, researching business connection with the financial condition and ensuring that the new generation managers do not fall into the same errors based on the experienced instances, institutionalization and continuity of the family business play an important role as the majority of family businesses do not reach the generation descendant of the first generation of the family and to prevent such incident.*

*This study aims to determine the transition of Turkish family businesses and Italian family businesses from one generation to another, their development and dimensions of internal changes to be permanent. Issues to be emphasized are institutionalization, restructuring, boss / employer's division of labor and transfer plans and management of family businesses in conformity by preparing family business constitution, continuity and accretive durability in an efficient manner.*

**Keywords:** *Financial structure, Conflict of generations, Italian family firms, Turkish family firms.*

## Giriş

Aralarında kan bağı bulunan kişilerin çalıştığı kurumlara aile işletmeleri denir. Aile içi iletişim ile işletme içi iletişimde farklılıklar vardır. Duygular, düşünceler, eğitim düzeyi ve amaçlar aynı olmayabilir. Bu farklılıklar aynı kuşaklarda olabildiği gibi diğer kuşaklarda da gözlemlenmektedir. Bu sorunlar, işletmenin yönetim ve organizasyonunu, finansal gelişimini ve büyümesini etkilemektedir. Özellikle aile içi sürtüşmeler ve çatışmalar işletmenin parçalanarak başarısızlığına hatta kapanmasına neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalar doğrultusunda elde edilen sonuçlara göre Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %95'i, İtalya'da %99'u, İspanya'da %80'i, İngiltere'de %75'i, ABD'de %96'sı, ve İsviçre'de %90'ı aile işletmeleridir.

Ülkemiz ve dünya ekonomisinde geniş bir yelpazeye sahip olan aile işletmelerinin, farklı nedenlerle bir sonraki nesillere geçememeleri, ciddi ekonomik kayıplara yol açmaktadır.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellik, yönetim ve işletme boyutunun dışında aile bireylerinin ilişkilerinin organizasyon yapısına dahil olmalarıdır. Aile içi sürtüşmelerin ve duygusal unsurların bu yapıya dahil olmasıyla işletmenin başarısız olması ve büyüyememesi kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bu makalenin amacı; farklı ülkelerdeki aile işletmelerinde kuşak çatışmalarının, işletmenin finansal yapısına etkilerini araştırıp, yaşanan çatışmaların boyutlarını en aza indirgeyerek, işletmenin gelecek nesillerle büyümesini ve devamlılığını sağlamaktır.

## 2.Aile İşletmelerinde Yaşanan Çatışmalar

Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasındaki en önemli fark, aile işletmelerinin ailenin ismini, karını, gayrimenkullerini işletmenin büyümesi, gelişmesi ve sürekliliğini sağlayabilmek için aile üyeleri ile sürdürebilme çabasını gösterirken çeşitli çatışmalara da maruz kalmasıdır. Aile üyelerindeki kardeşler arasındaki rekabet, çocuklarla ebeveynler arasındaki farklılık, kimlik çatışmaları, yaş ve eğitim farklılıkları, sahiplenme durumları gibi etkenlerde çatışmayı karmaşık hale getirir.

Aile işletmelerinde, aile kuralları ile işletmenin yönetilmesi ve bu kurallarında baskın olması aile üyeleri büyüklerinin kararlarda söz sahibi olması, yeni gelen kuşaklarda bu otoriter kuralların problemler yaratması ile çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır. Aile işletmelerindeki çatışmaların temelinde aile değerlerinin hâkim olduğu bir sosyal yapı yatarken; şirketin temelinde ise mantık ve kuralların hâkim olduğu bir sosyal yapı yatar. Aile ile şirketin yan yana gelmesi, yani ailenin bir şirket kurması, duygular ile mantığın yoğun etkileşimini gerektirir. Bir tarafta duyguların, değerlerin ağır bastığı bir yapı, bir güç odağı; diğer tarafta da mantık, matematik ve kurallar zincirinin ağır bastığı bir güç odağı vardır. Birçok kurumda aile baskındır ve verilen kararlarda duygular, ailenin değerleri, beklentileri ve istekleri etkin rol oynar. Aile, kurumun üst belirleyici organın patronu konumundadır. Bu iki güç dengesi arasındaki çatışma işletme ve aile hayatı boyunca devam eder. Bu iki güç odağını birbirine bağlayacak köprüde liderin gücünün bağlayıcılığıyla sağlanır. (Fındıkçı, 2011, s.33-34)

Sonuç olarak, aile işletmelerindeki çatışmaların en önemli etkeni, birbirleri arasındaki duygusal ilişkilerin işletme yapısını etkilemesidir. İşletme yönetimi ile aile yönetiminin farklı olduğunu ve ailedeki problemlerin yönetime yansıtılmaması, rollerde de yetkin kişilerin benimsenmesi ve görevlendirilmesi yani kurumsallaşmaya yönelmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinin de amacı faaliyetlerini sürdürebilmek ve işletmeyi bir sonraki kuşağa devretmektir.

### 2.1.Aile İşletmelerinde Çatışmanın Yararı:

Çatışma her ne kadar olumsuzluk izlenimi yaratsa da olumlu sonuçlandığında işletmeye yarar sağlar. Kişiler ya da aile işletmelerindeki aile üyeleri, kendi fikirlerini ortaya çıkararak, farklı görüş açılarını sunarak ve yeteneklerini de değerlendirerek çatışmanın sorunlarına çözüm olabilirler. Genellikle birçok işletmelerde çatışmadan kaçınma yoluna gidilir. Özellikle aile işletmeleri, işletmedeki sorunları aileye yansıtma veya ailedeki sorunları işletmeye yansıtma çabasıdadırlar.

Çatışmalardan yararlı sonuçlar alabilmek içinde çatışmayı olumlu yönetmek ve gerilimi azaltmak gerekmektedir. Çatışmalarda tarafsız kalmaya



özen göstermek ve kişilerin görüş, düşünce, yeni fikirler ve değişimlerini açıklamasına fırsat verilmelidir. Böylece alınacak kararların daha sağlıklı olması, işletmelerin ilerlemesine ve gelişmesine etken olmaktadır.

**Tablo 1: Eski-Yeni Kuşak Görüşleri Karşılaştırması**

<b>Eski Kuşağın Görüşleri</b>	<b>Yeni Kuşağın Görüşleri</b>
Daha fazla tecrübe sahibi olduklarını iddia etmektedirler.	Daha yüksek eğitim derecesine sahip olduklarını iddia etmektedirler.
Rollerini çalışanlara müdahale etme ve onlara yardım etme olarak algılamaktadırlar.	Rollerinin yetenekli çalışanlar almak ve onlardan performans beklemek olarak algılamaktadırlar.
Problem çözmenin patronun görevi olduğuna inanmaktadırlar.	Problem çözmenin bireysel sorumluluk olduğuna inanmaktadırlar.
Çalışanların kontrol edilmesi görevinin patrona ait olduğunu vurgularlar.	İşi en iyi şekilde yapma sorumluluğunun çalışanlara ait olduğunu vurgularlar.
Bireylerin çoğunluğa uyması gerektiğine inanırlar.	Bireylerin kendi yetenek ve potansiyellerini maksimize etmesi gerektiğini düşünürler.
İşlerin birbirinden kesin sınırlarla ayıramayacağına inanırlar ve her şeye karışırlar.	Patronların kendi işiyle uğraşmaları gerektiğini ve çalışanları kendi işlerini yapmada serbest bırakmaları gerektiğine inanırlar.
İşin örgüt dizaynı ve yapısından çok daha önemli olduğuna inanırlar.	Örgüt dizaynı ve yapısının daha önemli olduğunu vurgularlar.
Yöneticilerin çalışanlara problemlerini çözmeye yardımcı olmaları gerektiğini düşünürler.	Yöneticilerin hedefler koymalarına ve bu hedeflere ulaşmaları gerektiğine inanırlar.
Yeni kuşakların karmaşık yönetim metotları uyguladıklarından şikâyetçidirler.	Eski kuşağın işleri modası geçmiş usullerle yaptığından yakınmaktadırlar.
Yeni kuşağın değişimci ve hızlı sonuçlar almak peşinde olmasından şikâyetçidirler.	Eski kuşağın değişime direnmesinden ve statik olmasından rahatsızdırlar.
Yeni kuşağın işletmeyi yönetecek tecrübeye sahip olmadığı kaygısını taşırlar.	Eski kuşağın gücü elinde bulundurmasından ve kendilerine yetki verilmemesinden yakınırırlar.
İşletmenin büyüme sürecinde çalışanları kendilerinin kontrol etmeleri gerektiği inancındadırlar.	Şirketin modern bir şirket olduğu imajını güçlendirmek için müşterilerin akseptansına sahip olmaları gerektiğine inanırlar.
İşletmede etiğin önemli olduğunu vurgularlar.	İşletmede stratejinin önemli olduğunu vurgularlar.
Yeni kuşağın batılı yönetim konseptlerini uygulama durumunda güçlüklerle karşılaşacağına inanırlar.	Eski kuşağın kendilerine yönetim konseptlerini test etme imkânı vermemelerinden yakınmaktadırlar.
Bireyin yeteneklerinin sınırlı olduğuna ve sahip olunan yeteneklerle yetinilmesi gerektiğine inanırlar.	Başarı ve büyüme için birçok fırsat olduğuna inanmaktadırlar.

**Kaynak:** Jean Lee, Culture and Management, A Study of Small Chinese Family Business Singapur, Eylül 1996, p.63-68

### 3. Aile İşletmelerinde Finansal Sorunların İşletme Üzerindeki Etkileri

Birinci kuşaklar, işletme yeni kurulduğunda, hedefe ulaşmak için emeklerini ve kaynaklarını amaca yönelik en iyi şekilde kullanarak verimliliği arttırlar. İşletme büyüyüp geliştikçe kaynakların yetersizliği ortaya çıkmaktadır ve yeni aile üyelerinin işletmede görev almalarıyla sorunlar oluşmaktadır. Aile içi yaşanan duygusalıklar çatışmalara neden olmakta ve bu durum verimliliği de olumsuz yönde etkilemektedir. Aile işletmelerinde, örgütsel faaliyetlerde planlama, denetim, koordinasyon ve yürütme mekanizmaları gerektiği şekilde işlemediği sürece, aile üyeleri arasında ve çalışanlar arasında çıkan çatışmalar nedeni ile tatmin edici bir verimlilik düzeyine ulaşamamaktadır. Bu durumda da **işletme faaliyetlerindeki verimlilik azalmasına** yol açmaktadır. **Rantabilite (karlılık)** açısından bakıldığında, Aile işletmelerinde karlılık oranları, öz sermaye, satış geliri ve yatırılan sermaye ile oranlanmaktadır. İşletmede, aile üyelerinin öz sermayesinin kullanımında, üyeler arasında çıkan anlaşmazlıklar finansal sorunların yaşanmasına en büyük etkendir. Kar payı dağıtımında da, aile üyelerinin memnuniyetsizlikleri işletmenin yapısını olumsuz yönde etkilemektedir. Aile işletmelerinde yaşanan bu çatışmalar, işletmenin başarısızlığının hem sebebi hem de sonucu olmaktadır. İşletmenin bölünmesine ve hatta yok olmasına neden olmaktadır. Finansal yönden başarılı olamayan bir işletmenin, diğer konularda da başarılı olması beklenemez. İşletmenin finansal sorunları ve üyeler arasındaki çatışmalar çözülmediği takdirde işletme kendini yenileyememekte ve geliştirememektedir. Bundan dolayı da sürdürülebilirlik ilkesi gerçekleşmemektedir. Aile işletmelerinde genellikle tek söz sahibi babadır ve babanın ölümü ile de tek söz, çok söz olmaktadır. Çok sözlülükte işletmeye önemli ölçüde zarar vermektedir. Türk aile yapısının genel düşüncesinde genellikle babadan sonraki temsilci büyük erkek kardeştir. Erkek kardeşin, işletmedeki yeni göreve yeterliliği ve yatkınlığı önemlidir ve diğer kardeşlerin donanımı ve eğitim farklılığı kardeşler arasında iktidar kavgalarının çıkmasına sebep olmaktadır. Bu durumda **babanın (tek patron) ölümü ile ilgili ortaya çıkan sorunlar** doğurmaktadır. **Gelinlerin etkileri** ise; Aile işletmeleri üzerindeki gelinlerin etkileri özellikle çalışma şartları ve yönetim basamaklarındaki rol paylaşımı ile başlamakta, eşlerin kazançları, harcama şekilleri ve yaşam tarzları ile de büyümekte ve içinden çıkılamayacak sonuçlara kadar varmaktadır. Buna en iyi örnek olarak, iş dünyasının önemli isimlerinden Üzeyir Garih ve ortağı, işletmelerini korumak için eşlerini birbirleri ile görüştürmeyerek ve belirli mesafeler koymayı prensip edinerek Alarko Holding'in uzun süre başarılı olmasını sağlamaları gösterilebilir. Deri sektörünün tanınmış işletmelerinden üç kardeş tarafından kurulan Desa Deri, 2003 yılında yeni ortaklık yapısına geçmiş, Desa'dan ayrılan iki kardeşin çocukları 2002 yılında Bames deriyi kurmuşlar ve aile işletmelerinde eşlerinin işe karışmasının kötü sonuçlar doğurduğuna inanarak işi eve taşımayacaklarına dair bir prensip anlaşması yapmışlardır.(Güleş ve diğ., 2013;s.185)

#### 4. Türkiye-İtalya İlişkileri

İtalya ekonomisinin temeli küçük ve orta büyüklükteki işletmelere (KOBİ) dayanmaktadır ve KOBİ'lerde 9 milyondan fazla kişi istihdam edilmektedir. Kobilerin ülke ekonomisindeki ağırlığı, işçi sendikalarının gücü, şehirciliğin baskın olması, Akdeniz ikliminin getirdiği yaşama, çalışma ve beslenme alışkanlıkları, geleneksel aile yapısının önemi, diğer Kuzey Avrupa ülkeleri ile karşılaştırıldığında İtalya'da kendine özgü tüketim trendlerinin oluşmasına yol açmıştır.

İtalya güçlü ekonomik yapısını, daha çok aile işletmesi olan ve bu aileler tarafından yönetilen küçük ve orta ölçekli firmalara borçludur. İtalya ekonomisinde üretim sektörü olarak örnek vermek gerekirse: otomotiv, gemi yapımı, kimyasallar, ayakkabı vb.'dir.

İtalya'nın en çok ihracat yaptığı ülkelere bakıldığında: 1.Almanya 2.Fransa 3.A.B.D 4.İsviçre 5.İngiltere 6.İspanya **7.TÜRKİYE**.

İtalya'nın en çok ithalat yaptığı ülkeler ise: 1.Almanya 2.Fransa 3.Çin 4.Hollanda 5.Rusya 6.İspanya 7.Belçika 8.Libya 9.A.B.D 10.İsviçre 11.İngiltere 12.Cezayir 13.Avusturya 14.S.Arabistan 15.Azerbeycan 16.Polonya **17.TÜRKİYE**

Uzun yıllar sürdürülebilirliklerini sağlamış İtalyan aile işletmelerine örnek vermek gerekirse, şarap sektöründe 1385 yılında kurulmuş olan **Chianti Classico** ve İtalyan lüks erkek giyim markası **Ermenegildo Zegna** 'dır.

Günümüzde, İtalya'nın şarap sektörünün başında gelen Chianti Classico firması, 25. Kuşak tarafından yönetilmektedir. İş odağını dağıtmaksızın, başka iş kollarına ayrılmadan ve teknoloji ve tasarımı göz ardı etmeksizin başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Bu başarının altında yatan nedenleri sıralarsak:

1. Babalar, her zaman, sonraki kuşağa iş teslimini, kendileri hayatta iken yaptılar.
2. Her zaman yeni tat ve teknolojiyi aradılar ve hiçbir zaman şarap sektörünün dışına çıkmadılar.
3. Yeni kuşağa, sorunlarla uğraşma ve çözme şansı tanıdılar.

100 yaşını aşan, İtalyan tekstil sektörünün lüks erkek giyim firması Ermenegildo Zegna dört kuşaktır yönetilmektedir. Firmanın başarısının ardında kaliteli üretim, doğru insanlarla çalışma ve finansal sağlamlık olmak üzere üç temel etken bulunmaktadır. Başarılarında her zaman disiplinli çalışmanın ve kuşaklar boyu süregelen yenilikçilik ve girişimcilik ruhunun etken olduğunu savunmaktadırlar. (Güleş ve diğ., 2013;s.366)

**Tablo 2: Türkiye-İtalya Ticari İlişkileri**

<b>BİRİM: ABD \$</b>	<b>2012 YILLIK</b>	<b>2013 YILLIK</b>	<b>DEĞİŞİM %</b>	<b>2013 OCAK-KASIM</b>	<b>2014 OCAK-KASIM</b>	<b>DEĞİŞİM %</b>
İTALYA'YA İHRACAT	6.372.518.950	6.720.577.208	5,5	6.149.640.280	6.570.522.532	6,8
TÜRKİYE GENEL İHRACAT	152.461.736.556	151.868.550.560	-0,4	138.627.779.627	144.485.293.806	4,2
İTALYA'NIN PAYI	4,2	4,4		4,4	4,5	
İTALYA'DAN İTHALAT	13.559.677.563	13.097.232.862	-3,4	11.971.074.758	11.154.454.804	-6,8
TÜRKİYE GENEL İTHALAT	236.545.140.909	251.650.560.072	6,4	228.522.219.493	220.450.411.361	-3,5
İTALYA'NIN PAYI	5,7	5,2		5,2	5,1	
<b>BİRİM: ABD \$</b>	<b>2012 YILLIK</b>	<b>2013 YILLIK</b>	<b>DEĞİŞİM %</b>	<b>2013 OCAK-KASIM</b>	<b>2014 OCAK-KASIM</b>	<b>DEĞİŞİM %</b>

<b>BİRİM: ABD \$</b>	<b>2012 YILLIK</b>	<b>2013 YILLIK</b>	<b>DEĞİŞİM %</b>	<b>2013 OCAK-KASIM</b>	<b>2014 OCAK-KASIM</b>	<b>DEĞİŞİM %</b>
<b>İTALYA'YA İHRACAT</b>	<b>6.372.518.950</b>	<b>6.720.577.208</b>	<b>5,5</b>	<b>6.149.640.280</b>	<b>6.570.522.532</b>	<b>6,8</b>
TÜRKİYE GENEL İHRACAT	152.461.736.556	151.868.550.560	-0,4	138.627.779.627	144.485.293.806	4,2
İTALYA'NIN PAYI	4,2	4,4		4,4	4,5	
<b>İTALYA'DAN İTHALAT</b>	<b>13.559.677.563</b>	<b>13.097.232.862</b>	<b>-3,4</b>	<b>11.971.074.758</b>	<b>11.154.454.804</b>	<b>-6,8</b>
TÜRKİYE GENEL İTHALAT	236.545.140.909	251.650.560.072	6,4	228.522.219.493	220.450.411.361	-3,5
İTALYA'NIN PAYI	5,7	5,2		5,2	5,1	

**Kaynak:**

[http://www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/dosyalar/2014/italya\\_konfeksiyon\\_MAYIS\\_2014\\_sifreli.pdf](http://www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/dosyalar/2014/italya_konfeksiyon_MAYIS_2014_sifreli.pdf)

Erişimtarihi:14.04.2015.

## 5.Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

**Araştırmanın amacı:** Bu araştırmadaki amaç, Türkiye'deki aile işletmeleri ile İtalya'daki aile işletmelerindeki kuşak çatışmalarının finansal yapıya etkilerini araştırmaktır.

**Araştırmanın evreni:** Bu araştırmada, Türkiye'de ve İtalya'da bulunan aile işletmelerinin finansal verilerine ulaşmanın zorluğu nedeni ile anket çalışmasına katılan işletme sayısı 115 işletme ile sınırlandırılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan anket çalışmalarında aile işletmelerinin ismi, kişilerin ünvanı ve iletişim bilgileri, gizlilik gerekçesi ile kapsam dışına alınmıştır. Anket çalışmasına katılanlar, doğru ve eksiksiz olarak yanıtladıkları varsayılmaktadır.

**Araştırmanın yöntemi:** Araştırma boyunca veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Toplamda 115 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bunların 100 tanesi Türk işletme olup, 15 tanesi ise İtalyan işletmelerdir. Anketlerin cevaplandırılmasında anket formları 5'li Likert tutum ölçeğine göre hazırlanmış ve uygulanmıştır. Ayrıca Likert tipi 5'li ölçek kullanılan anket formu yöneticilere sunulmuştur. Anketteki cevapların değerlendirilmesine ilişkin seçenekler şu şekildedir: (1) Kesinlikle katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Hiç katılmıyorum.

Anketlerin uygulanması ile örneklem kitleden toplanan veriler IBM SPSS Statistics 22.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Analizde, öncelikli olarak Türkçe ve İtalyanca olmak üzere iki farklı versiyonda kullanılan ölçeğe ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların demografik bilgileri frekans analizleri ile ele alınmıştır. Türk ve İtalyan işletmelerinin soru bazında değerlendirmesini yapmak üzere de, frekans, crosstabs, t-test ve ANOVA analizleri yapılmıştır.

**Tablo 3: Türkçe Ankete Verilen Cevaplarla İlgili İstatistik Bilgiler**

Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maksimum / Minimum	Varyans	N Öğe Sayısı
2,247	1,340	4,190	2,850	3,127	,672	13

Güvenilirlik değerinin literatür doğrultusunda aranan limit değerinin üzerinde çıkması soruların net bir şekilde algılandığını ve ankete katılanların benzer sorulara benzer yanıtlar verdiğini göstermektedir. En düşük ortalama 1,340; en yüksek ise 4,190 olarak belirlenmiştir. Toplam 13 soruluk Türkçe ölçeğin ortalaması 2,247'dir.

**Tablo 4: İtalyanca Ankete Verilen Cevaplarla İlgili İstatistik Bilgiler**

Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maksimum / Minimum	Varyans	N Öğe Sayısı
2,913	1,933	3,400	1,467	1,759	,141	13

Güvenilirlik değerinin literatür doğrultusunda aranan limit değerinin üzerinde çıkması soruların net bir şekilde algılandığını ve ankete katılanların benzer sorulara benzer yanıtlar verdiğini göstermektedir. En düşük ortalama 1,933; en yüksek ise 3,400 olarak belirlenmiştir. Toplam 13 soruluk İtalyanca ölçeğin ortalaması 2,913'dir.

## 6. Bulgular

### 6.1. Türk İşletmeler Çalışma Grubu

**Tablo 5: Ankete Cevap Veren Türk Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

Türk Çalışma Grubu		(f)	(%)
<b>Cinsiyet</b>	Bayan	45	45
	Erkek	55	55
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Lise	x	x
	Üniversite	61	61
	Yüksek Lisans	39	39
<b>Yaş</b>	26-35	55	55
	35-50	20	20
	51 ve üstü	25	25
<b>İşletme sahibine yakınlık derecesi</b>	Anne-Baba	80	80
	Kardeş	x	x
	Dayı-Amca	20	20
<b>İşletmede çalışma süresi</b>	1-5 yıl	14	14
	5-10 yıl	26	26
	15 yıldan fazla	60	60
<b>Yönetim kurulu kişi sayısı</b>	3-5 kişi	65	65
	6-10 kişi	35	35
<b>Faaliyet gösteren nesil</b>	1.nesil	14	14
	2.nesil	59	59
	3.nesil	20	20
	2.nesil ve 3.nesil	7	7
<b>Kuşaklar arası farklılık değişkeni</b>	Yönetim	34	34
	Yatırım	21	21
	Yönetim ve Finansal	26	26
	Yönetim ve Yatırım	12	12
	Hepsi	7	7

Tablo 5'de görüleceği üzere, Türk işletmelerinde ankete katılanların %45'i bayan, %55'i erkektir. Eğitim düzeylerine bakıldığında; %61'i üniversite, %39'u ise yüksek lisans mezunudur. Anketi yanıtlayanların %55'i 26-35 yaş aralığında, %20'si 35-50 yaş aralığında, %25'i ise 51 yaş ve üstü aralığındadır. İşletme sahibine yakınlık derecesine bakıldığında; %80'i anne-baba, %20'si ise dayı-amca kısımlarını cevaplamışlardır. İşletmede çalışma sürelerine bakıldığında, %14'ü 1-5 yıl, %26'sı 5-10 yıl ve %60'ı ise 15 yıldan fazla işletmede çalıştığı görülmüştür. İşletmede yönetim kurulu kişi sayısına bakıldığında, %65'i yönetim kurulunda kişi sayısının 3-5 kişiden oluştuğunu, %35'i ise 6-10 kişiden oluştuğu görülmüştür. İşletme kaçınıncı nesilde faaliyet gösteriyor sorusuna, %14'ü 1.nesil (babalar), %59'u 2.nesil (oğullar), %20'si 3.nesil (torunlar) ve %7'si hem 2.nesil hem 3.nesil olarak işletmede faaliyet gösterdiği görülmüştür. Son olarak ise işletmede kuşaklar arası farklılığın en belirgin olduğu alanlar için verdikleri yanıtlarda, %34'ü yönetim, %21'i yatırım, %26'sı yönetim ve finansal, %12'si yönetim ve yatırım, hepsinin belirgin olduğu alanları cevaplayanlar ise %7'dir.

## 6.2. İtalyan İşletmeler Çalışma Grubu

**Tablo 6: Ankete Cevap Veren İtalyan Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

İtalyan Çalışma Grubu		(f)	(%)
<b>Cinsiyet</b>	Bayan	5	33,3
	Erkek	10	66,7
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Lise	4	26,7
	Üniversite	7	46,7
	Yüksek Lisans	4	26,7
<b>Yaş</b>	26-35	7	46,7
	35-50	7	46,7
	51 ve üstü	1	6,7
<b>İşletme sahibine yakınlık derecesi</b>	Anne-Baba	11	73,3
	Kardeş	4	26,7
	Dayı-Amca	x	x
<b>İşletmede çalışma süresi</b>	1-5 yıl	2	13,3
	5-10 yıl	7	46,7
	15 yıldan fazla	6	40
<b>Yönetim kurulu kişi sayısı</b>	3-5 kişi	6	40
	6-10 kişi	9	60
<b>Faaliyet gösteren nesil</b>	1.nesil	4	26,7
	2.nesil	8	53,3
	3.nesil	2	13,3
	2.nesil ve 3.nesil	1	6,7
<b>Kuşaklar arası farklılık değişkeni</b>	Yönetim	1	6,7
	Yatırım	1	6,7
	Yönetim ve Finansal	6	40
	Yönetim ve Yatırım	4	26,7
	Hepsi	1	6,7



Tablo 6'da görüleceği üzere, İtalyan işletmelerinde ankete katılanların %33'ü bayan, %66,7'si erkektir. Eğitim düzeylerine bakıldığında; %26,7'si lise mezunu, %46,7'si üniversite, %26,7'si ise yüksek lisans mezunudur. Anketi yanıtlayanların %46,7'si 26-35 yaş aralığında, %46,7'si 35-50 yaş aralığında, %6,7'si ise 51 yaş ve üstü aralığındadır. İşletme sahibine yakınlık derecesine bakıldığında; %73,3'ü anne-baba, %26,7'si ise kardeş kısımlarını cevaplamışlardır. İşletmede çalışma sürelerine bakıldığında, %13,3'ü 1-5 yıl, %46,7'si 5-10 yıl ve %40'ı ise 15 yıldan fazla işletmede çalıştığı görülmüştür. İşletmede yönetim kurulu kişi sayısına bakıldığında, %40'ı yönetim kurulunda kişi sayısının 3-5 kişiden oluştuğunu, %60'ı ise 6-10 kişiden oluştuğu görülmüştür. İşletme kaçınıcı nesilde faaliyet gösteriyor sorusuna, %26,7'si 1.nesil (babalar), %53,3'ü 2.nesil (oğullar), %13,3'ü 3.nesil (torunlar) ve %6,7'si hem 2.nesil hem 3.nesil olarak işletmede faaliyet gösterdiği görülmüştür. Son olarak ise işletmede kuşaklar arası farklılığın en belirgin olduğu alanlar için verdikleri yanıtlarda, %6,7'si yönetim, %6,7'si yatırım, %40'ı yönetim ve finansal, %26,7'si yönetim ve yatırım, hepsinin belirgin olduğu alanları cevaplayanlar ise %6,7'dir.

### 6.3.Beşli Likert Ölçeğine Göre Sorulara Ait Yanıtların % Dağılımları

**Tablo 7: Beşli Likert Ölçeğine Göre Ankete Cevap Veren Türk Yöneticilerin Sorulara Ait Yanıtlarının % Dağılımları**

AŞAĞIDAKİ SORULARI KENDİ İŞLETMENİZE GÖRE CEVAPLANDIRINIZ	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM	TOPLAM (%)
1-Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında iletişim tam olmalıdır.	66%	34%	0%	0%	0%	100%
2-Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.	55%	45%	0%	0%	0%	100%
3-İşletmemizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.	19%	33%	7%	21%	20%	100%
4-İkinci/Üçüncü kuşak akrabalar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdırlar.	53%	47%	0%	0%	0%	100%
5-Sonraki kuşağa devirde yaş faktörü çok önemlidir. (büyük çocuk önce gelir)	13%	34%	0%	40%	13%	100%
6-Sonraki kuşağa devirde eğitimi olan önceliklidir.	33%	54%	0%	7%	6%	100%
7-İşletmemizde iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.	14%	60%	0%	6%	20%	100%
8-Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir kişi atanmalıdır.	21%	33%	40%	0%	6%	100%
9-Sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (erkek çocuk önce gelir)	0%	7%	0%	60%	33%	100%
10-Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmemektedir.	47%	27%	19%	7%	0%	100%
11-Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki resmi unsurlara bağlanmalıdır.	26%	47%	20%	7%	0%	100%
12-Kuşak çatışmasının yaşandığı şirketlerin finansal yapılan zayıflar.	59%	41%	0%	0%	0%	100%
13-Kuşak çatışmasının olmadığı şirketlerin finansal yapılan güçlenir.	21%	53%	0%	6%	20%	100%

Tablo 7’de, **“Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında iletişim tam olmalıdır”** sorusuna Türk işletmelerinin %66’sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Türk aile yapısı iletişime önem verdiği için, bu durumun işletme yapısına da yansıdığı görülmektedir. **“Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.”** sorusuna Türk işletmelerinin %55’i kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Türk işletmeleri astların işletme içindeki konumlarına önem verildiği görülmektedir. **“İşletmemizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır”** sorusuna Türk işletmelerinin %19’u kesinlikle katılıyorum, %33’ü katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Türk aile işletmeleri profesyonel düşünmedikleri için tecrübe ve bilgi eksikliği yönetimde sorun teşkil etmektedir. **“İkinci/Üçüncü kuşak akrabalar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdırlar.”** sorusuna Türk işletmelerinin %53’ü kesinlikle katılıyor. Türk aile işletmelerinde sektörle ilgili eğitim eksiklikleri gidermek için önem verdikleri gözlemlenmiştir. **“Sonraki kuşağa devirde yaş faktörü çok önemlidir.( büyük çocuk önce gelir)”** sorusuna Türk işletmelerinin %34’ü katılıyorum, %40’ı katılmıyorum sonucuna göre geleneksel aile yapı düşüncesini işletmede yavaş yavaş azaldığı gözlemlenmektedir. **“Sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir.”** sorusuna Türk işletmelerinin %54’ü katılıyorum cevabını vermişlerdir. Türk aile işletmeleri sonraki kuşağa devirde eğitime önem vermektedirler. **“İşletmemizde iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.”** sorusuna Türk işletmelerinin %60’ı katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Türk aile işletmeleri, işletmelerde iş tanımlarının aile üyeleri merkezli olarak sonucuna varılmıştır. **“Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir kişi atanmalıdır.”** Türk aile işletmeleri olası sorunlarda dışarıdan bir kişinin hakemlik yapma kararına olumlu bakmaktadırlar. **“Sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (erkek çocuk önce gelir)”** sorusuna Türk aile işletmeleri cinsiyet faktörüne önem vermediklerini, işletme için yararlı olabilecek, sonraki kuşağa devretmede cinsiyet ayrımını gözetmemektedirler. **“Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.”** sorusuna Türk işletmelerinin %47’si kesinlikle katılıyorum, %27’si katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Türk aile yapısının üst kuşaklarının aile işletmelerinde etkin bir rol oynadıkları gözlemlenmektedir. **“Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki resmi unsurlara bağlanmalıdır.”** sorusuna Türk işletmelerinin %47’si katılıyorum cevabını vermişlerdir. Türk aile işletmelerinde, aile yapısı ile kurumsal yapıyı birbirinden ayırt etmeyi ve resmiyete bağlamak istemektedirler. **“Kuşak çatışmasının yaşandığı şirketlerin finansal yapıları zayıflar.”** sorusuna Türk işletmelerinin %59’u kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Türk aile işletmelerinde, kuşaklar arasındaki farklılıkların çatışması, işletmelerin finansal yapılarını olumsuz yönde etkilediğini gözlemlenmiştir. **“Kuşak çatışmasının olmadığı şirketlerin finansal yapıları güçlenir.”** sorusuna Türk işletmelerinin

%53'ü katılıyorum cevabını vermişlerdir. Türk aile işletmelerinin kuşak çatışmalarının finansal yapılarını etkilediği gözlemlenmiştir.

**Tablo 8: Beşli Likert Ölçeğine Göre Ankete Cevap Veren İtalyan Yöneticilerin Sorulara Ait Yanıtlarının % Dağılımları**

AŞAĞIDAKİ SORULARI KENDİ İŞLETMENİZE GÖRE CEVAPLANDIRINIZ	TAMAMEN	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ	TOPLAM (%)
	KATILYORUM				KATILMIYORUM	
1-Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında iletişim tam olmalıdır.	13.3%	13.3%	20%	33.3%	20%	100%
2-Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.	53.3%	26.7%	0%	13.3%	6.7%	100%
3-İşletmemizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.	13.3%	26.7%	20%	33.3%	6.7%	100%
4-İkinci/Üçüncü kuşak akrabalar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdırlar.	20%	13.3%	46.7%	20%	0%	100%
5-Sonraki kuşağa devirde yaş faktörü çok önemlidir. (büyük çocuk önce gelir)	13.3%	26.7%	33.3%	20%	6.7%	100%
6-Sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir.	26.7%	0%	26.7%	40%	6.7%	100%
7-İşletmemizde iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.	20%	26.7%	13.3%	33.3%	6.7%	100%
8-Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir kişi atanmalıdır.	33.3%	13.3%	13.3%	33.3%	6.7%	100%
9-Sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (erkek çocuk önce gelir)	6.7%	26.7%	26.7%	33.3%	6.7%	100%
10-Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.	20%	13.3%	20%	40%	6.7%	100%
11-Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki resmi unsurlara bağlıdır.	13.3%	13.3%	0%	33.3%	40%	100%
12-Kuşak çatışmasının yaşandığı şirketlerin finansal yapıları zayıftır.	6.7%	6.7%	53.3%	20%	13.3%	100%
13-Kuşak çatışmasının olmadığı şirketlerin finansal yapıları güçlüdür.	6.7%	6.7%	46.7%	20%	20%	100%

Tablo 8'de, **“Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında iletişim tam olmalıdır”** sorusuna İtalyan işletmelerinin %33,3 katılmıyorum ve %20 hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir. İtalyan işletmelere bakıldığında aile içi iletişim, işletme yapısını pek etkilememektedir. **“Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.”** sorusuna İtalyan işletmelerinin %53,3 kesinlikle katılıyorum şeklinde bulunmuştur. İtalyan işletmeleri astların işletme içindeki konumlarına önem verildiği görülmektedir. **“İşletmemizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır”** sorusuna İtalyan işletmeleri %33,3 katılmıyorum, %6,7 hiç katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. İtalyan aile işletmeleri Türk aile işletmelerine göre daha profesyonel düşündüklerinden, tecrübe ve bilgi eksikliği yönetimde sorun teşkil etmemektedir. **“İkinci/Üçüncü kuşak akrabalar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdırlar.”** sorusuna İtalyan işletmeleri %46,7 kararsızım kaldıkları gözlemlenmiştir. **“Sonraki kuşağa devirde yaş faktörü çok önemlidir.( büyük çocuk önce gelir)”** İtalyan işletmelerinin %33,3 kararsızım sonucuna göre yaş faktörüne çok önem vermedikleri gözlemlenmektedir. **“Sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir.”** sorusuna İtalyan işletmelerinin %26,7 kesinlikle katılıyorum, %26,7 kararsızım cevaplarını vererek her iki ülkenin de aile işletmeleri sonraki kuşağa devirde

eğitime önem vermektedirler. **“İşletmemizde iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.”** sorusuna İtalyan işletmelerinin %20 kesinlikle katılıyorum, %26,7 katılıyorum cevapları verilmiştir. Her iki ülke işletmelerinin, işletmelerde iş tanımlarının aile üyeleri merkezli olarak ortak sonuca varılmıştır. **“Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir kişi atanmalıdır.”** sorusuna her iki ülke aile işletmeleri olası sorunlarda dışarıdan bir kişinin hakemlik yapma kararına olumlu bakmaktadırlar. **“Sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (erkek çocuk önce gelir)”** sorusuna her iki ülkede cinsiyet faktörüne önem vermediklerini, işletme için yararlı olabilecek, sonraki kuşağa devretmede cinsiyet ayrımını gözetmemektedirler. **“Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.”** sorusuna İtalyan aile işletmelerinin %40'ı katılmıyorum, %6,7 hiç katılmıyorum cevaplarını vererek üst kuşakların verilen kararlara müdahale edilmediği gözlemlenmiştir. **“Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki resmi unsurlara bağlanmalıdır.”** sorusuna, İtalyan işletmeleri %40'ı katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. İtalyan aile işletmelerinde kuşak arasındaki resmi unsurlar sorun yaratmamaktadır. **“Kuşak çatışmasının yaşandığı şirketlerin finansal yapıları zayıflar.”** sorusuna İtalyan işletmeleri %53,3'ü kararsız kaldıkları gözlemlenmiştir. İtalyan aile işletmelerinde kuşak farklılıklarının çatışması finansal yapıyı etkilemediği gözlemlenmiştir. **“Kuşak çatışmasının olmadığı şirketlerin finansal yapıları güçlenir.”** sorusuna İtalyan işletmeleri %46,7'si kararsız kaldıkları gözlemlenmiştir. İtalyan aile işletmelerinde kuşak çatışmalarının finansal yapılarını etkilemediği gözlemlenmiştir.

## Sonuç

Dünya ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin Türkiye İtalya özelinde incelendiği çalışmamız sonucunda elde ettiğimiz veriler ışığında şu değerlendirmeleri yapmak mümkündür. Özellikle Türkiye de ki aile işletmelerinde aile yapısından kaynaklanan iletişim gücünün işletme yapısına da yansımakta fakat İtalyan aile işletmelerinde ise aile yapısının işletme yapısını etkilemediği görülmektedir. Bu durumda Türk aile işletmelerinin aile yapılarına göre şekillendiğini ortaya koymakta ve aynı sebepten de İtalyan aile işletmelerinde daha profesyonel bir yönetim tarzının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

İşletme içi ve işletme dışı eğitime eksikliklerini fazlalığı sebebiyle Türk işletmeleri daha çok önem vermekte ve bir sonraki kuşağa şirketin devrinde ise her iki ülke aile işletmeleri de eğitimin önemli olduğunu varsayarak hareket etmektedirler. Eğitimin öneminin ülkeler tarafından fark edilmesi işletmelerin gelişmesinde ve profesyonelleşmesinde önemli bir basamaktır. Bunların yanında işletmelerin gelişebilmesi için finansal yapının güçlendirilmesi ile birlikte

aile yapılarında ki farklılıkların aile işletmesinin yönetimine yansıtılmaması gelişimin daha hızlı ve çabuk olacağıının en önemli göstergesi sayılabilmektedir.

Aile işletmeleri kurumsallaşmayı ve sektörlerinde lider duruma gelebilmeyi arzuladıktan sonra işletme içerisinde bu konulardaki her türlü değişikliği yapmak durumundadırlar. İtalyan aile işletmeleri Türk aile işletmelerine oranla bu değişikliği daha hızlı ve verimli şekilde gerçekleştirdikleri için kuşaklar boyu varlıklarını sürdürebilmektedirler.

Yapmış olduğumuz bu araştırmanın sonucunda aile işletmelerinin sorunlarının çözümü ve sürdürülebilirliği için uygulanan metotlar ve bazı konularla ilgili **öneriler**:

- Aile işletmelerindeki temel roller belirlenmeli ve informal ilişkilerden çok formal ilişkilere önem verilmelidir.
- Aile işletmelerindeki önemli kararlar, diğer kişiler ( aile bireyleri ve aile bireyi olmayanlar ) ile paylaşılmalıdır; görüş ve önerilere açık olmalıdır.
- Aile içinde yaşanan sorunlar işletmeye yansıtılmamalı ve aynı zamanda da işletmede yaşanan sorunlar aileye yansıtılmamalıdır.
- Aile bireyleri etik kurallar çerçevesinde birbirlerine güven ve saygı duymalıdır.
- İşletmenin amaç ve çıkarları ile aile bireylerinin amaç ve çıkarları dengelenmelidir.
- Aile bireyleri arasında etkin iletişim tam olmalıdır.
- Aile işletmelerine sonradan gelen kuşağın, bilgi ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanan sorunları yıkıcı eleştiri yapmadan çözümlenmelidir.
- Aktif aile bireylerinin, işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim ve tecrübe kazanmaları üzerinde durulmalıdır.
- Sonraki kuşağa devirde yaş, cinsiyet, eğitim faktörleri göz önüne alınarak duygusal davranılmamalı, taraf tutulmamalıdır.
- Ortaklar arasında adaletli olunmalı, kimseyi kayırmadan denge kurularak paylaşım sağlanmalıdır.
- Aile üyeleri, yetki verdikleri diğer aile üyelerinin verdikleri kararlara, özellikle bir üst kuşağa müdahale konusunda hassas davranmalı ve kuşaklar arasındaki ilişkiler resmi unsurlara bağlanmalıdır.
- Aile işletmelerinde bireyler “sen – ben” yerine “biz” olgusunu yerleştirmelidir.
- Aile birliğinin sağlanarak, aile üyelerinin beklentileri ve harcamaları belirli bir kurala göre yapılmalıdır.

- Aile dışındaki yönetim kurulu üyeleri ile aile bireylerinin yönetim kurulu üyeleri arasında fikir ayrılıkları olmamalıdır. Farklı fikirlerde ortak karar alınmalıdır.
- Aile işletmelerinde mülkiyet, öz sermaye ve diğer kaynakların kullanımındaki sınırlar çok iyi belirlenmelidir. Ne aileyi ne de işletmeyi zor durumda bırakacak kararlar alınmamalıdır.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve başarılı olmaları için aile ilişkileri ve işletme yönetim dengesinin sağlanması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

AK GÜNGÖR, Bihder (2008), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü, 3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

ARICIOĞLU Mustafa Atilla, Erdirençelebi M. ve Güleş H. K. (2013), Aile İşletmeleri- Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum, Gazi Kitabevi, Ankara.

ATEŞ, Rauf (2013), Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri, Doğan Kitap, İstanbul.

AYKAN, Ebru (2008), Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama, 3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

AYRANCI Evren ve Fatih Semerciöz (2008), Aile İşletmelerinde Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi, 3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

BARANSEL, Atilla (1993), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Avcıol Yayınları, İstanbul.

BERK, Niyazi (2015), Finansal Yönetim, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

BOZKURT, Rüştü (1997) İşletme Odağı, Der Yayınları, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami (2011), Aile Şirketleri, Alfa Yayınları, İstanbul.

GÜNEY, Semra (2008), Aile İşletmelerinde Güncel Konu Ve Sorunlar, Siyasal Kitabevi, Ankara.

GÜNVER AKINGÜÇ, Bahar (2002), Aile İşletmelerinin Yapısı Ve Geleceği, T.C Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

HAIR, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010), Multivariate Data Analysis A Global Perspective. Pearson, New Jersey.

KARİP, Emin (2013), Çatışma Yönetimi, Pegem Akademi, Ankara.

KEBECİ, Türkan (2010), Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı Ve Kurumsallaşma, Express Matbaası, İstanbul.

KIRIM, Arman (2005), Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KOÇEL, Tamer (2015), 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, T.C Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

SORGUN, Cüneyt (2008), Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:12 Sayı:1.

YAZICIOĞLU, İrfan (2009), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No:21.

YURTTADUR, Mustafa (2015), Kobi Yönetimi ve Büyüme, Beta Yayınları, İstanbul.

# İç Güvenlik Teşkilatlarında Örgütsel Başarısızlığın Belirleyicileri

**Dr. Hidayet TAŞDÖVEN**  
Amasya Emniyet Müdürlüğü  
htasdoven@gmail.com

**Özet:** Bu çalışmanın amacı, örgütsel başarısızlığın teorik olarak açıklanması, kamu ve özel sektör örgütlerinde başarısızlığın değerlendirilerek İç Güvenlik Teşkilatlarında örgütsel başarısızlığa etki eden faktörlerin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla, örgütsel başarısızlık kavramı ele alınmış ve çevresel ve örgütsel perspektifler açısından değerlendirilmiştir. Kamu örgütlerinin özel örgütlerden farklı olan başarısızlık karakteristiklerine değinilmiş ve İç Güvenlik Teşkilatlarının başarısızlığına etki eden faktörler tartışılmıştır. Araştırma bulguları, kurumsal çevrelerinin baskınlığı ve genişliği, örgütsel amaçların çokluğu ve belirsizliği, karar verme modellerinin yetersizliği gibi faktörlerin İç Güvenlik Örgütlerinin başarısızlığına etki ettiğini göstermiştir. Bununla beraber İç Güvenlik Örgütlerin dış kaynaklara erişimde benlenen düzeyde sorun yaşamadıkları, bu nedenle de ancak mikro düzeyde ve sürdürülebilir başarısızlık yaşayabilecekleri görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel başarısızlık, çevresel ve örgütsel faktörler, iç güvenlik teşkilatları

## Determinants of Organizational Failure in Homeland Security Organizations

**Abstract:** The aim of this study is the explaining organizational failure theoretically and evaluating factors affecting homeland security organizations by means of investigating failure of public and private organizations. For this purpose, concept of organizational failure is explained and investigated in terms of environmental and organizational approaches. Characteristics of public organizational failure that are different from their counterparts in private sector are reviewed and the factors affecting failure of homeland security organizations are investigated. Findings of the study revealed that factors such as wider scope of the institutional environment, the diversity and ambiguity of organizational goals, and weakness of decision making models drift homeland security organizations into failure. Nevertheless, the study indicated that homeland security organizations do not experience severe problems to access



*to organizational resources. Therefore, they may experience only micro-level and sustainable failures.*

**Keywords:** *Organizational failure, environmental and organizational factors, homeland security organizations*

## **Giriş**

Örgütsel başarısızlık konusunun özellikle 1980'li yıllarla beraber literatürde geniş bir biçimde ele alınmaya başlandığı görülmektedir. Esasen örgütsel varlığı sürdürülemez hale gelmesi, keskinleşen rekabet ortamında örgütlerin başarısızlık yaşamamaları ve sonuç itibariyle yaşamlarını sürdüremez hale gelmeleri akademisyenlerin örgütsel başarısızlık konusuna olan ilgisini artırmıştır. Bu dönemdeki araştırmalar özellikle örgütlerin başarısızlık yaşamaması için önleyici bir takım taktik ve stratejilerin geliştirilmesi konusunda yoğunlaşmıştır. Örgütsel başarısızlık araştırmaları, örgütsel ekoloji, örgüt psikolojisi, örgütsel teori gibi oldukça geniş bir disiplinler yelpazesi içinde yer almıştır. Daha sonraları bu çalışmalar genel itibariyle iki temel yaklaşım çerçevesinde bir araya getirilerek çevresel ve örgütsel faktörler olarak ele alınmıştır (Mellahi ve diğ., 2004). Diğer taraftan tüm bu çalışmalar özel örgütlerin piyasa şartları altında diğer örgütlerle rekabet koşulları içinde varlıklarını sürdürmeleri esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Kamu örgütlerinin başarısızlığını değerlendiren araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Türkiye'de gerçekleştirilen bazı araştırmalar (Çevik, 2002; Tosun, 2007), kamu örgütlerinin başarısızlığından ziyade kamu sektörü başarısızlığı üzerinde durmuşlardır.

Bu çalışmada, öncelikle örgütsel başarısızlık kavramı ele alınmaktadır. Daha sonra örgütsel başarısızlığa etki eden çevresel ve örgütsel faktörlerin teorik çerçevesi çizilmektedir. Daha sonra örgütsel başarısızlık açısından özel ve kamu örgütlerinin farklı yönlerine temas edilmekte ve kamu örgütlerinin başarısızlığı üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede İç Güvenlik Teşkilatlarının başarısızlığına etki eden hususlar tartışılmaktadır.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

Örgütsel başarısızlığın ne olduğu, nedenleri, nasıl gerçekleştiği ve sonuçları konusunda literatürde görüş birliği bulunmamaktadır. Bununla beraber başarısızlığın, örgütlerin hayatta kalmaları ve yaşamsal faaliyetlerini devam ettirmeleri ile doğrudan ilişkili olduğu görüşü genel kabul görmüştür. Literatürde örgütsel başarısızlık (organizational failure) ile ilişkili birçok kavram ele alınmış ve bunların bir kısmı birbirinin yerine kullanılmıştır. Özellikle örgütsel çöküş

(organizational decline) kavramının örgütsel başarısızlık ile yakından ilgili olduğu değerlendirilmiştir. Bu çalışmada örgütsel başarısızlığın anlaşılmasına katkı sağlayacağı varsayımından hareketle öncelikle örgütsel çöküş tanımına yer verilmekte ve akabinde örgütsel başarısızlık tanımlanmaktadır. Örgütsel çöküş, literatürde, örgütün çevresel tehditlerle mücadele ederken örgüt içi zayıflıklarla karşılaşması sonucu art arda periyotlarda performansının giderek kötüleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Neumann ve diğ., 1994; Weitzel ve diğ., 1989). Örgütsel başarısızlık ise örgütsel çöküşün durdurulamaz hale gelmesi sonucu örgütün mevcut yapısı ve yönetimiyle amaçlarını gerçekleştiremez hale gelmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Pretorius, 2009). Örgütsel başarısızlığı çevrede meydana gelen değişim ve dönüşümlerin kaçınılmaz bir sonucu olarak gören yaklaşımların yanı sıra, örgütsel bir takım hatalı karar ve stratejilerin ürünü olarak gören bakış açıları da mevcuttur. Esasen başarısızlık, ne sadece çevresel ne de sadece örgütsel etkenlerle açıklanabilir. Çevre koşullarına uyma çabası içindeki örgütün, doğru karar ve stratejileri uygulayamamasının bir sonucu olarak görülebilir. Dolayısı ile çevresel etkenlerin sürükleyiciliği yanında örgütsel stratejilerin başarısızlığı yavaşlatma veya hızlandırma özelliği vardır (Sheppard ve diğ., 2005).

Örgütsel başarısızlık makro ve mikro olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır.

Makro başarısızlık, örgütsel çöküşün durdurulamaması sonucunda örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinin olanaksız hale gelmesi ve tamamen sektörden çekilmesi anlamına gelmektedir. Makro başarısızlık örgütün yaşamsal varlığına son verecek derecede büyük başarısızlığı ifade ederler. En önemli özelliği sürdürülemez olmasıdır. Mikro başarısızlık ise örgütün amaçlarını ve performans kriterlerini istenen düzeyde gerçekleştirememesi durumunu ifade eder. Mikro başarısızlığın belli bir süre devam ettirilmesi mümkündür. Dolayısıyla makro başarısızlıktan önemli bir farkı sürdürülebilir olmasıdır. Ancak uzun vadede mikro başarısızlık ya makro başarısızlığa yol açması ya da örgütün mevcut yapı ve yönetimde değişikliğe neden olması kaçınılmazdır (Meier ve diğ., 2003).

## 2. Çevresel ve Örgütsel Etkenler Açısından Örgütsel Başarısızlık

Literatürde örgütsel başarısızlığı açıklayan bütüncül bir teorik yaklaşım bulunmamaktadır. Başarısızlık konusundaki yaklaşımlar iki temel faktör etrafında kümelenmektedir (Andrews ve diğ., 2006; Mellahi ve diğ., 2004). Örgütsel başarısızlığı çevresel etkenlere bağlı gören araştırmacılar, başarısızlığı tamamen örgütün çevresinde yaşanan değişim, dönüşüm ve çalkantıların sebep olduğu kaçınılmaz bir son olarak görme eğilimindedirler. Bu görüşe göre, örgüt yöneticilerinin çevresel faktörlere etki etme, örgütün kötü gidişi karşısında önlem alma olanak ve yetenekleri bulunmamaktadır (Baum, 1996; Hannan ve diğ., 1989). Diğer taraftan örgütsel başarısızlığı, doğrudan örgütün kendinden kaynaklanan nedenlerle açıklama eğilimindeki

araştırmacılar, başarısızlığı örgüt yönetim ve işleyişinin bir sonucu olarak görmektedirler (Mellahi ve diğ., 2004).

Bu araştırmada, örgütlerin çevresel nedenlerle başarısızlığı kaynak bağımlılığı teorisi ve kurumsal teori çerçevesinde ele alınmaktadır. Örgütlerin başarısızlığına etki eden örgütsel faktörler ise sınırlı rasyonellik, grup düşüncesi ve üst kademe teorileri açısından değerlendirilmektedir.

Örgütler, belirli bir çevre içerisinde varlık bulur ve çevreleri ile etkileşim halinde yaşarlar. Örgütsel çevreyi iki ayrı boyutta ele almak mümkündür. Verimlilik ve etkililik temelinde faaliyetlerin yürütüldüğü, rekabet koşulları altında yüksek performansın ödüllendirildiği, düşük performansın cezalandırıldığı çevre, ekonomik çevre olarak adlandırılmaktadır. Ekonomik çevrede kaynak temini kilit bir rol oynamaktadır. Kıt kaynaklara erişimi elinde bulunduran, az miktarda kaynak kullanmak suretiyle yüksek performans elde edebilen ve kaynaklar üzerindeki kontrole sahip olmak suretiyle diğer örgütleri kendine bağımlı hale getirebilen örgütler çok daha az örgütsel başarısızlık riski taşımaktadırlar (Çivici ve Kale, 2009; Scott, 2003). Ekonomik çevredeki ilişkileri açıklayan kaynak bağımlılığı teorisi (Pfeffer ve diğ., 1978), örgütlerin yaşamsal varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerinden kaynak temin etmelerinin gerekliliğine ve her örgütün kaynak temininin hangi koşullar çerçevesinde gerçekleştiğine değinmektedir. Teori, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan kaynakların tamamını ellerinde bulundurmalarının mümkün olmadığı savından hareket etmektedir. Buna göre tüm örgütler ihtiyaç duydukları kaynakların belirli bir kısmını çevrelerinden temin etmek zorundadırlar. Örgütün hayatını başarılı bir biçimde sürdürebilmesi kaynakların ne kadarını elinde bulundurduğu ve/veya çevreden bu kaynakları elde edebilme kapasitesine ne derece sahip olduğu ile doğrudan ilişkilidir (Pfeffer ve diğ., 1978). Sermaye, hammadde, işgücü, donanım ve bilgi gibi yaşamsal kaynaklara sahip olma örgütün diğer örgütlere bağımlılığını azaltacağı gibi hayatta kalma şansını da artıracaktır. Çevrelerindeki örgütlere kaynak sağlayabilen ve diğer örgütlerin güvenini kazanabilen örgütler onları kendilerine bağımlı hale getirme konusunda avantajlı durumdadırlar. Bu avantaj aynı zamanda başarısızlık yaşama ihtimalini düşüren bir faktördür. Yapılan ampirik çalışmalarda, sahip olunan kaynakların miktarı ile kritik kaynaklara ulaşabilme yeteneğinin örgütün başarısı ve varlığını sürdürebilmesiyle doğru orantılı olduğu bulunmuştur (Sheppard, 95; Meydan, 2010).

Örgüt yaşamını çevreleyen ilişkiler bütününün diğer boyutu ise siyasal/kurumsal çevredir. Örgütün kurumsal çevresinde siyasal, yasal ve normatif ilişkilerin yaşandığı bir ortamdan bahsetmek yerinde olacaktır. Bu çevrede siyasi sistem ve bu sistemin aktörleri ile olan ilişkiler, örgütü ilgilendiren her türlü yasal düzenlemeler, mesleki birlik ve odalar tarafından konulmuş kurallar ile genel inanç ve değerler sisteminden kaynaklanan normlar yer almaktadır. Kurumsal çevreye adaptasyon, sektör örgütleri üzerinde

bağlayıcılığı olan kurallar bütününe uyum sağlamayı gerektirmektedir (Çivici ve diğ., 2009). Uyum süreci örgütün olumlu bir üne ve dolayısıyla meşruiyete sahip olması ile sonuçlanırken, sektörel normların ihlal edilmesi, örgütsel meşruiyetinin kaybedilmesi ve sonunda örgütsel başarısızlık yaşanmasına neden olmaktadır (Lehrman, 1994).

Örgütlerin kurumsal çevreye uyumları ve çevrede yer alan aktörlerle ilişkileri kurumsal teori tarafından ele alınmaktadır. Kurumsal teori tarafından örgütlerin çevrelerine uyum süreci sonunda benzer hale gelmeleri eşbiçimlilik kavramı ile ifade edilmektedir. Örgütler üzerinde çevrenin baskı ve kısıtlamaları sonunda zorlayıcı, kuralsal ve taklitçi eşbiçimlilik ortaya çıkar. Zorlayıcı eşbiçimlilik örgütlerin çevrelerindeki siyasi ve yasal zorlamalara uyum sağlaması anlamına gelir. Yasalar ve her türlü yasal düzenlemeler ve meslek odaları/birlikleri tarafından getirilen düzenlemelerin örgütler açısından bağlayıcılığı vardır. Yasa ve kurallar örgütleri uyum sağlamaya zorlar aksi halde yaptırımları mevcuttur. Kuralsal eşbiçimlilik sektörde veya örgütün kendi içindeki profesyonellerin belirlemiş oldukları standart, ilke ve kurallara örgütlerin uyumasını ifade eder. Bu standartlara uyulmaması örgüt sosyolojisi açısından dışlanma ile sonuçlanabilir. Taklitçi eşbiçimlilik örgütlerin çevrelerinde belirsizlik yaşanması durumunda başarılı bulunduğu örgütlere benzemeye çalışmaları olarak tanımlanır. Zorlayıcı, kuralsal ve taklitçi eşbiçimlilik örgütlerin çevrelerine uyum sağlamalarına ve dolayısıyla hayatta kalmalarına yardımcı olur (Dimaggio ve diğ., 1983; Yıldız ve diğ., 2011).

Belirli bir çevrede yer alan örgütlere yönelik mesleki kurallar, standartlar ve davranış ilkeleri belirlenmesi ve belirlenen bu düzenlemelere örgütlerin uyumunun denetlenmesine Osmanlı dönemindeki meslek teşkilatlarının uygulamaları örnek gösterilebilir. Bu dönemde meslek teşkilatları tarafından mesleki ilkelere uygun olmayan üretim ve ticaret yapan örgütlere çeşitli cezalar öngörülmüştür. Bunlardan en çok bilineni mesleki ihlalde bulunan esnafın ayakkabısının dama atılmasıdır. Bu suretle, kuralları ihlal eden işletmelerin, halkın ve esnaf temsilcilerinin nazarında itibarı zedelenmekte, meşruiyeti kaybolmakta ve hatta meslekten el çekmesi/çektirilmesi söz konusu olmaktadır (Develioğlu, 2008).

Çevrenin örgütler üzerindeki etkisinin olduğundan büyük gösterildiği düşüncesiyle örgütsel faktöre vurgu yapan araştırmacılar ise başarı ve başarısızlıkta örgütün kendisinin çevreden çok daha önemli olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Bu yaklaşıma göre örgüt yöneticileri tamamen çevrenin etkisi altında, sonuca etki edemeyen kişiler değil örgütün hedeflerini belirleyen, stratejik kararları veren ve uygulayan kişilerdir. Bu kişilerin hem örgütü hem de örgüt çevresini nasıl algıladıkları, tehdit ve fırsatları nasıl değerlendirdikleri örgütün başarısı ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, liderler ve yöneticilerin yetersizliği örgütsel başarısızlığın birincil belirleyicisidir. Her insan gibi bilişsel bir takım sınırlılıklardan müstesna olmayan yönetim kadrosunun kararları örgütü

başarısızlığa götürmede etkili olabilmektedir (Barker ve diğ., 1997). Örgütlerin üst yönetim kademeleri tarafından verilen kararları analiz eden Nutt (2002) araştırmasında, örgütsel kararların yüzde altmışının başarısızlığa zemin hazırlayan taktikler kullanılarak verildiğini ortaya koymuştur. Kararların yüzde ellisinden fazlasının örgütleri başarısız sonuçlara götürdüğü, kararların yüzde on beşinin ise fiyaskoyla sonuçlandığı bulunmuştur. Başarısız sonuçlara götüren kararları veren yöneticilerin, öncelikle problemi doğru tanımlama, alternatif çözüm yollarını araştırma yerine önce karar verip daha sonra onu destekleyecek argümanları aramaya koyuldukları görülmüştür. Nitekim sınırlı rasyonellik teorisi (Simon, 1955) yöneticilerin karar vermek için gerekli bilgilere ulaşma konusunda yetersiz kaldıkları ve eksik bilgi ve yetkinliklerle verilen kararların tatmin edici sonuçlara götürmekten uzak olduğunu belirtmektedir. Bu görüşe göre karar organları yetenekleri, tecrübeleri ve değerlerinin sınırları içinde karar vermektedirler ve bu kararlar rasyonel olmaktan uzaktır (Simon, 1997). Örgütsel başarısızlığa zemin hazırlayan örgütsel karar verme modellerinden biri de Janis (1982) tarafından grup düşüncesi olarak tanımlanan karar verme modelidir. Grup düşüncesi, alternatif düşünce ve perspektiflere kapalı bir biçimde grup içinde dış etkenlerden bağımsız bir şekilde belirli bir konuda fikir birliğine varılmasını ifade eder. Bu yaklaşıma göre grup liderinin baskısı ve gruba sadakat bağımsız düşünmeyi engellemektedir (Hart, 1990).

Örgütün üst kademe yöneticilerinin kompozisyonu ve demografik özellikleri ile örgütsel karar ve stratejilerin ilişkisini incelen üst kademe teorisi (Hambrick ve diğ., 1984) örgütsel başarı ve başarısızlıkta örgüt içi karar vericilerin rolünün önemine işaret etmektedir. Örgütün üst kademe yönetiminde uzun yıllar geçiren liderler içinde buldukları sektörde genel kabul görmüş değişmez stratejilere sıkı sıkıya bağlı hareket etme eğilimindedirler. Bu yöneticilerin örgüt içindeki pozisyonu yükseldikçe giderek daralan bir grup içerisinde sınırlı bilgilerle karar alıp eskiden beri uygulanagelen pratik yöntemlerle sorun çözmeye daha meyilli oldukları görülmüştür (Hambrick ve diğ., 1991; Miller, 1991). Örgüt çevresinden gelen bilgilerin elde edilmesi, işlenmesi ve kararların paylaşımcı bir ortamda verilmesi söz konusu olmadığından, verilen kararların uzun vadeli strateji kararlar olması söz konusu değildir.

### **3. Özel Örgütlerden Farklı Yönleriyle Kamu Örgütlerinde Başarısızlık**

Kamu ve özel örgütler birçok açıdan birbirinden farklılık gösterdiği gibi örgütsel başarısızlık açısından da farklı belirleyicilere sahiptirler. İç güvenlik teşkilatları kamu örgütleri içinde merkezi konumda bulunmaları nedeniyle kamu-özel farklılığına değinmek yerinde olacaktır. Hem kamu örgütleri hem özel örgütler belirli bir çevre içinde yer almaktadırlar. Ancak, kamu örgütlerinin çevreleri özel örgütlerin çevresinden farklılık göstermektedir. Özel örgütler tüm faaliyetlerin kâr amacına yönelik olduğu, verimlilik ilkesine dayanan ekonomik çevrenin yoğun etkisi altında faaliyet yürütürler. Kamu örgütleri üzerinde

ekonomik çevrenin ciddi baskısı görülmezken kurumsal ve siyasal ilişkilerin yoğun yaşandığı kurumsal çevrenin etkisinden söz etmek yerinde olacaktır. Bu durum özel örgütler üzerinde piyasa kontrolü sağlarken, kamu örgütleri üzerinde siyasi otoritenin kontrolü gündeme getirmektedir. Piyasadaki rekabet ortamı özel örgütlerin verimliliğini sağlayarak hayatta kalmalarını teşvik eder. Kamu örgütlerinin çoğu zaman rakipleri yoktur olduğu zamanlarda ise rekabet yoluyla kârlılıklarını artırmaları beklenen bir durum değildir. Ekonomik kontrol özel örgütler için bir dinamizm kaynağıdır. Kamu örgütlerinin ise politik ve kurumsal kontrol sayesinde etkili ve verimli olmaları beklenir. Ancak, çeşitli nedenlerle politik kontrolün etkin olmaması ve vatandaşların kamu örgütlerinin performansını kontrol etme yöntemlerinin çoğu zaman sonuçsuz kalması söz konusudur. Baskı gruplarının ve siyasilerin partizanca tutumları kamu örgütlerinin uzun vadeli stratejik kararlar almak yerine popülist politikalar doğrultusunda kısa vadeli hedeflere odaklanmalarına neden olmaktadır (Baldwin, 1987; Rainey ve diğ., 1976; Boyne, 2002).

Özel ve kamu örgütlerini başarısızlık açısından birbirinden ayıran temel konulardan biri örgütsel amaçlardır. Özel örgütlerde açıkça belirlenmiş, ölçülebilir bir hedef olan kâr elde etme amacı temel motivasyon aracıdır. Kamu örgütleri, kamu menfaati gibi ölçülmesi ve değerlendirilmesi kolay olmayan bir amaç etrafında faaliyetleri yürütülmektedirler. Kurumsal çevrede yer alan çeşitli paydaşların katkı sağladığı farklı amaçların tek bir düzlem ile bir araya getirilmesi gerekliliği amaç belirsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Amaç belirsizliği ise örgütsel başarısızlık riskini artıran bir unsur olarak görülmektedir (Boyne, 2002; Baldwin, 1987).

Kamu ve özel örgütler kaynakların hem elde edilmesi hem de harcanması yönüyle farklı işleyişlere sahiptirler. Özel örgütler, girişimciler elinde bulunan sermaye ile kurulur ve işletilirken kamu örgütleri vatandaşlardan elde edilen vergilerle finanse edilmektedir. Kamu örgütlerinin personel, araç-gereç ve bütçe gibi kaynaklara erişimi merkezi bir yapı aracılığıyla büyük ölçüde kendi kararları dışında gerçekleşirken, özel örgütlerde örgüt yönetiminin kararları doğrultusunda piyasa koşulları altında şekillenmektedir.

Özel işletmelerin kendilerine ait bir kaynağı kullanımı ile kamu sahipliğinde bulunan bir kaynağın kullanımı farklı karar verme süreçlerine tabidir (Boyne, 2006). Kamu örgütleri, kamu kaynaklarını kullanmaları nedeniyle işin doğru yapıldığını denetleyecek birçok yapı ve süreçlere ihtiyaç duyarlar. Yasal kısıtlamalar ve bürokratik mekanizmalar zaman içinde işin kurallara uygun yapılmasını, etkili sonuçlar elde edilmesinden daha önemli hale getirmektedir. Kamu kaynaklarının harcanmasına ilişkin yönetim ve denetim mekanizmalarını ortaya çıkardığı katı bürokratik yapılar, performansı düşüren bir etken olarak görülmektedir (Bohte, 2001). Tablo 1 'de özel sektör örgütleri ile kamu örgütleri örgütsel başarısızlık açısından karşılaştırılmaktadır.

**Tablo 1. Özel ve Kamu Örgütlerinin Başarısızlık Açısından Karşılaştırılması**

	<b>Özel Örgütler</b>	<b>Kamu Örgütleri</b>
<b>Çevrenin Kontrolü</b>	Verimliliğin ön planda olduğu ekonomik çevrenin etkisi daha yoğun	Kurumsal ve siyasal ilişkilerin yoğun olduğu kurumsal çevrenin etkisi daha yoğun
<b>Örgütsel Kaynaklara Ulaşma</b>	Piyasa koşullarında örgütün çevreyle ilişkileri çerçevesinde gerçekleşir.	Merkezi bir yapı tarafından kaynak tahsisi yapılır.
<b>Yasal ve Biçimsel Kısıtlama ve Zorlamalar</b>	Kaynak kullanımı ve örgütsel işleyiş esnek bir yapıdadır.	Kamu kaynaklarının kullanımı birçok yasal ve bürokratik kısıtlama ve denetimlere tabidir.
<b>Amaç Belirsizliği</b>	Kâr elde etmek temel ve ölçülebilir bir amaç	Kamu menfaati ölçülmesi zor ve birden fazla amacı içinde barındıran bir amaç
<b>Örgüt Üst Yönetimi</b>	Yatay ve katılımcı karar alma mekanizmaları daha yaygındır.	Kararlar, hiyerarşik yapı içinde daha az katılımı en üst yöneticiler tarafından alınma eğilimindedir.

#### 4.Güvenlik Teşkilatları ve Örgütsel Başarısızlık

Çalışmanın bu bölümünde İç Güvenlik Teşkilatlarının örgütsel başarısızlık karşısındaki durumları yukarıdaki teorik perspektif ışığında tartışılacaktır. İç Güvenlik Teşkilatları kavramıyla İçişleri Bakanlığına bağlı olarak görev yapan genel kolluk teşkilatları (Emniyet Genel Müdürlüğü, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı) kastedilmektedir.

##### a. Çevrenin Kontrolü Açısından İç Güvenlik Teşkilatları

Kamu kurumlarının hemen hepsi için söz konusu olduğu gibi İç Güvenlik Teşkilatları için de siyasi kontrol, ekonomik kontrolden daha ön plandadır. Özellikle kamu kurumlarının kamu işletmeciliği prensiplerine uygun yöntemlerle yönetilmediği (Türkiye'nin de dahil olduğu) ülkelerde çevrenin kamu örgütleri üzerinde ekonomik kontrolü yok denecek kadar azdır. Öte yandan siyasi kontrolden anlaşılması gereken, örgütlerin sadece siyasal iktidar tarafından kontrolü değil, kurumsal teorinin öngörülmesi çerçevesinde, daha geniş çerçevede örgütün ekonomik çevresi ve rekabet ortamı dışında kalan tüm kurumsal çevresi anlaşılmalıdır.

Özel ya da kamu her örgütte olduğu gibi İç güvenlik örgütleri de, kendilerine etki eden, üzerlerinde baskı kuran, koymuş oldukları kurallara riayet

edilmesini isteyen ve bunu denetleyen aktörlerle çevrelenmiş durumdadırlar. İç Güvenlik Teşkilatlarının çevrelerinde bulunan en güçlü aktörlerden birisi siyasi otoritedir. Dünyanın hemen her ülkesinde yürütme organının otoritesi altında faaliyet gösteren kolluk kuvvetlerinin, ülkenin yönetim biçimine ve demokratikleşme düzeyine bağlı olarak farklılaşan seviyede politik müdahalelere açık olduğu vurgulanmaktadır. Nitekim Gültekin ve Özcan (1999) Polis Teşkilatındaki meslekte yükselme ve atamalara politikanın müdahale etmesi durumunda kural dışı terfi ve tayinlerin ortaya çıktığını ve bu durumun Teşkilatın etkili ve verimli hizmet üretmesine olumsuz etkilediğini bulmuşlardır. Siyasi iktidar dışında, kurumsal çevredeki başlıca aktörler kamuoyu, medya, sivil toplum kuruluşları, resmi ve özel kurumlar ile çeşitli denetim organları olarak ifade edilebilir. Bunun yanında, İnsan Hakları Kurumu, Kamu Görevlileri Etik Kurulu, Kamu Denetçiliği Kurumu gibi bağımsız kurul ve kurumlar İç Güvenlik Sektörü örgütleri üzerinde gözetim görevini yerine getiren örgütlerin başlıcaları olarak bilinmektedir.

İç Güvenlik Teşkilatlarının kurumsal çevrelerinde bir takım değişim ve dönüşümler yaşanmakta ve bu teşkilatların değişime uyum sağlamaları beklenmektedir. Yıldız ve Ünlü (2011) AB üyelik süreci ile iç güvenlik örgütlerinin kurumsal çevrelerinin genişlediğini üyelik süreci öncesinde çevresel aktör olarak kabul edilmeyen unsurların yeni dönemde önemli aktörler haline geldiğini ve iç güvenlik örgütlerini değişime zorladığını ifade etmektedirler. İnsan hakları konusundaki davalarda Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin yerel yargı sistemi üzerinde bir merci olarak kabul edilmesinin Emniyet Teşkilatının (ve diğer iç güvenlik örgütlerinin) bu genişleyen çevreye uyum sağlamasında ve örgütsel meşruiyet kazanılmasında katkı sağladığı belirtilmektedir.

Diğer taraftan, Türkiye'de iç güvenlik örgütlerinin sivil gözetim ve denetiminin gerçekleştirilebilmesi için bağımsız bir kolluk şikâyet mekanizmasının kurulması gerektiği çeşitli paydaşlar tarafından dile getirilmektedir (Yavuzdoğan, 2010; Ensaroğlu, 2009). Bu çerçevede devam etmekte olan İç Güvenlik Sektörünün Sivil Gözetiminin Geliştirilmesi Projesi, şeffaf, katılımcı ve vatandaş odaklı kamu güvenliği öngörmekte ve iç güvenlik hizmetlerinde mülki amirlerin inisiyatifini güçlendirmek suretiyle yerelleşmeye vurgu yapmaktadır (ICOISS II, 2014).

2003 yılında oluşturulan entegre sınır yönetimi eylem planının hayata geçirilmesiyle sınırların, oluşturulacak sınır polisi tarafından yürütülmesi ve Sahil Güvenlik Komutanlığının personel ve araç gereçleriyle bu kuvvete entegre olması öngörülmüştür (Uğur, 2008; Berksoy, 2013).

Sahil Güvenlik ve Jandarma Teşkilatlarının askeri ve sivil olmak üzere iki başlı bir yönetime tabi olmaları nedeniyle yeterli sivil denetimden uzak olmaları, başarısızlık durumunda sivil otoriteye hesap verebilir olmamaları çevresel aktörler tarafından sorunlu kabul edilen alanlardır (Yayla, 2011). Son dönemde,



“İç Güvenlik Paketi” olarak bilinen 6638 sayılı kanunla Jandarma Genel Komutanlığı ile Sahil Güvenlik Komutanlığı personeline ilişkin atama, değerlendirme ve disiplin konularında İçişleri Bakanlığı ve valiliklere yetkiler verilmiştir. Bu düzenlemeyle, askeri görevleri dışındaki asayiş görevleri siyasi irade denetimi altına alınmıştır.

İç güvenlik teşkilatlarının kurumsal çevrelerindeki gelişmeler, bu örgütlerin katı bir merkezîyetçi yapıdan, daha yerel seviyede halka yakın ve halka karşı doğrudan sorumluluk gerektiren demokratik bir çerçevede hizmet sunmalarını gerektirmektedir. Güvenlik hizmetlerinin yerelleşmesine ilişkin tartışmalar bir yandan devam ederken henüz Türkiye’de iç güvenlik hizmetinin yerel örgütlerce sunulması çok kısa vadeli bir reform olarak görülmemektedir (Kuyaksil, 2012; Metli ve diğ., 2013; Aydın, 2000). Bununla beraber örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere, özellikle devlet güvenliği anlayışından insani güvenlik yaklaşımına uyum sağlayıp sağlayamayacakları sorusu, yakın gelecekte bu örgütlerin meşru algılanmaları ile doğrudan bağlantılı olacaktır. Meşruiyetlerini kısmen de olsa kaybetmeleri durumu en azından mikro düzeyde başarısızlık yaşamaları anlamına gelecektir.

## **b. Örgütsel Kaynaklara Ulaşma Açısından İç Güvenlik Teşkilatları**

Kaynaklara ulaşmada sıkıntı yaşayan örgütlerin örgütsel başarısızlık yaşamaları diğer örgütlere nispeten daha yüksek bir ihtimal olarak görülmektedir. Teorik olarak bakıldığında kamu örgütlerinin kaynaklara erişme noktasında özel örgütler kadar esnek bir yapıya ve olanağa sahip olmadıkları bilinmektedir. Ancak Yentürk (2009) tarafından Türkiye’de iç güvenlik örgütlerinin bütçesini incelemek amacıyla yapılan araştırma teorik perspektifin aksine İç Güvenlik Örgütlerinin bütçe kaynaklarına ulaşmada zorluk çekmediğini ortaya koymaktadır. Araştırmada, 2012 yılında iç güvenlik harcamalarının düşürülmesi planlanmasına rağmen 2006 yılında 10 milyar TL olan iç güvenlik harcamalarının 2013 yılında 27 milyar TL olarak kanunlaştığı belirtilmiştir. Çalışmaya göre, harcamalardaki artışta büyük oranda Emniyet Genel Müdürlüğü harcamalarının etkili olduğu görülmektedir. 2006 yılında 5 milyar TL olan EGM harcamaları 2012 yılında 13 milyar TL’ye yükselmiş durumdadır ve bu harcamaların gelecek yıllarda daha da artması beklenmektedir. Bu verilere göre, Türkiye’de iç güvenlik teşkilatlarının kaynaklara ulaşmada ciddi sıkıntılarla karşılaşmadıkları, ihtiyaç duyulduğunda ilave kaynaklarla desteklendikleri görülmektedir.

Bu durum iki açıdan ele alınabilir: Kaynaklara erişim konusunda sorun yaşanmaması, başarısız olma eğilimindeki örgütlerin dış kaynaklarla desteklenmesi. Birincisi, İç güvenlik örgütlerinin kaynaklara ulaşmada ciddi problemler yaşamamaları, ülkede güvenlik anlayışı ve iç güvenlik örgütlerinin ülkedeki konumuyla açıklanabilir. Türkiye’de güvenlik anlayışı “toplumun insani

ve sosyal güvenliği yerine devletin askeri ve asayiş güvenliği üzerine” (Akça, 2010, s. 15) kurulu olması nedeniyle eleştirilmektedir.

Bu anlayışın bir sonucu olarak kamu kaynaklarının önemli oranlarda askeri harcamalarla birlikte iç güvenlik harcamalarına aktarıldığı belirtilmektedir. Dolayısıyla insani güvenlik anlayışını benimsemiş birçok ülkede iç güvenlik kuruluşlarının yaşaması muhtemel kaynak kısıtlamaları ve kaynaklara erişim problemleri bugün itibarıyla Türkiye’de yaşanmamaktadır. İkincisi, Kamu kurumlarının başarı ve başarısızlık durumlarının değerlendirmeye alınmaksızın ilave kaynaklarla desteklenmesi ve (varsa) başarısızlıklarının örtülmesi ve yaşayabilme kapasitelerinin devam ettirilmesi anlamına gelmektedir. Sonuç itibarıyla, kamu kurumlarının özel örgütlerde olduğu gibi faaliyet alanından tamamen çekilmeleri söz konusu olmadığından başarısızlıkların kamusal kaynaklarla görünmez hale getirilmesi ve mikro başarısızlık olarak algılanması gündeme gelmektedir.

### **c. Yasal ve Biçimsel Kısıtlama ve Zorlamalar Açısından İç Güvenlik Teşkilatları**

Kamu örgütlerinin zaman içinde çevrelerinde meydana gelen değişimlere ve kendilerinden beklenen görevlerin artışına verdikleri cevap çoğu zaman geleneksel yaklaşım içerisinde yeni bürokratik mekanizmaların kurulması şeklinde olmuştur. Örneğin, Jandarma İnsan Hakları Değerlendirme merkezinin kurulması, çevreden gelen insan hakları ihlallerine ilişkin eleştirilere kurumun bir dönüşüm hamlesi olarak kabul edilmektedir. Yine Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde değişen ihtiyaca cevap vermek amacıyla şube müdürlüğü sayılarının büyük ölçüde artırılması ve son dönemde Tanık Koruma ve Bilişim Suçları Daire Başkanlıklarının kurulması (Alaç, 2013) örgüt çevresinden gelen değişim ihtiyacına verilen yapısal tepkiler olarak değerlendirilebilir.

Bunun yanı sıra kişi hak ve hürriyetlerine yasal müdahale ve silah taşıma yetkisine sahip olan iç güvenlik örgütleri bu yetkilerinin yasal sınırlar dahilinde kullanılması yönüyle birçok denetim ve gözetim mekanizmasıyla ve yasal düzenlemelere karşı karşıya bulunmaktadır. Yasal düzenlemelerle getirilen kural ve prosedürlere uygun hareket etme kaygısı çoğu zaman bu örgütler açısından etkililik ve verimlilik ölçütlerinden önde gelmektedir. Hizmetin etkili ve verimli olarak yerine getirilmesi, bu hizmetin yerine getirilmesinde uyulacak mevzuat hükümlerinin ve kısıtlamaların gölgesinde kalmaktadır.

İç Güvenlik örgütlerinin de içinde yer aldığı güvenlik bürokrasisi Türkiye’de oldukça köklü yapıya sahip bulunmakta ve hatta kamu bürokrasinin esası olarak görülmektedir. Son derece hiyerarşik bir yapılanma ile militarist veya yarı militarist görünüm sergileyen iç güvenlik örgütlerinde devletin devamlılığının önceden belirlenmiş kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmakla

gerçekleşebileceği kabul edilmektedir. Dolayısıyla örgütleri esnek bir çerçevede başarıya götürecek etkenler bulunmamaktadır.

#### **d. Amaç Belirsizliği Açısından İç Güvenlik Teşkilatları**

İç Güvenlik Örgütlerinin amaçları ve bu amaçları gerçekleştirme yönünde ifa ettikleri görevler oldukça geniş bir alana yayılmış durumdadır. Emniyet Teşkilatı'nın başlıca amaçları kamu düzeninin temin edilmesi, asayiş ve güvenliğin sağlanması, terörle ve kaçakçılıkla mücadele edilmesi olarak özetlenmektedir. Bu amaçlar detaylı bir şekilde elen alındığında emniyet Teşkilatı'nın görevlerinin, trafik düzeninin sağlanmasından, pasaport, ehliyet, silah ruhsatı gibi belgelerin düzenlenmesine kadar, yurda giriş çıkışların kontrolünden, umuma açık yerlerde suç islenmemesi için gerekli tedbirlerin alınması, yardıma ihtiyacı olanlara yardım edilmesine birçok alana dağılmış olduğu görülmektedir.

Şehir merkezlerinde Polis Teşkilatı tarafından gerçekleştirilmesi beklenen bu görevlerin, kırsal bölgelerde ve Polis Teşkilatı bulunmayan alanlarda Jandarma Teşkilatı tarafından yerine getirilmesi beklenmektedir (Sarıbrahimoğlu, 2006).

Sahil ve kara sularının korunması ve güvenliğinin sağlanması ile görevli olan Sahil Güvenlik Komutanlığı'nın başlıca amaçları ise deniz yolu ile yapılan her türlü kaçakçılık eylemleri ile yasadışı göç ve göçmen kaçakçılığının önlenmesi, deniz arama kurtarma görevlerinin icrası, boğazlarda deniz nakliyatinin ve stratejik tesislerin denizden güvenliğinin sağlanması, yasa dışı su ürünleri avcılığının önlenmesi, deniz turizmi faaliyetlerinin denetlenmesi, her türlü deniz kirliliğinin önlenmesi, balık çiftliklerinin denetimi, gürültü kirliliğinin önlenmesi, nesli tehlike altında bulunan türlerin korunması olarak sıralanmaktadır.

Jandarma ve Sahil Güvenlik örgütleri, askeri nitelikleri açısından askeri alanda görev ve sorumluluklarını yerine getirirken diğer taraftan mülki amirlerine bağlı olarak idari kolluk alanında görev icra etmektedirler. Bu örgütler aynı zamanda adli kolluk görevini de üstlendiklerinden, adli iş ve işlemlerle ilgili amaçları da yerine getirmek durumundadırlar. Jandarma ve Sahil Güvenlik Teşkilatları, üç farklı kurumsal yapıdan kaynaklanan örgütsel amaçları yerine getirmek durumunda kalmaktadırlar. Farklı başlıklar altında toplanan amaçların aynı anda etkili ve verimli olarak gerçekleştirilebilmesi mümkün görünmemektedir. Yerel seviyede bu iki örgütün pratikte mülki amire bağlı hareket etmedikleri, bu üç başlı yapının işlemediği belirtilmektedir. Çoklu bir yapı öngören sorunlu bir mevzuat yapısının il ve ilçe iç güvenlik yönetiminde sorunlu ilişkiler doğurduğu vurgulanmaktadır (Akpınar, 2011). Bu nedenle, etkili

bir adli hizmet yürütülmesi için adli kolluğun ayrı bir yapılanmaya sahip olması gerekip gerekmediği tartışma konusudur (Yılmaz, 2012; Çolak, 1998).

Her üç örgütün örgütsel amaçları yukarıda sayılanlarla sınırlı da değildir. Örneğin, Polis Teşkilatı'nın adli ve idari görevleri 2559 sayılı PVSK'nın 2. maddesinde "Kanunlara, tüzüklere, yönetmeliklere, hükümet emirlerine ve kamu düzenine uygun olmayan hareketlerin işlenmesinden önce bu kanun hükümler dairesinde önünü almak" ve ayrıca "İşlenmiş olan bir suç hakkında Ceza Muhakemeler Kanunu ile diğer kanunlarda yazılı görevleri yapmak" olarak tanımlanmıştır. Birinci maddede kanun, tüzük, yönetmelik ve hükümet emirlerine atıfta bulunulurken ikinci fıkrada 'diğer kanunlara' atıfta bulunulmaktadır. Böyle bir tanımlama her hangi bir mevzuat hükmünden kaynaklanabilecek her türlü görevi Polis Teşkilatına yüklemektedir. İç Güvenlik teşkilatlarının görevlerini tanımlayan görev ve çalışma yönetmeliklerinde "verilen diğer görevleri yapmak" ibaresinin yer alması, yukarıdaki tanımlara paralel olarak ucu açık bir görev tanımı getirmektedir. Görüldüğü gibi polisin görevinin hangi yasal düzenlemelerde ne şekilde tanımlandığı ve diğer kanunların polise hangi görevleri yüklediği açıkça ifade edilmiş değildir. Durum diğer iç güvenlik kuruluşları içinde farklı değildir. Ucu açık olarak tanımlanan görevler, iç güvenlik örgütlerinin muğlak amaçları yerine getirmek için çok çeşitli amaçlara hizmet eden ve bazen birbiriyle çelişen faaliyetleri yürütmeleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

İç Güvenlik Teşkilatlarının her birinin -yukarıda ifade edildiği gibi- tek bir amaç etrafında görevlerini yerine getirmek yerine, birden çok amacı aynı anda gerçekleştirmek zorunda olması bu teşkilatları başarısızlığa yatkın hale getirmektedir. Birçok kanunla verilen birbirinden farklı görevler ve belirsiz görev tanımları örgütlerin ana amaçlarına odaklanmaları engellemekte esas faaliyet alanlarında başarılı olmalarının önünde engel olarak durmaktadır.

#### **e. Örgüt Üst Yönetimi Açısından İç Güvenlik Teşkilatları**

İç Güvenlik örgütleri son derece hiyerarşik yapılanma içerisindedirler. Hatta Jandarma ve Sahil Güvenlik Teşkilatları tam anlamıyla askeri hiyerarşiye sahiptirler. Bu hiyerarşik yapı içerisinde karar alma yetkisi, örgütün en üst kademesinde bulunan yetkililerde bulunmaktadır. Kanun uygulama görevini yerine getirmede en geniş bilgiye en alt kademede yer alan ve bizzat işi yapan görevliler sahiptir. Yetki devri ve astlara inisiyatif tanınması söz konusu olmadığından, güçlü karar verme yetkisini elinde bulunduranlar, karar vermek için gerekli bilgilere en az sahip olanlardır. Sınırlı rasyonellik teorisinde ifadesini bulan karar vericilerin tüm alternatif hareket tarzlarını bilmemeleri, sadece ulaşabildikleri bilgiler doğrultusunda karar vermek durumunda olmaları dolayısıyla rasyonel kararlar alamayacakları yaklaşımı, iç güvenlik örgütlerinde diğer kurumlarda olduğundan çok daha fazla geçerlidir.

İç güvenlik örgütlerinin hiyerarşik yapısı katılımcı karar verme pratiklerinin önünde ciddi bir engel olarak durmaktadır. Bu örgütlerin yapısı gereği, hiyerarşik konumu ve rütbesi düşük olanların kararlara katılımı son derece sınırlı tutulmaktadır. Üst yönetim kademeleri dışından gelecek tüm bilgiler dış bilgi olarak kabul edilmekte ve üst kademe teorisinde ifade edildiği şekilde dış bilgi karar vericiler tarafından göz ardı edilmektedir.

İç güvenlik örgütlerinde yöneticilerin yönetimin üst kademelerine yükselmeleri, örgüt içinde uzun yıllar geçirmelerine bağlıdır. Üst kademe teorisi, örgütte uzun yıllar geçiren ve yüksek pozisyonlara sahip olan yöneticilerin, eskiden beri alışageldikleri karar verme yöntemlerini kullanma ve kendi pratiklerine bağlı kalma temayülünde olduklarını iddia etmektedir. Dolayısıyla, iç güvenlik örgütlerinde homojen bir üst kademe yönetimi tarafından, örgütün diğer çalışanlarından gelecek bilgi ve eleştirilere kapalı bir mekanizma çerçevesinde alınan kararların örgütleri başarısızlığı götürecektir kararlar olma ihtimali oldukça yükselmektedir.

## Sonuç

Araştırmanın sonuçları, örgütsel başarısızlığı açıklamaya çalışan teorik yaklaşımların piyasa şartlarında yaşamını sürdüren özel örgütlerin başarısızlığına yönelik olduğunu ortaya koymuştur. Bu yaklaşımlar büyük ölçüde kamu örgütlerinde başarısızlığı anlamaya ışık tutabilirse de kamu ve özel sektör örgütlerinin başarısızlık değişkenleri arasında önemli farklar bulunduğu belirlenmiştir. Özel örgütler sürdürülemez makro başarısızlıklar yasama eğilimindeyken kamu örgütleri sürdürülebilir mikro başarısızlıklara gebedirler. Kamu örgütleri, ekonomik çevrenin rekabete ilişkin baskılarından ziyade, kurumsal çevrenin siyasal baskıları altında başarı göstermek durumundadırlar.

Ele alınan teorik çerçevede, İç Güvenlik örgütlerinin özel örgütlerden ve kamu kesimindeki diğer örgütlerden daha fazla başarısızlık yaşama durumuyla karşı karşıya oldukları sonucuna ulaşmıştır. AB uyum programları dolayısıyla genişleyen çevrelerinde, iç güvenlik örgütlerinin değişim ve dönüşüm yaşamaları ve çevresel aktörlerin kurallarına uymaları beklenmektedir. Bu değişim henüz tamamlanmamış olması başarısızlık ihtimalini artırmaktadır. İç Güvenlik örgütlerinin kaynaklara erişim sıkıntısı yaşamadıkları ve örgüt harici (ekstra) kaynaklarla desteklendikleri belirlenmiştir. Bu durum, örgütlerin muhtemel başarısızlıklarının mikro başarısızlık olarak ortaya çıkmasına ve sürdürülebilmesine neden olmaktadır. Çevrelerindeki gelişmeler iç güvenlik örgütlerini her geçen gün daha karmaşık bir bürokratik yapıya dönüştürmekte ve örgütleri denetim altında tutmayı amaçlayan sıkı kurallara uymaya zorlamaktadır. Etkililik ve verimliliğin aleyhine işleyen bu yapının örgütleri başarısız kılması kaçınılmazdır. Aynı anda kanunlarda açıkça

tanımlanamayacak kadar çok örgütsel amacı, birden çok örgütün komutası altında gerçekleştirmek durumunda olan iç güvenlik örgütlerinin tüm bu alanlarda başarılı olmalarını beklemek gerçekçi görünmemektedir. İç Güvenlik Örgütlerinin hiyerarşik, yarı-militarist yapıları nedeniyle, üst yönetici kadroları uzun yıllar yönetim aşamalarından geçerek aynı örgütsel değerlere sahip homojen bir yapıyı oluşturmaları, dışarıdan ve örgüt içinden gelecek bilgi ve eleştirilere kapalı olmaları, alınan kararların isabetsiz olma ve örgütü başarısızlığa götürme ihtimali yüksektir.

İç güvenlik örgütlerinin başarısızlığını teorik olarak açıklamada gayretindeki bu çalışmanın, örgütsel başarısızlığı konu edinen çok sınırlı bir literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Türkiye’de kamu örgütlerinin, özellikle tartışma konusu İç Güvenlik örgütlerinin etkililik ve etkinlik kriterlerinin net olarak belirlenmesi ve bunlara ilişkin verilerin elde edilmesi durumunda ileriki çalışmalar örgütsel başarısızlığı ampirik araştırmalar la ortaya çıkarabilecektir.

## KAYNAKÇA

AKÇA, İsmet (2010), Türkiye’de askeri-iktisadi yapı: Durum, sorunlar, çözümler. TESEV Demokratikleşme Programı. SİYASA Raporları Serisi. Güvenlik Sektörü

AKPINAR, Mahmut (2011), Türkiye’de il düzeyinde güvenlik aktörleri arasındaki ilişkiler. Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi (www.e-akademi.org), Sayı: 116

ALAÇ, Ali E. (2013), Yönetimin geliştirilmesi: Türk Polis Teşkilatı'nın yapısal açıdan değerlendirmesine ilişkin bir yaklaşım. Polis Bilimleri Dergisi, 15 (1). s. 109-137

ANDREWS, Rhys, George A. Boyne ve Gareth Enticott (2006), 'Performance Failure in the Public Sector: Misfortune or Mismanagement?', Public Management Review 8(2): 273–96.

Audit Commission (2002), A force for change: Central government intervention in failing local government services. London: HMSO.

AYDIN, Ahmet H. (2010), “Güvenlik Hizmeti ‘Yerel’ Olarak Sunulabilir mi?”, Yerel Yönetimler Sempozyumu, TODAİE, Ankara

BALDWIN, J. Norman (1987), Public versus Private: Not That Different, Not That consequential. Public Personnel Management. Vol. 16 Issue 2, ss. 181-193

BANTEL, Karen ve Susan E. Jackson (2007), Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107–124.

BARKER III, Vincent ve Irene M. Duhaime (1997), Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18: 13-38.

BAUM, Joel A. C., ve Stephen J. Mezas (1992), Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, 37: 580-604.

BAUM, Joel A. C. (1996), 'Organizational Ecology'. S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (eds.) içinde *Handbook of Organization Studies*. Sage, London, pp. 77–114.

BERKSOY, Biriz (2013), Türkiye'de Ordu, Polis ve İstihbarat Teşkilatları: Yakın Dönem Gelişmeler ve Reform İhtiyaçları. TESEV Demokratikleşme Programı. SİYASA Raporları Serisi. Güvenlik Sektörü

BOHTE, John (2001), School bureaucracy and student performance at the local level. *Public Administration Review*, 61(1), 92-99.

BOYNE, George A. (2002), Public and private management: what's the difference?. *Journal of management studies*, 39(1), 97-122.

BOYNE, George A. (2006), Strategies for Public Service Turnaround Lessons from the Private Sector?. *Administration & Society*, 38(3), 365-388.

BOZEMAN, B. (1987), All organizations are public: Bridging public and private organizational theories. San Francisco: Jossey-Bass.

ÇEVİK, Hasan H. (2002), Kamu Yönetimi Başarısızlık Teorisi ve Eleştirisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (3) ss. 39-53

ÇİVİCİ, Tülay ve Serdar Kale (2009), İnşaat Firmalarının Kurumsal Çevrelerine Stratejik Tepkileri. *Balıkesir Üniversitesi FBE Dergisi*. Cilt:11, Sayı:2, 94-109

ÇOLAK, Haluk (1998), Kolluk Teşkilatı ve Adli Kolluk . *Sayıştay Dergisi*. Sayı : 28

DI MAGGIO, Paul J. ve Walter W. Powell (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2): 147-160.

- DEVELİOĞLU, Mehmet (2008), Mesleki Eğitimin Etkinleştirilmesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü: İTO Örneği.  
<http://ismek.ibb.gov.tr/sempozyum/sunumlar/profdrmehmetdeveli.pdf>
- ENSAROĞLU, Y. (2009), Güvenlik Sektörünün Demokratik Denetiminde Sivil Toplum Kuruluşları (Eds.) Bayramoğlu, Ali ve İnel, Ahmet. Almanak Türkiye 2006-2008: Güvenlik sektörü ve demokratik gözetim. TESEV Yayınları.
- ERSOY YILMAZ Sevdije ve Emine Çetinel (2015), Örgütsel Ölüm: Adaptasyon Teorileri Bağlamında Bir Değerlendirme. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(1): 211-230
- GÜLTEKİN, Recep ve Yusuf Z. Özcan (1999), Türkiye'de Polis ve Politika İlişkisi, Polis Bilimleri Dergisi, C. 1(4), s.69-93
- HAMBRICK, Donald C. ve Phyllis A. Mason (1984), Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- HAMBRICK, Donald C. ve Gregory D. S. Fukutomi (1991), The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16, 719–742.
- HANNAN, Michael T. ve John Freeman (1989), *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- HART, Paul (1990), *Group think in government: A study of small groups and policy failure*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- ICOISS II (2014), İç Güvenlik Sektörünün Sivil Gözetiminin Geliştirilmesi Projesi 2. Aşama. [http://sivilgozetim.org.tr/Hakki\\_mizda.aspx](http://sivilgozetim.org.tr/Hakki_mizda.aspx)
- JANIS, Irving L (1982), *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes* (2. baskı).. Boston : Houghton Mifflin
- KUYAKSIL, Ali (2012), 'Yeni kamu yönetimi anlayışı ve yerelleşme perspektifinden iç güvenlik hizmetlerine bir bakış.' II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu
- LEHRMAN, William G. (1994), Diversity in decline: institutional environment and organisational failure in the American life insurance industry. *Social Forces*, 73: 605-635.



MEIER Kenneth J. ve John Bohte (2003), Not With A Bang, But A Whimper Explaining Organizational Failures. *Administration & Society*, Vol. 35 (1): 104-121

MELLAHI, Kamel ve Adrian Wilkinson (2004), Organizational Failure: A Critique of Recent Research and a Proposed Integrative Framework, *International Journal of Management Reviews*. 5/6: 1 pp 21 – 41.

METLİ, Osman ve Ali Kuyaksil (2013), İç güvenlik hizmetlerinde yerelleşme örneği olarak özel güvenlik. 3. Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu, Gaziantep

MEYDAN, Cem H. (2010), Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2):17-40

MILLER, Danny (1991), Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37, 34–52.

NEUMANN, Yoram ve Edith Finlay-Neumann (1994), Management strategy, the CEO's cognitive style and organizational growth/decline, *Journal of Educational Administration*, 32 (4) pp. 66-76.

NUTT, Paul C. (2002), Why decisions fail: Avoiding the blunders and traps that lead to debacles. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

PFEFFER, Jeffrey ve Gerald R. Salancik (1978), The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York, NY, Harper and Row.

PRETORIUS, Marius (2009), Defining business decline, failure and turnaround: a content analysis, *South African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 2(1): 1–16.

RAINEY, Hal G., Robert W. Backoff ve Charles H. Levine (1976), Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, 36 (2) ss. 233-244.

SARIBRAHİMOĞLU, Lale. Jandarma Genel Komutanlığı, Ümit Cizre (ed.), *Almanak Türkiye 2005 Güvenlik Sektörü ve Demokratik Gözetim içinde*, Mayıs 2006

SCOTT, Richard (2003), *Organizations: Rational, natural and open systems*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

SHEPPARD, Jerry (1995), A Resource Dependence Approach to Organizational Failure. *Social Science Research*, 24(1), 28-62.

SHEPPARD, Jerry ve Shamsud D. Chowdhury (2005), Riding the Wrong Wave: Organizational Failure as a Failed Turnaround, *Long Range Planning* (38) 239-260

SIMON, Herbert A. (1955), 'A behavioral model of rational choice', *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, pp.99–118.

SIMON, Herbert A. (1997), 'Models of bounded rationality', *Empirically Grounded Economic Reason*, Vol. 3, MIT Press, Cambridge, MA.

TOSUN, Umur (2007), Türkiye'de Kamu Sektöründe Yeni Yönetim Felsefesi: Kaynak Kullanımında Etkinlik Açısından bir Değerlendirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19 : 75-94

UĞUR, Fatih (2008), "Dipçiksiz Jandarma" *Aksiyon Dergisi*, [http://www.aksiyon.com.tr/kapak/dipciksiz-jandarma\\_522468](http://www.aksiyon.com.tr/kapak/dipciksiz-jandarma_522468) (Erişim tarihi: 13 Mayıs 2014.)

WEITZEL, William ve Ellen Jonsson (1989), "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension" *Administrative Science Quarterly*, 34: 91-109.

YAVUZDOĞAN, Seçkin (2010), İngiltere'de Bağımsız Kolluk Şikayet Sistemi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* Cilt: 12, Özel S., 2010, s.1231- 1256

YAYLA, Atilla (2011), Güvenlik bürokrasisi ve demokrasi, [http://www.zaman.com.tr/yorum\\_yorum-atilla-yayla-guvenlik-burokrasisi-ve-demokrasi\\_1165582.html](http://www.zaman.com.tr/yorum_yorum-atilla-yayla-guvenlik-burokrasisi-ve-demokrasi_1165582.html) (Erişim: 02.05.2014)

YENTÜRK, Nurhan (2009), Askeri ve İç Güvenlik Harcamalarını İzleme Kılavuzu 2009-2010-2011, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi, <http://stk.bilgi.edu.tr/stkButce.asp>. (Erişim: 15.05.2014)

YILDIZ, Serdar. ve Ali Ünlü (2011), Kurumsal Teori Bağlamında AB Üyelik Sürecinde Türk Polisinde Değişim. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. C. 9 (1)

YILMAZ, Sefer (2012), Türkiye'nin iç güvenlik yapılanmasında değişim ihtiyacı. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 21, Sayı3, ss. 17-40



# Destinasyonların Turizm Gelirlerindeki Farklılıkları Etkileyen Faktörler: Kavramsal Bir Yaklaşım<sup>§</sup>

**Yrd. Doç. Dr. Kurtuluş BOZKURT**  
Adnan Menderes Üniversitesi  
kurti-48@hotmail.com

**Prof. Dr. Ozan BAHAR**  
Muğla Sıtkı Koçma Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
obahar@mu.edu.tr

**Prof. Dr. Bora SÜSLÜ**  
Muğla Sıtkı Koçma Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
sbor@mu.edu.tr

**Özet:** Uluslararası piyasalarda krizler sıklaştıkça ülkelerin sektör yapıları sanayi sektöründen hizmet sektörüne kaymaktadır. Bu durum hem gelir dağılımının bozulduğunun hem de rekabetin gittikçe arttığının bir göstergesidir. Turizm sektörü de bu bağlamda son yıllarda önemini artıran, ülkelerin ekonomik istikrarını sağlayan başat sektör konumuna gelmiştir. Ancak temel sorun, turizm gelirlerinin de diğer sektörlerin payları gibi normal dağılmamasıdır. Neden ülkelerin turist sayıları ile turizm gelirleri arasında doğrusal olmayan bir sonuç ortaya çıkmaktadır? Bu çalışmada betimsel istatistik yöntemi kullanarak bu soruya cevap aranmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm Gelirleri, Gelir Farklılıkları, Hizmet Sektörü

## Factors Affecting the Differences in Tourism Revenues Related to Destinations: A Conceptual Approach

**Abstract:** The structure of the industry crises increased the country in the international market is shifting from industry to the service sector. In this case as well as the distribution of income is an indicator of a corrupted increasingly competitive. In this regard also has increases the importance the tourism sector and has become the dominant industry position provides the economic stability of the country in recent years. But the basic problem is that the dispersal of tourism revenues as regular shares of other sectors. Why is the number of

---

<sup>§</sup> Bu çalışma 2<sup>nd</sup> International Congress of Tourism & Management Researches – 2015’de bildiri olarak sunulmuştur.

*tourists in the country emerging from a non-linear results with tourism revenues. This study using descriptive statistical methods were sought to answer this question.*

**Key Words:** *Tourism Revenues, Income Differences, Service Industry*

## Giriş

Turizm, günümüzde iletişim (telekomünikasyon) ve bilgi (enformasyon) kavramlarından sonra 21. yüzyıla damgasını vuran, dünyanın üç temel hizmet sektöründen biri durumundadır. Turizm; uluslararası ticarete konu olan geleneksel hizmet faaliyetlerinin başında gelmekte, hem gelişmiş hem de az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonominin önemli bir alt sektörü konumundadır (Bahar ve Kozak, 2008).

Dünya Turizm Örgütü'nün (WTO, 2013) son verilerine göre; dolaylı, doğrudan ve uyarılmış anlamda bir bütün olarak değerlendirilecek olursa turizm dünya GSYİH'nın %9'unu tek başına oluşturmaktadır. Benzer şekilde dünya genelinde istihdam edilen her 11 kişiden birisi bu sektörde çalışmaktadır. Dünya ihracatının 1.3 trilyon doları bu sektörden sağlanmakta bu da %6'lık bir paya denk gelmektedir. 1950 yılında 25 milyon olan turist sayısı 2012 yılında 1 milyar 35 milyon kişiye ulaşmıştır. Turizm geliri de 1950 yılında 2.1 milyar dolardan, 2012 yılına gelindiğinde 1.075 trilyon dolar seviyelerine çıkmıştır (WTO, 2013). WTO'ya göre, turizm ekonomik anlamda, Dünyanın en büyük ve geniş kapsamlı sektörüdür (Lundberg vd., 1995). WTO'nun bir başka raporuna göre de, uluslararası turizm gelirleri birçok ülke için döviz geliri elde etmenin temel kaynağı olarak görülmektedir.

Şöyle ki, turizm gelirleri dünya genelinde tüm ülkelerin en az %38'inde temel döviz kaynağı olup, benzer şekilde bu ülkelerin %83'ünde de en önemli beş ihracat sektöründen biri durumundadır (Narayan, 2008). 2020 yılında uluslararası turizm hareketlerine katılan kişi sayısının 1.6 milyara ve turizm gelirin de 2 trilyon Dolara ulaşması beklenmektedir (Cho, 2003). Yükselen refah düzeyine paralel olarak, seyahate ayrılan gelirin ve ulaşım olanaklarının artması ile büyüyen turizm sektöründen arzu edilen payı almak için turizm ülke ve bölgeleri arasındaki rekabetin de artacağı öngörülmektedir (Bahar ve Kozak, 2012).

Buna karşın evrensel ölçekte bakıldığında ABD ülkeye çekilen yabancı turist sayısında dünya sıralamasında ikinci ve Fransa'nın 16 milyon kişi gerisinde olmasına karşın; elde edilen turizm geliri açısından 126.2 milyar Dolar ile ilk sırada yer almaktadır. Bu rakam ile ABD turizm gelirleri açısından onu takip eden ve en yakın rakiplerinden olan, yabancı turist sayısında dünya

sıralamasında dördüncü olan İspanya'nın 70.3 milyar Dolar önündedir. Diğer bir deyişle, ABD uluslararası turizm gelirlerinde en yakın takipçisi olan İspanya'ya 2.25 kat fark atmıştır. Benzer şekilde diğer çarpıcı bir durumda ülkeye çekilen yabancı turist sayısında dünya sıralamasında 83 milyon kişi ile birinci olan Fransa'nın, uluslararası turizm piyasasından elde edilen turizm geliri açısından 53.7 milyar Dolar ile üçüncü sırada yer almasıdır. Türkiye'de 35.7 milyon turist ağırlamasına ve dünya piyasasında altıncı sırada yer almasına karşın, elde ettiği turizm geliri ile dünyanın on ikinci ülkesi konumundadır.

Bu noktada bu çalışmanın amacı yukarıda da ifade edildiği gibi bir ülkeye gelen turist sayısı ile doğru orantılı olmayacak şekilde turizm gelirlerinin ülkeler arasında neden çok farklı bir şekilde dağıldığının araştırılmasıdır. Diğer bir deyişle, neden bazı ülkeler daha az turist çekerek çok daha fazla turizm geliri elde etmektedir? Turistler bir ülkede acaba diğerine/diğerlerine oranla neden çok daha fazla harcama gereksinimi duymaktadır. Dolayısıyla ABD'yi ziyaret eden bir yabancı turistle, Fransa'yı ya da bir Türkiye ile Çin'i ziyaret eden turistler çok mu heterojen özellikler göstermektedir?

Tabii ki bütün bu soruların yanıtlanması gerekmektedir. Çünkü turizm ekonomisi açısından çok önem arz eden bu soruların yanıtlanması ile yabancı turistlerin yerel harcamalarını belirleyen faktörleri tespit ederek, yerel ekonomiye en çok katkısı olan turizm tipinin ve turist profilinin belirlenmesi sağlanacak, bu da yapılacak her türlü tanıtım ve planlama çalışmalarına yol gösterici olacaktır. Zira turizm sektörünün daha başarılı olması için gereken kapsamlı planlama ve yönetimin daha etkin yapılabilmesi için turistlerin harcama kalıplarının ve özelliklerinin belirlenmesi bu anlamda çok önemlidir.

## 1.Literatür İncelemesi

Ülke ekonomileri için son derece önemli olan turizm gelirlerini artırmanın bir yolu da kişi başına turist harcamalarını artırmaktır. Bir insanın herhangi bir ülkede/bölgede yaptığı turizm harcaması bir diğerinin gelir elde etmesi anlamına gelmektedir. Tabii ki ülkenin gelişmişlik seviyesine göre turizmden elde ettiği gelir etkisinin değişiklik göstermesine karşın (Bahar ve Kozak, 2008), destinasyon olma özelliklerini bünyesinde barındıran bir turizm ülkesi/bölgesi ne kadar fazla talep edilirse, turizmden o ölçüde gelir etmesi beklenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, harcama olgusu taleple doğrudan ilişkili bir kavramdır. Çünkü turizm talebi, belli bir zaman süresince farklı fiyatlardaki turizm, farklı miktarlarının satın alınması yönündeki tüketici isteğidir (Dwyer ve diğ., 2010). Turizm talebini açıklamakta kullanılan çeşitli faktörler vardır. Ekonomik, karşılaştırmalı, demografik, coğrafi faktörler ile turizme yönelik sosyo-kültürel davranışlar, mobilite, devlet düzenlemeleri, medya bağlantıları, bilgi ve iletişim faktörleri bunlardan bazılarıdır (Middleton vd., 2009).

Turizm ekonomisi yazınında turizm talebinin tahmin edilmesi ve turist harcama kalıplarının araştırılması çok önemli konular arasında yer almaktadır. Şöyle ki; turizm sektörü sabit bir büyüme hızı ile birlikte, dünya üretimi, ticareti, yatırımları ve istihdamına çok ciddi katkılar sağlayan, küresel ekonominin öncüsü konumunda bir sektördür (Claveria ve Torra, 2014). Bu bağlamda, turizm talebinin ölçümünde beş önemli sorun bulunmaktadır (Song vd., 2013): Veri eksikliği, talepteki yüksek oynaklık (mevsimsellik), depremler, felaketler, hastalıklar ve terörizm gibi dışsal şoklara olan yüksek duyarlılık, turist davranışlarının karmaşıklığı, tahminde kullanılan değişkenlerin fazlalığı (turist sayısı ve harcaması, otel oda sayısı ve geceleme durumu vb.)

Turizm ülkeleri arasındaki gelir farklılıklarının nedenlerinin araştırılması, bir bakıma o ülkede yapılan turizm harcamalarının ortaya konmasını gündeme getirmektedir. Bu da hiç kuşkusuz yapılan analizin turizm talebi açısından da incelenmesine neden olmaktadır. Diğer bir deyişle, eğer ülkeler arasındaki gelir farklılıkları irdelenecekse, bu olayın hem turizm harcaması hem de turizm talebi boyutunun birlikte araştırılmasını gerektirmektedir. Mevcut uluslararası turizm istatistiklerine bakılacak olursa (turist sayısı ve turizm geliri) şunu söylemek mümkündür: Turizm potansiyeline sahip olan bir ülkenin turizm ürünü ne kadar çok talep ediliyorsa, söz konusu ülkenin uluslararası turizm piyasasından o kadar çok gelir elde ettiğini ifade edilebilir. Dolayısıyla turizm talebini harcamalar açısından etkileyen faktörlere de bakmakta yarar vardır.

Buradan hareketle Lim (1997) çalışmasında, turizm talebinin harcamasının temel belirleyicilerini literatür taraması şeklinde ortaya koymuştur. Lim (1997)'e göre, literatürde turizm talebini ve turizm harcamasını belirleyen faktörlerin o ülkenin geliri, döviz kuru ve ulaşım maliyetleri olduğu görülmektedir. Lim (1997) turizm harcamasını belirleyen bağımsız değişkenleri önem sırasına göre sıralamıştır. Buna göre, turizm harcamasını belirleyen en önemli değişken nispi fiyatlar dolayısıyla döviz kurudur. Nitekim Forsyth vd. (2014) çalışmalarında Avustralya dolarının değerli olması sonucu iç turizmin olumsuz etkilendiğini, dışarıya turist akımının artma eğilimi gösterdiğini vurgulamışlardır.

Türkiye'deki turist harcamalarında önemli bir yer teşkil etmeyen ulaşım harcamaları ise dünya genelindeki turist harcamaları içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla fiyat turist harcamaları için önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim Lim vd. (2008) yaptıkları çalışmada ARIMA modeli kullanarak turizm harcamasıyla, fiyat elastikiyeti arasında güçlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Forsyth vd. (2014), Lim vd. (2008) gibi turizm talep esnekliği üzerinde durmuşlardır. Forsyth vd. (2014) Avustralya ekonomisi için turizm talep esnekliğini hem iç turizm hem de dış turizm yönünden hesaplayarak bu oranın her iki açıdan 1'e yakın bir değer olduğunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla fiyatlardaki en küçük bir artış Avustralya'ya yönelik hem iç hem de dış turizm talebini azaltmakta ve dışarıya yönelik turist akımını artırmaktadır.

Song ve diğ. (2012)'ne göre turizm talebi çok aşamalı bir bütçe sürecinin sonucudur. Burada çok aşamalı süreç toplam bütçenin çeşitli zaman dönemleri için boş zaman ve mal talebi için ikamesine dayanmasıdır. Bu durum turizm talebinin dönemler arası fayda fonksiyonu çerçevesinde incelenmesini gerektirmektedir. Bu dönemler arası ikame süreci aynı zamanda fiyat esnekliğini de beraberinde getirmektedir. Song ve diğ. (2012) fiyat esnekliğinin hesaplanması için en önemli değişkenin milli gelir içerisindeki hizmet harcamaları olduğunu vurgulamışlardır. Böylece, turistler öncelikle tatil yapacağı süre açısından bütçesini belirler. Diğer mallar ile turizm ürünü arasında bütçesini ayırır ve sonra turizm mal sepeti içinde uluslararası seyahat, yurtiçi geziler ve diğer aktiviteler arasında seçimini yapar. Son aşamada ise gideceği yeri belirler (Song ve diğ., 2012).

Fiyat elastikiyeti turist harcamasını açıklayan önemli bir değişken olmak ile birlikte bu değişkeni tamamlayan bir diğer değişken ise, gelir elastikiyettir. Ülkenin geliri arttıkça turist harcaması da artmakta esneklik artış göstermektedir (Lim ve diğ., 2008). Lim ve diğ. (2008)'nin çalışması gibi, Schiff ve diğ. (2010) turizm harcamalarında fiyat ve gelir elastikiyetinin önemini araştırmışlardır. Güney Afrika için panel veri yöntemi kullanarak yaptıkları çalışmada fiyat ve gelir elastikiyetinin turist harcamalarını belirleyen en önemli değişkenler olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak bölgedeki veya ülkedeki lüks harcama olanağı arttıkça, o bölgedeki turizm harcaması da artış göstermekte, bölge veya ülkenin gelişmişlik seviyesi turizm harcamasında gelir elastikiyetini fiyat elastikiyetinden daha önemli hale getirmektedir. Bölge veya ülke gelişmekte olan bir ülke ise fiyat elastikiyeti önem kazanmaktadır (Durbarry, 2000; Seetnah ve diğ., 2010).

Yukarıdaki paragrafta daha önce de belirtildiği gibi gelir, turizm talebinin açıklanmasında çok sıkça kullanılan önemli bir değişkendir ve uluslararası turizm piyasasında turizm gelir esnekliğinin genelde birden ( $\epsilon > 1$ ) büyüktür (Serra vd., 2013). Turizmde gelir esnekliği birden büyük olması, aynı zamanda turizm ürününün lüks mal olduğunun da bir göstergesidir (Smeral, 2012).

Nitekim literatürde gelirin orijin ülkelerdeki turizm harcamalarını etkilediğine ilişkin çok sayıda araştırma mevcuttur (Gray, 1966; Li vd., 2006; Divisekera, 2009 ve 2010). Yapılan bir çalışmada gelirin ABD hane halkı için evden uzaktaki gıda harcamaları açısından özellikle çok önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Icon vd., 2013). Bir diğer çalışmada ise yüksek gelir ve eğitim düzeyi artışında, yurtiçi tatile çıkma oranı azalırken, yurtdışı turizm talebinin arttığı sonucu elde edilmiştir (Loon ve Jan, 2013). Dolayısıyla yapılan ampirik modellere bakıldığında, karar aşamasında gelir ve fiyat etkisini göz önüne alarak turistin kendi fayda maksimizasyonu problemini düşüneceğini göstermektedir (Smeral ve Weber, 2000).



Gelir, hane halkının eğitimi, çocuk sahipliği gibi faktörlerle turizm harcaması ve katılım arasında da pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Aile fertlerinin sayısı ve evin kirada olması ile turizm harcaması arasında ise negatif bir ilişki söz konusudur. Mevcut iş imtiyazı, işini kaybetme beklentisi ve işsizlik olgusu da turizm harcama kararını etkilemektedir (Alegre vd., 2013).

Gelir ve fiyat, turizm talebinin ve dolayısıyla da harcama kararının verilmesinde etkili olan iki önemli ekonomik faktördür. Ancak bu durumun ülkeden ülkeye ve turistten turiste değişmekte olduğu bilinmektedir. Örneğin Japon ve Yeni Zelandalı turistler fiyat ve gelire daha duyarlı iken, İngiliz ve ABD'li turistler için fiyatlara duyarlılık daha az ama gelire daha fazla duyarlı oldukları görülmektedir (Divisekera ve diğ., 2006). Bununla birlikte farklı destinasyonlardaki ikame fiyatlar önemlidir (Song ve diğ., 2009). Ayrıca hem firma ve hem de destinasyon düzeyinde turizm hizmet sağlayıcısının pazarlama harcamaları da turistlerin kararını etkilemektedir. Ancak bu oldukça düşük bir ihtimaldir.

Ziyaret süresince harcanan para miktarı ile harcama eğilimini etkileyen faktörler arasında yaş, ülkedeki tatil süresi, olayın algısı, orjin bölge, seyahat amacı da yer almaktadır (Brida ve diğ., 2013).

Turizmin rekabetçi pazarında politika yapıcılar destinasyona gelen ziyaretçilere mümkün olduğu kadar çok para harcatacak hizmetler üzerinde durarak kendi pazar paylarını genişletmek için çalışırlar. Çekicilik ve tesisler, faaliyetler, konaklama durumu ile stratejik planlama, ziyaretçilerin tatil süresince yapmış oldukları aktivitelerin ve harcama kalıplarının anlaşılmasındaki anahtar faktörlerdir (Brida vd., 2013).

Daha az esnek döviz kurlarının uluslararası işlemlerde belirsizliği ortadan kaldırması işlem maliyetlerini azaltması ve piyasayı şeffaflaştırarak uluslararası ticareti ve turizmi teşvik etmesi beklenir. Ancak literatürdeki çalışmalar bunun tersini ortaya koymaktadır (Rodriguez, 2010).

Yapılan bir diğer araştırmada turist harcamaları ile rekabet arasında uzun dönemli ve tek yönlü bir korelasyon olduğu görülmektedir. Turist harcamaları verimlilik artışını teşvik ederek, kişi başına reel GSYİH artışlarını şekillendirir (Croes ve Rivera, 2010).

Boş zamanı değerlendirmeye yönelik seyahat edenlerin turizm talebi, iş vb. nedenlerle boş zaman harici seyahat edenlere göre fiyatlara daha duyarlı oldukları görülmektedir. Turizme yönelik yurtiçi talepte fiyat inelastiktir. Aynı zamanda konaklama işletmeleri başta olmak üzere özellikle turizm tesislerinde sunulan mal ve hizmetlere yönelik talebin gelir esnekliği oldukça yüksektir. Böylece hane halkı geliri arttıkça yurtiçi turizm talebinin büyümesi/artması beklenmektedir (Divisekera, 2010).

Bilgi birikimi, boş zaman ve sosyalleşme, tesis ve olanaklar, temel çekicilikler ile tabiat ve manzara ilişkisi özellikle çekici motivasyon olarak turistin bir bölgeye olan algı ve motivasyonunu belirleyen faktörlerdendir (Correia vd., 2007). Altı Avrupa ülkesinden Portekiz'e olan turizm talebini açıklamakta kullanılan değişkenler olarak; kişi başına gelir, işsizlik oranı ve nihai hane halkı tüketiminin ele alındığı görülmektedir (Serra ve diğ., 2013).

Turizm talebi, genellikle turist sayısı, turizm geliri, turizm istihdamı ve turistik harcama düzeyi ile birlikte kişi başına düşen harcama gibi değişik faktörlerle ve bunların çeşitli varyanslarıyla ölçülebilmektedir. Ancak geceleme/konaklama süresi de diğer bir alternatif ölçüdür (Li ve diğ., 2006; Akal, 2004; Witt ve diğ., 2004; Gökovalı vd., 2007; Claveria ve diğ., 2010). Diğer bir deyişle, konaklama süresinin artması ile bireyler toplamda daha fazla harcama yapmakla birlikte, gün başına yaptıkları harcama azalmaktadır. Lang ve diğ. (2004), Kozak ve diğ. (2008) çalışmalarında konaklama süresi ile toplam harcamalar arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır.

Sonuç olarak, literatür incelemesinde yapılan çalışmalara bakılacak olursa; turistlerin toplam harcamalarını etkileyen ekonometrik açıdan ölçülebilen ve ölçülemeyen olarak ekonomik, sosyal, demografik, kültürel vb. çok sayıda faktörün olduğu görülmektedir.

Buna göre; yaş, cinsiyet, medeni hali ve çocuk durumu, eğitim seviyesi, hem harcama hem de tatil süresi açısından milliyet, milliyete göre yapılan harcamaların dağılımı, tam pansiyon ve bunun dışındaki diğer konaklama türleri, kişi sayısı, tatil köyünde ve kendi-arkadaş evinde konaklama, tatil nedeni, kredi kartı kullanımı, ulaşım ağı ve kalitesi, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti, yiyecek-içecek kalitesi, gece hayatı ve eğlence olanakları, alışveriş olanakları, ülkenin çekiciliği, tatilden duyulan tatmin düzeyi ile teknoloji gibi faktörlerin, turistlerin gittikleri bir ülkede yapmış olduğu toplam harcamalar üzerinde anlamlı etkileri olduğu bilinmektedir (Nicolau ve diğ., 2005; Jang ve diğ., 2009; Kozak ve diğ., 2008; Bingöl, 2011).

## **2. Destinasyonların Turizm Gelirlerine Genel Bir Bakış**

Tablo 1'de, turist sayısı açısından Dünya turizm hareketlerinde ilk sırayı alan on ülke görülmektedir. Buna göre, 83 milyon turist sayısı ve %8.01'lik payı ile Fransa'nın birinci sıradadır. Bunu sırasıyla; 67 milyon turist ve %6.5 ile ABD, 57.7 milyon turist ve %5.5 ile Çin ve İspanya, 46.4 milyon turist ve %4.5 ile İtalya, 35.7 milyon turist ve %3.4 payı ile Türkiye ve diğerleri izlemektedir. Türkiye dünya genelinde en çok turist alan ilk on ülke sıralamasında altıncı sıradadır.

Tablo 1'de de görüldüğü üzere, uluslararası turizm pastasından en fazla pay alan ilk ülkeler arasında Fransa, ABD, Çin ve İspanya yer almaktadır.

Fransa, ABD ve İspanya, sıralamaları farklı olmakla birlikte uzun yıllardır ilk üç ya da dört arasında yer alma başarısını göstermektedir.

Buradaki ilginç bir gözlem ise, daha önceki yıllarda birinci sırada bulunan ABD'nin, artık daha alt basamaklarda yer almaya başlamasıdır. Eğilimin bu şekilde devam etmesi sonucunda yakın gelecekte sıralamada ABD ile Çin arasında bir değişimin olması da beklenmektedir.

**Tablo 1. Dünya Genelinde En Çok Turist Alan İlk On Ülke (2013)**

Ülkeler	2011*	2012*	(%) Değişim 2012/2011	(%) Pay
<b>Fransa</b>	81.6	83.0	1.8	8.0
<b>ABD</b>	62.7	67.0	6.8	6.5
<b>Çin</b>	57.6	57.7	0.3	5.5
<b>İspanya</b>	56.2	57.7	2.7	5.5
<b>İtalya</b>	46.1	46.4	0.5	4.5
<b>Türkiye</b>	<b>34.7</b>	<b>35.7</b>	<b>3.0</b>	<b>3.4</b>
<b>Almanya</b>	28.4	30.4	7.3	3.0
<b>İngiltere</b>	29.3	29.3	-0.1	2.8
<b>Rusya Federasyonu</b>	22.7	25.7	13.4	2.5
<b>Malezya</b>	24.7	25.0	1.3	2.4
<b>TOPLAM</b>	995	1.035	4.0	100

\* Milyon kişiyi ifade etmektedir.

**Kaynak:** WTO (2013). Tourism Highlights 2013 Edition, World Tourism Organization, Madrid.

Benzer şekilde; Tablo 2'de de, Dünya turizm gelirlerinden en çok payı alan ilk on ülke görülmektedir. Buna göre, Dünya genelinde 126.2 milyar Dolar gelir ve %11.7'lik pay ile ABD ilk sırayı almaktadır. Bunu sırasıyla; 55.9 milyar Dolar gelir ve %5.2'lik payı ile İspanya, 53.7 milyar Dolar gelir ve %5.0 payı ile Fransa, 50.0 milyar Dolar gelir ve %4.7'lik payı ile Çin, 43.7 milyar Dolar gelir ve %4.0'lık payı ile Macao (Çin) ve diğerleri izlemektedir.

**Tablo 2. Dünya Genelinde En Çok Turizm Geliri Elde Eden İlk On Ülke (2013)**

Ülkeler	2011*	2012*	(%) Değişim 2012/2011	(%) Pay	Turist Başına Harcama
<b>ABD</b>	115.6	126.2	9.2	11.7	1884
<b>İspanya</b>	59.9	55.9	-6.6	5.2	968
<b>Fransa</b>	54.5	53.7	-1.5	5.0	646
<b>Çin</b>	48.5	50.0	3.2	4.7	866
<b>Macao (Çin)</b>	38.5	43.7	13.7	4.0	3213
<b>İtalya</b>	43.0	41.2	-4.2	3.8	887
<b>Almanya</b>	38.9	38.1	-1.9	3.5	1253
<b>İngiltere</b>	35.1	36.4	3.7	3.3	1242

<b>Hong Kong (Çin)</b>	27.7	32.1	16.0	3.0	1347
<b>Avustralya</b>	31.5	31.5	0.2	2.9	5120
<b>DÜNYA</b>	1.042	1.075	4.0	100	1040 (Dünya Ortalaması)

\* Milyar Dolar.

**Kaynak:** WTO (2013). Tourism Highlights 2013 Edition, World Tourism Organization, Madrid.

Türkiye 2010 yılında 20,8 milyar Dolarlık turizm geliri ve % 2,1'lik payı 10. sırada yer alırken, 2011 yılında 28,1 milyar dolarlık gelir ile ne yazık ki ilk on ülke arasına girememiştir. 2012 yılında ise 29,3 milyar Dolarlık gelir ile 2011'e göre turizm gelirini % 4,4 arttırmasına ve dünya turizm gelirlerinden % 2,7 oranında pay almasına karşın Türkiye, yine ilk on ülke arasında yer alamamıştır. Burada dikkati çekilmesi gereken nokta, özellikle Çin'in ve 2011 yılındaki düşüşüne karşın Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin son yıllarda uluslararası turizm performanslarında görülen gelişmeler sonucunda daha üst sıralara çıkma yönünde istekli olmalarıdır. Bununla birlikte daha önceki yıllarda olduğu gibi, halen ilk üç sırayı paylaşan ABD, İspanya ve Fransa'nın bu özelliklerini önümüzdeki yıllarda da devam ettirecekleri yorumunu yapmak yanlış bir değerlendirme olmayacaktır.

Ancak burada dikkat çeken ve yapılacak olan bu çalışmanın da konusunu teşkil eden bir nokta bulunmaktadır. Şöyle ki; ABD ülkeye çekilen yabancı turist sayısında dünya sıralamasında ikinci ve Fransa'nın 16 milyon kişi gerisinde olmasına karşın; elde edilen turizm geliri açısından 126.2 milyar Dolar ile ilk sırada yer almaktadır. Bu rakam ile ABD turizm gelirleri açısından onu takip eden ve en yakın rakiplerinden olan, yabancı turist sayısında dünya sıralamasında dördüncü olan İspanya'nın 70.3 milyar Dolar önündedir. Diğer bir deyişle, ABD uluslararası turizm gelirlerinde en yakın takipçisi olan İspanya'ya 2.25 kat fazla gelir elde etmiştir. Benzer şekilde ülkeye çekilen yabancı turist sayısında dünya sıralamasında 83 milyon kişi ile birinci olan Fransa'nın, uluslararası turizm piyasasından elde edilen turizm geliri açısından 53.7 milyar Dolar ile üçüncü sırada yer almasıdır. Türkiye'de 35.7 milyon turist ağırlamasına ve dünya piyasasında altıncı sırada yer almasına karşın, elde ettiği turizm geliri ile dünyanın on ikinci ülkesi konumundadır.

Yapılan hesaplamalara göre ABD'yi ziyaret eden yabancı bir turistin tatil süresince yaklaşık olarak 1884 dolar harcadığı görülürken, benzer şekilde İspanya'yı ziyaret eden yabancı bir turistin 968 dolar harcadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre ziyaretçilerin yapmış oldukları harcama rakamlarına bakıldığında; Almanya için 1253, İngiltere için 1242, İtalya için 887, Çin için 866, Türkiye için 798<sup>1</sup>, Fransa için 646 dolarlık kişi başına harcama

<sup>1</sup> TÜİK verilerine göre.

olduğu görülmektedir. Dünya ortalaması ise 1.040 dolar civarındadır. Böylece, ilgili tabloya bakıldığında özellikle Avrupa ülkelerinin dünya ortalamasının altında yer aldıkları görülmektedir.

Dolayısıyla acaba neden bazı ülkeler daha az turist çekmelerine karşın, dünya turizm gelirlerinden diğer yüksek turist alan ülkelere oranla çok daha fazla gelir elde etmektedir. Özellikle ABD'ye kıyasla çok fazla sayıda turist alan bazı ülkelerde kişi başına düşen turist harcaması ve sonuçta ülke turizm geliri ABD'ye kıyasla çok daha düşük düzeylerde kalmaktadır. Bunlar yanıtlanması gereken önemli sorulardır.

Dünya Turizm Örgütü'nün verilerine göre, Fransa'nın turizm gelirleri GSYH'nın %7'sini oluşturmaktadır. Ancak Fransa'da turistlerin harcadığı para kişi başına 646 dolarla listede ilk 10'da yer alan tüm ülkelerdekenden düşüktür. Amerika Birleşik Devletleri'ni ziyaret eden turistler ortalama 1.884 dolar, Türkiye'ye gelen turistler de 798 dolar harcamaktadır. Fransa'yı ziyaret eden turistlerin %83'ü Avrupa ülkelerinden gelmektedir. Birçok turist otel ve lokantalarda yemek yerine süpermarketlerden yiyecek almayı tercih ettiği ve bunun kişi başına harcamanın düşük olmasını açıklayabileceği belirtilmektedir. ABD'yi tercih eden turistlerin % 55'i iki komşusu Kanada ve Meksika'dan gelmektedir. Diğer % 45, ABD'nin turizm gelirlerinin %78'ini oluşturmakta ve bu gruptaki turistler ABD'de ortalama 18 gün kalmaktadır.

**Tablo 3. AB Ülke Vatandaşlarının 2012 Yılı İtibariyle Turizm Amaçlı Seyahatlerinde Kalış Süreleri (Bin Kişi)**

	4 Gece ve Üstü	1 Gece ve Üstü	8-14 Gece Arası	4-7 Gece Arası	15-28 Gece Arası
<b>Belçika</b>	7644275	12354494	2431919	3945119	995659
<b>Fransa</b>	12024015	32858426	3002532	8182066	699105
<b>Almanya</b>	112000000	248000000	33521205	69653495	7483316
<b>İspanya</b>	43019966	136000000	8874357	25638683	5221070
<b>Hollanda</b>	21547798	46494007	6200000	6200000	3446687
<b>İtalya</b>	31463609	66030237	7571849	18430088	3724115

**Kaynak:** Eurostat, İstatistiki Veri Tabanları, Ocak 2015.

**Tablo 4. ABD'de Turizm Gelirlerinin Tasnifi (Milyon Dolar)**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Konaklama</b>	142.396	133.301	141.936	150.246	157.301
<b>Ulaşım</b>	260.131	246.103	252.842	256.879	262.460
<b>Yiyecek İçecek</b>	111.481	97.182	101.529	106.386	110.072
<b>Eğlence ve Alışveriş</b>	188.707	160.174	159.055	163.426	165.867

**Kaynak:** U.S. Department of Commerce, Office of Travel and Tourism Industries from the Bureau of Economic Analysis, June 2013.

**Tablo 5. 2012 Yılı Ülkeler İtibariye ABD'de Yapılan Harcama Tutarı**

<b>Kanada</b>	25.5 Milyar
<b>Japonya</b>	16.5 Milyar
<b>İngiltere</b>	12.6 Milyar
<b>Meksika</b>	10.0 Milyar
<b>Brezilya</b>	9.3 Milyar
<b>Çin</b>	8.9 Milyar
<b>Almanya</b>	6.9 Milyar

**Kaynak:** U.S. Department of Commerce, Office of Travel and Tourism Industries from the Bureau of Economic Analysis, June 2013.

Buradan hareketle, yapılacak çalışmanın amacı bir ülkeye gelen turist sayısı ile doğru orantılı olmayacak şekilde turizm gelirlerinin ülkeler arasında neden çok farklı şekilde dağıldığının araştırılmasıdır. Diğer bir deyişle, neden bazı ülkeler daha az turist çekerek çok daha fazla turizm geliri elde etmektedir? Bu soruya cevap verebilmek için turizm piyasaları ve turistik mal özellikleri, turist tercihleri ve turizm sektöründeki kayıt dışılığı incelemek gerekmektedir. ABD'yi ele alacak olursak, ülkesini ziyaret eden turist sayısına göre, bu ülkenin dünyanın en çok turizm geliri elde eden ülke olmasının ve en yakın rakibinden 70.3 milyar Dolar gelir elde etmesinin nedenleri neler olabilir. Bu ülkeye giden turistler özellikle Avrupa'yı ziyaret eden turistten çok daha fazla mı bir zenginliğe sahip (yani gelir dağılımı sıralamasında üst grupta yer alan kişiler mi ABD'yi daha çok ziyaret ediyor)? Yoksa ABD'nin yapmış olduğu reklam ve tanıtım harcaması diğer ülkelere oranla çok mu yüksek? ABD'deki turizm ürünün çeşitliliği, ürün özellikleri ve fiyatı diğer turizm ülkelerine oranla daha mı fazla? ABD'deki işgücü maliyetleri yüksek olduğundan, tüm ürünlerin maliyetlerini ve sonuçta ürün fiyatlarını mı artırıyor, yoksa bu ülkeye giden her insan ülkesine dönmeden önce teknolojik bir ürün mü satın alıyor vs. tüm bu soruların yanıtı yapılacak bu çalışma ile çözüme kavuşturulmaya çalışılacaktır.

### **3.Turizm Gelirlerinin Farklılığına Neden Olabilecek Faktörler:**

Turizm sektörünün hizmet içerikli olması ve bünyesinde 54 sektörü barındırması, yani sektörler kesiti olması turizmin ekonomik etkilerinin özellikle de ikincil veriler yardımıyla ölçümünü büyük ölçüde zorlaştırmaktadır.

Bu bağlamda, turizm ülkeleri/bölgeleri arasındaki turizm geliri farklılıklarının belirlenmesi nedeniyle ekonometrik bir model geliştirip, bazı ekonomik değişkenlerin yardımıyla hangi faktörlerin öne çıktığını söylemek gerçekten bu çalışma açısından oldukça önemli bir sorun gibi görünmektedir.

Ancak ekonometrik açıdan ölçülebilen (yani niceliksel faktörler) ve ölçülemeyenler olarak (niteliksel faktörler) bazı değişkenleri gruplandırarak analizimizi daha gerçekçi boyutlara taşıyabileceğimiz gibi, hem genel ekonomi

teorisindeki harcamaları etkileyen faktörler hem de turizm sektöründeki harcamaları etkileyen faktörleri birlikte ele almış olacağız. Aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere 17 nicel ve 19'da nitel olmak üzere çok sayıda faktörün, bir ülkeye gelen turistlerin yapmış olduğu harcamalar üzerinde olumlu ya da olumsuz etki sağladığı görülmektedir.

Yapılacak bu çalışmada zaten bunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ancak daha öncede belirtildiği üzere bu faktörleri bir model içerisinde ele almak, hem ülkelere ait bazı verilerin elde edilememesi sorunu hem de nitel faktörlerin sayısal ölçümündeki sıkıntılar nedeniyle zor gözükmemektedir. Yapılacak bir alan araştırmasıyla birlikte bu sorunun üstesinden rahatlıkla gelinebilir ve aynı zamanda mevcut veriler yardımıyla da çeşitli ekonometrik analizler yapılabilir.

### Şekil 1. Destinasyonların Turizm Gelirlerinin Farklı Olmasını Etkileyen Faktörler

DESTINASYONLARIN TURİZM GELİRLERİNDEKİ FARKLILIKLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	
A. NİCELİKSEL FAKTÖRLER	B. NİTELİKSEL FAKTÖRLER
1. Kişi Başına Düşen Harcama	1. Turistik Ürün Çeşitliliği
2. Kişi Başına Düşen Gelir	2. Konaklama Türü/ Tipi
3. Fiyat ve Gelir Elastikiyeti	3. Tatil Nedeni ve Seyahat Amacı
4. İkame Fiyatlar	4. Orijin Bölge
5. Tatil Bütçesi	5. Olayın Algısı
6. Ülkeye Gelen Turist Sayısı	6. Rekabet ve Verimlilik
7. Tatile Katılan Kişi Sayısı	7. Ulaşım Ağı ve Kalitesi
8. İşgücü Ücretleri/ Maliyetleri	8. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti
9. Uzaklık (Ulaşım Maliyetleri)	9. Kredi Kartı Kullanımı
10. Tatil Süresi	10. Yaş, Cinsiyet, Medeni Hali ve Çocuk Durumu
11. Konaklama/ Geceleme Sayısı	11. Milliyet (Hem harcama ve hem de tatil süresi açısından)
12. Reklam ve Tanıtım Harcamaları	12. Yiyecek-İçecek Kalitesi
13. Pazarlama Harcamaları	13. Gece Hayatı ve Eğlence Olanakları
14. Uluslararası Yıldızlı Otel Sayısı	14. Alışveriş Olanakları ve Faaliyetler
15. Döviz Kurları	15. Ülkenin Çekiciliği ve Tesisler
16. Perakende Mağaza Sayısı	16. Tatilden Duyulan Tatmin Düzeyi
17. Kayıtdışılık	17. Teknoloji
	18. Eğitim Durumu ve Mesleği
	19. Rezervasyon Durumu

**Kaynak:** Yazarlar tarafından ilgili literatür taraması sonucu oluşturulmuştur.

### 3.1.Turizm Gelirleri ve Piyasa Yapısı:

Günümüzde yaşadığımız topluma birçok isim verilmekte tanımlama yapılmaktadır, bunlar modern toplum, liberal toplum, muhafazakar toplum, demokratik toplum vb.dir Bütün bu toplum tiplerini kapsayan daha genel bir toplum da bulunmaktadır. Bu topluma piyasa toplumu ve kapitalizm denilmektedir. İster demokrat olsun ister liberal farklı düşünce, inanç ve çıkarlara sahip kişi veya kurumlar, piyasaların hakim olduğu bir toplumda piyasalar yardımıyla birbiri ile ilişkili olmaktadırlar. Karmaşık bir iş bölümü piyasalar ile düzenlenmekte, etkinliği ise iş bölümü bir şekilde yürümektedir. Hâkim piyasaların işleyişini ve problemlerini anlamak önemli ölçüde kapitalizmi de anlamaktır. Kapitalizmi anlama açısından önemli bir bilim dalı da iktisattır.

İktisat piyasaları inceleyen bir bilim olarak tanımlanabilir. İktisat biliminde piyasa arz talebin karşı karşıya geldiği ortam olarak tanımlanır. Arz ve talep birer satım ve alım planı olarak iktisadi aktörlerin çıkarlarını yansıtmakta ve eşit konumdaki iktisadi aktörler bir pazarlık süreci ile üzerinde anlaştıkları fiyat, piyasa denge fiyatı olarak ortaya çıkmaktadır. Kapitalist toplumda fiyat basit bir mübadele değeri olmasının çok ötesinde görev ve roller üstlenmektedir. Fiyat yardımıyla çözülen problemler şu şekilde sıralanabilir: Ne üretilecek? Ne kadar üretilecek? Nasıl üretilecek? Ne zaman üretilecek? Nasıl paylaşılacak? İktisat bilimine göre bu problemlerin etkin bir şekilde fiyat yardımıyla çözülebilmesi için piyasaların rekabetçi olması gerekmektedir.

İktisat biliminde rekabet kavramı ile piyasanın şu özelliklere sahip olduğu varsayılmaktadır. Fiyatı etkilemeyecek kadar çok sayıda alıcı ve satıcı olmalıdır, ürün, kalite açısından homojen olmalıdır, alıcı ve satıcıların fiyat ve maliyetler hakkındaki bilgileri doğru olmalıdır, piyasaya giriş çıkış açısından kısıtlamanın bulunmaması gerekir. Bu özellikleri taşıyan piyasadaki fiyatlar doğru ve etkin fiyatlardır. Doğru fiyatlar geçerli ise ilgili maldan toplumun ihtiyaç duyduğu kadar, toplum açısından kabul edilebilir bir üretim teknolojisi ile ve toplumun istediği zamanda, üretime katılan üretim faktörleri de verimlilikleri ile orantılı olarak pay alırlar. Kısacası rekabetçi piyasadaki denge fiyatı bütün toplumsal aktörler için bir “kazan kazan” durumudur.

Rekabetçi piyasaları gerçek dünyada görebilmek nerdeyse imkânsızdır. Ama üretici ve tüketici sayısının kısıtlı olmasından, eksik bilgiden ürün kalitesindeki farklılıktan giriş ve çıkış engellerinden dolayı piyasanın arz ve/veya talep tarafı fiyatı etkileme gücüne kavuşmaktadır. Bu koşullarda rekabetçi fiyatlardan farklı aksak/yanlış fiyatlar ortaya çıkmaktadır.

Aksak veya yanlış fiyatların oluştuğu bu piyasa yapılarına monopol (tek satıcı), oligopol (sınırlı sayıda satıcı), monopson (tek alıcı) ve oligopson (sınırlı sayıda alıcı) gibi isimler verilmektedir. Sınırlı sayıda alıcı veya satıcının olduğu



piyasalarda ortaya çıkan yanlış fiyatlar üretimi yanlış hacimlere, yanlış zamanlara taşımakta, bölüşüm açısından da piyasanın güçsüz tarafı için bir sömürü ilişkisi yarattığı rahatlıkla söylenebilir. Bu temel iktisat teorisi bilgilerinin ışığında turizm sektörü ve piyasası incelenebilir. Bu incelemeyi yapmak için önce turizmde arz ve talep edilen malın (ürünün) ne olduğunu ortaya koymak gerekmektedir. Turistik malın özelliklerini incelemek turizm piyasasının tanımlanabilmesine de imkan verecektir.

Turistik ürün ticarete konu olmayan bir maldır. Yani üretildiği yerde tüketilmesi gerekir. Turistik mal bileşik bir maldır. Turistik mal konaklama, ulaşım, yeme içme, bilgilendirme vb. alt malı bünyesinde taşımaktadır. Turistik mal stoklanamaz. Turistik mal kalite açısından homojen değildir. Hem üretici hemde tüketici tarafından mal farklılaştırılabilmektedir. Bu özellikler çok sayıda farklı turistik mal yarattığından mal sayısı kadar turizm piyasası ortaya çıkmaktadır.

Herhangi bir yerdeki doğal, tarihi veya sanatsal güzellikler ticarete konu olmayan bir mal olarak o bölgeyi bir monopol özelliği kazandırsa da aynı bölgede çok sayıda farklı turistik ürün sunan farklı firmalar çıkabilmektedir. Yıldız düzeyi farklı oteller yanında tatil köyleri, pansiyon, butik otel vb. turistik farklı mallar arz etmekte, kalite farklı olsa da yüksek ölçüde ikameden dolayı piyasanın arz tarafı teknelci rekabet piyasanın benzediği rahatlıkla söylenebilir.

Turistik ürünün alıcısı çok sayıda olsa da, turistik ürün bileşik bir mal olduğundan aldıkları ürün bir paket halinde veya her şey dahil sistemi ile sınırlı sayıda satıcı tarafından satılmaktadır. Dolayısıyla çok satıcı alıcının arasına dolaylı alıcılar girmektedir. Her şey dahil sistemi ve paket turda ise, daha önceden planlanan bir seyahat için peşin olarak ücreti ödenen taşıma, konaklama, yiyecek-içecek, rehberlik, eğlence ve benzeri tüm aktiviteleri içeren bir programdır. Her şey dahil sisteminin ana fikri; tatil süresince parasal işlemleri en aza indirmek, tatil süresince para ile ilgili bazı kararların alınamaması, para harcamanın yaratabileceği sıkıntı, stres veya problemleri ortadan kaldırmaktır. Bu sistemin uygulamaya geçirilmesiyle birlikte pazarda pay kaybetmek istemeyen 3 ve 4 yıldızlı oteller, hatta kimi apart oteller ile pansiyonlar, kendi kapasiteleri çerçevesinde her şey dahil sistemini kullanmaya başlamışlardır.

Özetle dünyada son yıllarda turist sayısının giderek artmasıyla turizm kitlesel hale gelmiştir. Turistik malın bileşik mal olması çok sayıda turistin acente ve tur operatörlerine yönelmesine neden olmuştur. Turizm kitlesel hale geldikçe büyük sermaye ve oligopsonların etkisi artmıştır. Bu açıdan dünyada kitle turizminin öncüsü niteliğindeki TUI, NUR, ITS ve Thomas Cook gibi büyük tur operatörleri özellikli turizm alanında uzmanlaşmış tur operatörleri ile birleşerek bu alanda etkinliklerini artırma yoluna gitmişlerdir.

Büyük tur operatörleri ve acenteleri yeni destinasyonlar geliştirmek, seyahatleri konusunda son derece bilinçli olan turistlerin sürekli değişen taleplerini karşılamak adına ürün ve pazar çeşitliliğini arttırmak, kalite ve verimlilik artırıcı politikalar yanında tek satıcı oldukları için fiyatları düşürücü politika ve faaliyetleri de uygulamaya sokmuşlardır.

Maalesef çok sayıda yerel alıcıda kalite ve ürün farklılığı gibi politikaları tercih etmek yerine ucuz fiyat politikasını benimsedikleri söylenebilir. Bunun doğal sonucu olarak çok sayıda otel pansiyon tatil köyü tur operatörlerine bağlı olduğu bir tekel piyasasının oluştuğu rahatlıkla söylenebilir. Bu durumda operatörlerin elde ettiği fiyatlar ile otellerin elde ettiği fiyatlar arasındaki makas açılmış, turizm gelirleri ülke ekonomisinden ziyade yabancı çok uluslu sermayeye transfer edildiği söylenebilir.

Her şey dâhil sistemi ve paket turlar Türk turizmde de önemli yer tutmaktadır. Örneğin 2008 yılı için şu saptama yapılabilir. 2008 yılı verileri incelendiğinde gerek yüksek gelir diliminde yer alan turistlerin, gerek ise düşük gelir diliminde yer alan turistlerin, gerçekleştirdikleri seyahatlerin yarıya yakını acente veya tur şirketi aracılığıyla gerçekleştirdiği görülmektedir. Dolayısıyla turizmden elde edilen gelirin birkaç katını yabancı tur operatörlerinin el koyduğunu söylemek çok iddialı tez olmaz.

Turistik mal bir bileşik mal olması yanında farklı bileşik mal türleri de bulunmaktadır. Bilhassa Türkiye gibi sanayi üretiminde dışa bağımlılığı yüksek bir ülke için, dış açığın kapanmasında başat rol üstlenmeye başlamıştır.

Dünyada turizm sektörü ile yaratılan katma değerden daha fazla pay almak turizm ve turist çeşitliliği ile yüksek bir korelasyon içerisindedir<sup>8</sup>. Bu açıdan turizm sektöründeki çeşitlilikleri iyi bilmek gerekmektedir.

### **3.2.Turizm ve Turist Çeşitleri:**

Kendi yaşam alanından farklı bir yerde farklı nedenler bir yıldan daha az bulunan kişilere turist denilmektedir. Geçmişten günümüze turist tanımı değişirse de, tanımı içeriği değişmiştir. Bunun en önemli nedeni, turizm sektörünün ürün yelpazesinin değişmesi ile birlikte ülkeleri ziyaret nedenleri farklılaşmasıdır. Bu da bizi farklı turist tiplerine götürmektedir.

En bilinen turizm ve turist şekli dinlenme turizmi, burada turist dinlenmek ve yenilenmek için ve daha önemlisi rutin hayatına farklılık kazandırmak için seyahat eder. Bu çeşit bir turist, deniz kenarında dinlemeyi tercih eder dolayısıyla harcaması sınırlıdır.

<sup>8</sup> 2010-2011 yılları arasında dünya GSYH % 9'unu seyahat ve turizm harcamaları oluşturmaktadır. Bknz WTTC 2011.

Turizm sektörü içerisinde son zamanlarda payı artmaya başlayan turizm şekli teşvik turizmdir. Teşvik turizmi firmanın çalışanlarını ödüllendirmek amacıyla sunduğu tatil paketleridir. Bu çeşit turizmde harcamaları bireyler değil firmalar ödemektedir. Yapılan harcamalar firmaların yapısına, büyüklüğüne göre değişmektedir. Genellikle firmalar bu tür bir harcamayı prestij olarak algılamakta buda bu tür turizm harcamalarının yüksek olmasına neden olmaktadır.

Bilhassa ülkemizde payı gittikçe artan bir diğer turizm şekli, sağlık turizmidir. Sağlık turizmi uluslararası hasta potansiyelini kullanarak sağlık kuruluşlarının büyümesine olanak sağlayan turizm türüdür. Burada amaç sağlık harcamasını daha ucuza getirmek ve bu arada dinlenme turizmi gibi yenilenme sürecini de beraberinde götürmektir. Son 3 yılda Türkiye'ye sağlık turizmi nedeniyle gelen turist sayısı 200 binin üzerindedir.

**Tablo 6. 2008-2012 Yıllık Turizm Gelirler (Milyon \$)**

Yıllar	Toplam Turizm Geliri	Kişisel Harcamalar	Paket Turlar	Sağlık	Kültür ve Eğitim
2008	25415067,16	20 108 840	5 306 227	486 342	178 709
2009	25064481,05	19 472 432	5 592 049	447 296	152 236
2010	24930995,82	19 207 471	5 723 525	433 398	178 904
2011	28115692,63	21 803 615	6 312 078	488 443	169 456
2012	29351445,95	22 543 602	6 807 844	628 388	189 043

**Kaynak:** TÜİK, İstatistik Veri Tabanları, Nisan 2015

Ancak tablo 6'daki verilere bakıldığında, sağlık turizminin toplam turizm gelirleri içerisindeki payı ancak % 2 kadardır. 2011 yılı itibariyle dünya sağlık turizmine harcanan pay dünya GSYH'nın % 9'u kadar olup bu oran 6 trilyon \$'a eşittir (WTTC). Türkiye, turizm gelirlerini çeşitlendirmek adına önemli bir potansiyel olan sağlık turizmine daha fazla yatırım yapmalıdır.

Sermayedar grubunun yapmış olduğu fuar, panayır, konferans ve seminer gibi yerlere yapılan gezilere iş turizmi adı verilir. Bu turizm şekli daha çok toplantı, pazarlık, politika ve buluşma amaçlıdır. İş turizmi 2 farklı şekilde organize edilir (Smith ve diğ, 2010).

- Geleneksel iş toplantıları, bunlar genelde yüz yüze yapılan görüşmeler ve toplantılardır,
- Konferans veya fuar seyahatleri.

**Tablo 7. AB Ülkelerinin Toplam Turizm Harcaması İçerisinde İş Turizm Harcaması**

	Toplam Turizm Harcaması İçerisinde İş Turizm Harcaması (2008)	Toplam Turizm Harcaması İçerisinde İş Turizm Harcaması (2012)
Almanya	34%	28%
İspanya	26%	11%
Belçika	4%	18%
Çek Cumhuriyeti	15%	6%
İtalya	20%	15%
Macaristan	3%	5%
Fransa	26%	10% (2011)

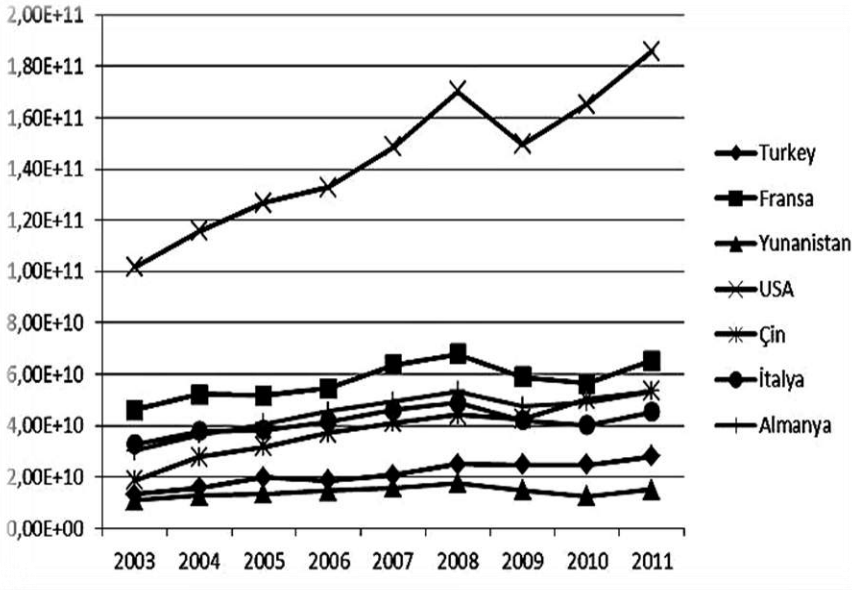
**Kaynak:** Eurostat, İstatistiki Veri Tabanları, Ocak 2015.

Tablo 7’de görüldüğü gibi 2008 uluslararası sermaye krizinden önce temel AB ülkelerinin iş turizmine harcamaları toplam turizm harcamaları içerisinde önemli bir oran tutarken, kriz sonrası bu oran azalma göstermiştir. Ancak yine de temel AB ülkelerinde iş turizmine yapılan harcama önemli boyuttadır. Uluslararası sermaye hareketlerinde toparlanma ile birlikte bu tür harcamaların artacağı aşikârdır.

Son yıllarda bireylerin farklı turizm anlayışları çerçevesinde dinlenme turizmi yerine macera ve özel ilgi alanına yönelik turizm çeşidi ortaya çıkmıştır. Bu turizm çeşidinde amaç bireylerin alışlageldik aktiviteler yerine farklı aktivitelere yönelmektir. Bu turizm konsepti daha küçük ve özel kişilere yönelik bir turizm şekli olduğundan yarattığı katma değer iş turizmi kadar önemlidir (Smith ve diğ., 2010). Bilhassa kitle turizmi nedeniyle turizm bölgelerinin yoğunlaşması ve özelliklerini kaybetmesi bu tür turizmi yaygınlaştırmıştır. Özel ilgi alanı turizmi 4 kategoriye ayrılabilir.

- Din Turizmi
- Kültür Turizmi
- Kırsal Turizm
- Eğitim Turizmi

Yukarıda sayılan turizm çeşitleri turizm gelirlerini de etkilemektedir. Daha çok katma değer bırakan turizm çeşitleri turizm gelirlerinin de artmasına neden olacaktır. Nitekim Grafik 1’e bakıldığında ülkelerin turizm gelirleri görülmektedir.

**Grafik 1. Seçilmiş Ülkelerin Turizm Gelirleri**

**Kaynak:** WTO (2013). *Tourism Highlights 2013 Edition*, World Tourism Organization, Madrid.

Grafik 1’de görüldüğü gibi ABD, Fransa gibi ülkelerin turizmden elde ettikleri kazanç her sene artmakta, buna karşın Türkiye’de ise aynı oranda artış görülmektedir. Bu durum Turizmin ekonomiye olan etkisini sınırlamaktadır. Bunda en büyük etken esas katma değeri yaratan bölgesel ve özel turizme Türkiye’nin ağırlık vermesiştir.

Turizm sektörünün önemli etkilerinden biride yarattığı katma değer yanında bu katma değerden pay alan sınıfların fazlalığıdır. Bu durum gelirin daha adil dağılmasına neden olmaktadır. Marcouiller ve Xia (2008)’de ABD için yaptıkları çalışmada ondan fazla sektörün turizm ile ilişkili olduğunu ve bu sektörlerde ücretlerin artarak GINI katsayısını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşılık Blake (2008) Doğu Afrika ülkeleri için yaptığı çalışmada turizm sektörünün bölgedeki fakirliği daha da artırdığını bununda en büyük sebebinin yaratılan katma değerinin yetersiz olmasına bağlamıştır. Dolayısıyla turizm sektörünün daha fazla katma değer yaratması ve bu yolla gelir dağılımını düzeltmesi turistlerin daha fazla harcama yapmasına bağlıdır. Bunun yanında turizm uluslararasılaşması ve fiyat rekabetinin ön plana çıkması turizmde kayıt dışılığı da artırmıştır. Kayıt dışılık ta katma değeri olumsuz yönde etkileyen faktörlerden biridir.

### 3.3. Turizmde Kayıt Dışı Ekonominin Boyutu:

Kayıt dışı ekonomi kavramı oldukça karmaşık ve çok boyutlu, farklı faaliyetleri kapsayan bir alanı kapsadığı için tanımlanması da oldukça zor olan bir kavramdır ve dolayısıyla tanımlanması noktasında da çok çeşitli görüşler ortaya çıkmıştır (Gelir İdaresi Başkanlığı, 2009). Ulusal literatüre bakıldığında ise kayıt dışı ekonomi daha ziyade GSMH hesaplarına yansımayan, gelir yaratıcı ekonomik faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Derdiyok, 1993). Diğer bir ifadeyle kayıt dışı ekonomi kavramı, mal ve hizmet üretimine konu olan ancak milli gelir hesaplama yöntemleri ile hesaplanamayan, muhasebe kayıtlarında yer almayan ve GSMH hesaplarına yansımayan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.

Uluslararası literatüre bakıldığında ise kayıt dışı ekonomi kavramının; kara ekonomi, paralel ekonomi, nakit para ekonomisi, ikinci ekonomi, gizli ekonomi, gölge ekonomi, ikili ekonomi, gri ekonomi, yeraltı ekonomisi, alt ekonomi gibi çok sayıda tanımlama ile kavramsallaştırıldığı görülmektedir (Ilgın, 1995). Bu noktada uluslararası literatürde kayıt dışı ekonomi üzerine yapılmış en önemli çalışmalardan biri Schneider ve Enste (2000) tarafından yapılmış olan çalışmadır. Schneider ve Enste (2000) bu çalışmalarında kayıt dışı ekonomi kavramını resmi GSMH içerisinde yer almayan ve GSMH'ye katkıda bulunmayan tüm ekonomik faaliyetler olarak tanımlamışlardır.

Kayıt dışı ekonomi kavramının tanımlanması noktasında Schneider ve Enste (2000) tarafından yapılan bu son derece geniş tanımlama yanında oldukça spesifik alanlarda da tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Örneğin, vergi kaçakçılığı, faturasız olarak yapılan her türlü alış veriş, sigortasız olarak çalışma, her türlü kaçakçılık faaliyeti, yasal olmayan hizmet faaliyetleri (falcılık, fuhuş vb.), tarım işçiliği, çocuk bakıcılığı ve ev işleri gibi sektörlerdeki faaliyetler kayıt dışı ekonomik faaliyetlerin spesifik tanımlamalarını oluşturmaktadır. Bu noktada kayıt dışı ekonomik faaliyetlerin (kayıtsız-yarı kayıtlı ekonomi) ve yasadışı ekonomik faaliyetler (yeraltı ekonomisi) olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir.

Diğer taraftan kayıt dışı ekonominin yüksek olduğu ülkelerde kayıt dışılığın önemli ölçüde yasal olmayan faaliyetlerden kaynaklandığı ileri sürülmekle birlikte küreselleşme sürecinin gelişmekte olan ülkeler üzerinde yaratmış olduğu rekabet baskısının da kayıt dışılığını arttırdığı ifade edilmektedir. Özellikle emek yoğun sektörlerde yaşanan yoğun fiyat merkezli rekabet sürecinin düşük ücret ve fiyat politikaları ile kayıt dışılığa derinlik kazandırdığı ilgili literatürde en çok tartışılan konulardan birisidir (Bahar ve diğ., 2008).

Bu sektörlerin başında da turizm sektörü yer almaktadır. Zira Turizm Bakanlığı ve TÜRSAB'ın yürüttüğü çalışmalara rağmen Türkiye'de turizm sektöründe 2012 yılı rakamları ile 15 milyar dolarlık kayıt dışı olduğu

belirlenmektedir. Ruhsatsız ve belgesiz çalışan oteller, kayıt altına girmeyen tur şirketleri, rehberler, ulaşım firmaları, internet üzerinden sahte hesaplarla yapılan satışlar ve emlakçılar tarafından turistlere kiralanılan evler Türkiye'de turizm gelirinin düşük çıkmasına neden olmaktadır (Alakent, 2013).

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) verilerine göre, 2012'de turizm geliri yaklaşık 30 milyar dolardır ve sektör temsilcilerine göre 15 milyar dolarlık kayıt dışı gelirin de eklenmesiyle bu rakamın 45 milyar doları civarında olduğu vurgulanmaktadır. Turizmin ekonomiye dolaylı yoldan 80 milyar dolarlık etki yarattığını söyleyen sektör temsilcilerine göre, kayıt dışı ile birlikte bu rakam 100 milyar dolardır (Alakent, 2013).

Tablo 8'de de görüldüğü üzere turizmle bağlantılı sektörler de kayıt dışılık %38'lere ulaşmaktadır. Yüksek bir kayıt dışılık sektörde ciddi bir sömürü yaratımın göstergesi olarak yorumlanabilir. Turizmin uluslararası sermayeden etkilenme derecesi arttıkça da kayıt dışılık ve katma değer bölüşüm süreci yabancı sermaye lehine ülke ekonomisi aleyhine göre değişmektedir.

**Tablo 8. Türkiye'de Kayıt Dışı Ekonominin Faaliyet Kollarına Göre Dağılımı**

Sektör	GSYİH (Milyar €, 2010)	Kayıt Dışı Ekonomi (Milyar €, 2010)	Kayıt Dışı Ekonomi Payı (%)
Tarım, Avcılık ve Ormancılık	50,753	9,556	18,8
Balıkçılık	1,288	121	9,4
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	8,852	0	0
İmalat	95,748	27,04	28,2
Elektrik, Gaz, Buhar ve Sıcak Su Üretimi ve Dağıtımı	14,281	0	0
İnşaat	25,369	8,358	32,9
Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Taşıtlar, Motosiklet, Kişisel ve Ev Eşyalarının Onarımı	69,533	19,637	28,2
<i>Oteller ve Lokantalar</i>	<i>14,35</i>	<i>2,702</i>	<i>18,8</i>
Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme	82,506	19,417	23,5
Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri	23,3	0	0
Gayrimenkul, Kiralama ve İş Faaliyetleri	99,467	18,727	18,8
Kamu Yönetimi ve Savunma, Zorunlu Sosyal Güvenlik	25,811	3,645	14,1
Eğitim	20,634	0	0

Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler	10,057	947	9,4
Diğer Sosyal, Toplumsal ve Kişisel Hizmet Faaliyetleri	10,383	1,955	18,8
Ev İçi Personel Çalıştıran Hane Halkları ve Hane Halkları Tarafından Kendi Kullanımlarına Yönelik Olarak Ayrım Yapılmamış Üretim Faaliyetleri	1,175	221	18,8
Uluslararası Örgütler ve Temsilcilikler	0	0	23,5
<b>TOPLAM</b>	<b>553,507</b>	<b>112,325</b>	
<i>Eğlence, Masaj, Fuhuş, Ev Hizmetleri ve Diğer Faaliyetler</i>		<b>44,317</b>	<b>28,29</b>
<b>TOPLAM KAYIT DIŞI EKONOMİ</b>		<b>156,642</b>	<b>28,3</b>

**Kaynak:** Schneider (2011)

## Sonuç

Uluslararası piyasalarda krizler sıklaştıkça ülkelerin sektör yapıları sanayi sektöründen hizmet sektörüne kaymaktadır. Bu durum hem gelir dağılımının bozulduğunun hem de rekabetin gittikçe arttığına bir göstergesidir. Turizm sektörü de bu bağlamda son yıllarda önemini artıran, ülkelerin ekonomik istikrarını sağlayan başat sektör konumuna gelmiştir. Ancak temel sorun, turizm gelirlerinin de diğer sektörlerin payları gibi normal dağılmamasıdır. Ülkelerin turist sayıları ile turizm gelirleri arasında doğrusal olmayan bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma da betimsel istatistik yöntemi kullanarak bu soruya cevap aranmıştır.

Yapılan incelemeler sonucunda söz konusu gelir farklılıklarının temelde; turist profiline ve söz konusu turistin gelir durumuna, turizm piyasasının iktisadi yapısına ve piyasa aktörlerinin durumuna, turizm ve turist çeşitliliğine ve turizm piyasasındaki kayıt dışı ekonominin boyutuna bağlı olarak ortaya çıktığı gözlenmiştir.

Diğer ülkelerin sanayi sektöründe yarattıkları katma değer, turizm sektörüne de yansımakta Dünya ekonomisinde daha fazla katma değer yaratan ülkeler turizm sektöründen daha fazla pay almakta ve daha fazla katma değer yaratmaktadır. Buna karşılık, ülke ekonomisinin temelini turizm sektörüne dayamış ülkeler zaman içerisinde kısır döngüye düşerek standart turizm sunmakta bu da turizm sektöründen beklenen katma değerini yaratılmamasına, bu durumda kayıt dışı ekonominin artmasına neden olmaktadır.



Sonuç olarak yapılması gereken sanayi sektörü ile turizm sektörünü bağdaştırıp, adaletli bir vergi ve gelir sistemi ile farklı turizm hizmeti sunmaktır. Bu durum zaman içerisinde hem sektörde ülke olarak farklılaşmayı ve monopolcü bir güç olmayı hem de kısır döngüden çıkaracak olan katma değeri sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

AKAL, M. (2004), "Forecasting Turkey's Tourism Revenues by ARMAX Model", *Tourism Management*, 26, 359-365.

ALAKENT, B. (2013), "Kayıt Dışı Turizm 15 Milyar \$", (21 Ağustos), *Sabah Gazetesi*.

ALEGRE, J., Mateo, Sara ve Pou, L. (2013), "Tourism Participation and Expenditure by Spanish Household: The effect of the Economic Crisis and Unemployment", *Tourism Management*, 39, 37-49.

BAHAR, O. ve Kozak, M. (2008), "Tourism Economics: Concepts and Practices", ABD, New York: Nova Publishers.

BAHAR, O. ve Kozak M. (2012), "Turizm ve Rekabet", Ankara: Detay Yayıncılık, 2. Baskı.

BİNGÖL, F. K. (2011), "Turist Harcamalarını Etkileyen Faktörler: Muğla Örneği", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BLAKE, A. (2008), "Tourism and Income Distribution in East Africa", *International Journal of Tourism Research*, 10, 6, 511-524.

BRIDA, J. G., Disegna, M. ve Osti, L. (2013), "Visitors' Expenditure Behavior at Cultural Events: The Case of Christmas Markets", *Tourism Management*, 19, 5, 1173-1196.

CHO, V. (2003), "A Comparison of Three Different Approaches to Tourist Arrival Forecasting", *Tourism Management*, 24, 3, 323-330.

CLAVERIA, O. ve Datzira, J. (2010), "Forecasting Tourism Demand Using Consumer Expectations", *Tourism Review*, 65, 18-36.

CLAVERIA, O. ve Torra, S. (2014), "Forecasting Tourism Demand to Catalonia: Neural Networks vs. Time Series Models", *Economic Modeling*, 36, 220-228.

CORREIA, A., Valle, P.O. ve Moço, C. (2007), "Modeling Motivations and Perceptions of Portuguese Tourist", *Journal of Business Research*, 60, 76-80.

CROES, R. ve Rivera, M. A. (2010), "Testing the Empirical Link Between Tourism and Competitiveness: Evidence from Puerto Rico", *Tourism Economics*, 16, 1, 217-234.

DERDİYOK, T. (1993), "Türkiye'nin Kayıt Dışı Ekonomi Tahmini", *Türkiye İktisat Dergisi*, Sayı 14.

DIVISEKERA, S. (2009), "Expost Demand for Australian Tourism Goods and Services", *Tourism Economics*, 15, 1, 153-180.

DIVISEKERA, S. (2010), "Economic of Leisure and Non-Leisure Tourist Demand: A Study of Domestic Demand for Australian Tourism", *Tourism Economics*, 16, 1, 117-136.

DIVISEKERA, S. ve Kulendran, N. (2006), "Economic Effect of Advertising on Tourism Demand: A Case Study", *Tourism Economics*, 12, 2, 187-205.

DURBARRY, R. (2000), "Tourism Expenditure in the UK: Analyses of Competitiveness Using a Gravity Based Model", *Discussion Paper Series 2000/1 Christel De Haan Tourism and Travel Research Inst, No.1471-1472*.

DWYER, L., Wu, C. L. ve Koo, T. T. R. (2010), "Ground Travel Mode Choices of Air Arrivals at Regional Destinations: The Significance of Tourism Attributes and Destination Contexts", *Research in Transportation Economics*, 26, 45-53.

FORSYTHA, P. L., Dwyer, R. ve Spurr, T. P. (2014). "The Impacts of Australia's Departure Tax: Tourism Versus the Economy?", *Tourism Management*, 40, 126-136.

GALLEGO, M. S., Rodriguez, F. J. L. ve Rodriguez, J. V. P. (2010)., "Exchange Rate Regimes and Tourism", *Tourism Economics*, 16, 1, 25-43.

GİB (Gelir İdaresi Başkanlığı) (2009), "Kayıt Dışı Ekonomiyle Mücadele Stratejisi Eylem Planı (2008-2010)", Yayın No: 87, Ankara.

GÖKOVALI, U., Bahar, O. ve Kozak, M. (2007), "Determinants of Length of Stay: A Practical Use of Survival Analysis", *Tourism Management*, 28, 3, 736-746.

- GRAY, H. P. (1966), "The Demand for International Travel by the United States and Canada", *International Economic Review*, 7, 1, 83-92.
- ILGIN, Y. (1995), "Kayıt Dışı Ekonomi ve Türkiye'deki Boyutları", DPT Uzmanlık Tezi, Ankara.
- JANG, S. ve Ham, S. (2009), "A Double Hurdle Analysis of Travel Expenditure: Baby Boomer Seniors versus Older Seniors", *Tourism Management*, 30, 3, 372-380.
- KOZAK, M., Gökovalı, U. ve Bahar, O. (2008), "Estimating the Determinants of Tourist Spending: A Comparison of Four Models", *Tourism Analysis*, 13, 2, 143-155.
- LANG, M. H. (2004), "Red Moscow: Capital Revolution or Revolution on Capital, In Planning Model and Culture of Cities", *Proceeding of 11th International Planning History Conference, IPHS 2004*, [www.etsw.upc.es/personals/iphs2004](http://www.etsw.upc.es/personals/iphs2004), (Erişim Tarihi: 02.09.2014)
- LI, G., Wong, K. K. F., Song, H. S. ve Witt S. F. (2006), "Tourism Demand Forecasting: A Time Varying Parameter Error Connection Model", *Journal of Travel Research*, 45, 175-185.
- LIM, C., Min, J. C. H., ve McAleer, M. (2008), "Modeling Income Effects on Long and Short Haul International Travel from Japan", *Tourism Management*, 29, 6, 1099-1109.
- LIM, C. (1997), "Review of International Tourism Demands Models", *Annals of Tourism Research*, 24, 4, 835-849.
- LIN, C., Kay, H. ve Suzanne K. M. (2006), "Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale", *Tourism Management*, 27, 1181-1191.
- LOON, R. V. ve Rouwendal, J. (2013), "Vacation Behavior: Frequency, Destination Choice and Expenditures", *Tourism Economics*, 19, 5, 1005-1026.
- LUNDBERG, D. E., Krishnamoorthy, M. ve Stavenga M H. (1995), "Tourism Economics", USA. John Wiley and Sons.
- MARCOUILLER, D.W. ve X. Xia. (2008), "Distribution of Income from Tourism Sensitive Employment", *Tourism Economics* 14, 3, 545-565.
- MIDDLETON, V., Fyall, A. ve Morgan, M. (2009), "Marketing in Travel and Tourism", Slovenia: Elsevier Ltd.

NARAYAN, P. K.. ve Narayan S. (2008), "The role of permanent and transitory shocks in explaining international health expenditures", *Health Economics*, vol. 17(10), 1171-1186.

NICOLAU, J.L. ve Más, F.J. (2005), "Heckit Modeling of Tourist Expenditure: Evidence from Spain", *Journal of Service Industry Management*, 16, 3, 271-293.

SCHNEIDER, F. (2011), "The Shadow Economy in Europe, 2011: Using Electronic Payment Systems to Combat The Shadow Economy", Johannes Kepler University of Linz, Austria: A.T. Kearney Analysis.

SCHNEIDER, F. ve Enste, D. (2000), "Shadow Economies: Size, Causes and Consequences", *Journal Of Economic Literature*, No 38.

SCIFF, A. ve Becken. S. (2010), "Demand Elasticities for Tourism in New Zealand", *Tourism Management*, 32, 3, 567-575.

SEETANAH, B, Durbarry, R ve Ragodoo, J. F. N., (2010), "Using the Panel Cointegration Approach to Analyze the Determinants of Tourism Demand in South Africa", *Tourism Economics*, 16, 3, 715-729.

SERRA, J., Correia, A. ve Rodrigues, P. M. M., (2013), "A Comparative Analysis of Tourism Destination Demand in Portugal", *Journal of Destination Marketing & Management*, 2, 221-227.

SMERAL, E. ve Weber, A. (2000), "Forecasting International Tourism Trends to 2010", *Annals of Tourism Research*, 27, 982-1006.

SMERAL, E. (2012), "International Tourism Demand and the Business Cycle", *Annals of Tourism Research*, 39, 379-400.

SMITH, M., MacLeod, N. ve Robertson, M. H. (2010), "Key Concepts in Tourism Studies", Sage Publication.

SONG, H., Dwyer, L. ve Gang Li Z. C. (2012), "Tourism Economics Research: A Review and Assessment", *Annals of Tourism Research*, 39, 3, 1653-1682.

SONG, H., Gao, B. Z. ve Lin, V. S. (2013), "Combining Statistical and Judgmental Forecast Via A Web-Based Tourism Demand Forecasting System", *International Journal of Forecasting*, 29, 295-310.

U.S. Department of Commerce (2013), "Office of Travel and Tourism Industries from the Bureau of Economic Analysis", June.

WITT, S.F., Song, H. ve Wanhill, S. P. (2004), "Forecasting Tourism-Generated Employment: The Case of Denmark", *Tourism Economics*, 10, 167-176.

World Bank, (2012). *World Development Indicators*.

World Bank, (2013). *World Development Indicators*.

WTO (2013), "Tourism Highlights 2013 Edition", World Tourism Organization, Madrid.

WTTC (2011), "The 2011 Travel & Tourism Economic Research", London, United Kingdom.

<http://ec.europa.eu/eurostat>

<http://www.tuik.gov.tr/Start.do>

## Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi Yayın İlkeleri

Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, yılda iki defa yayımlanan uluslararası hakemli bir dergidir. Dergimiz 06.04.2015 tarihinden itibaren EBSCO Host'ta taranmaktadır. Akademia Sosyal Bilimler İndeksi (ASOS) ve TÜBİTAK ULAKBİM indekslerinde taranması için de girişimlerde bulunulmuş olup değerlendirilme süreci devam etmektedir.

### Amaç, İçerik ve Yazım Dili

Dergide genel anlamda sosyal bilimler, özelde işletme, iktisat ve yönetim bilimleri alanında, özgün araştırmaya dayanan makaleler başta olmak üzere, rapor, derleme ve benzeri bilimsel nitelikteki yazılar, konferans notları, örnek olay, kitap tanıtımı, ilginç olgu bildirimleri, editöre mektuplar, toplantı, haber ve duyuru vb. makale dışı yazılara da yer verilir. Bu kapsamda, dergi; iktisat, işletme, kamu yönetimi, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, maliye ve yönetim bilişim sistemleri bilim alanlarından ve konuları, bu alanlarla ilgili olmak kaydıyla; felsefe, psikoloji, sosyoloji, hukuk, iletişim başta olmak üzere çeşitli disiplinlerden yazılara açıktır. Yazarlar, yayın kurulunun belirlediği yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmış, Türkçe, İngilizce, Fransızca ve Almanca dillerindeki çalışmalarını dergiye katkıda bulunabilirler. Dergi, Yayın Kurulu'nun karar ve uygulamasıyla, aynı zamanda elektronik ortamda da yayımlanabilir.

### Yazıların Değerlendirilmesi

Yayımlanan makalelerin her türlü ortamdaki yayın hakları Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisine aittir. Değerlendirme için makale gönderen yazarlar bu kuralı peşinen kabul etmiş sayılır. Makaleler, aşağıda "Yazım Kuralları" başlığı altında belirtilmiş şartlara uygun şekilde ve adetteki nüshalar halinde gönderilmelidir.

Yayımlanmak üzere gönderilen bir makale, **daha önce başka bir yerde yayımlanmamış olmalıdır**. Dergiye gönderilen çalışmaların öncelikle Dergi Editörlüğü tarafından dergi yayın ilkelerine uygunluğu değerlendirilir. Bu aşamaya ilişkin değerlendirme sonuçları yazarlara çalışmanın dergi editörlüğünün eline geçmesini izleyen süreç içerisinde bildirilir. Dergiye gönderilen ve editör tarafından hakemlere gönderilmeye değer bulunan makale türündeki yazılar, ilgili alanda uzmanlaşmış en az iki hakeme gönderilir. Bu süreçte hakem ve yazar kimlikleri gizli tutulur. Dergi editörlüğü hakemlerden gelen bilgiler doğrultusunda son değerlendirmeyi yapar ve hakem raporları doğrultusundaki düzeltme taleplerini yazarlara gönderir. Son değerlendirme aşamasında, düzeltme talebinde bulunan çalışmalar için değerlendirme süreci yeniden başlar.

Editör, hakemlerden gelen nihai raporları dikkate alarak, son değerlendirmeyi yapar. Dergiye gönderilen bir çalışmanın yayımlanması, hakem

değerlendirme sonuçları ve dergi editörlüğünün görüşleri doğrultusunda gerçekleşir. Hakemler açısından yayımlanabilir aşamasına gelen tüm yazılar için son değerlendirme, Yayın Kurulu tarafından yapılır. “Yayımlanabilir” kararı verildikten sonra yazı yayım sırasına alınır ve nihai aşama yazar(lar)a bildirilir.

### **Değerlendirme Kriterleri**

- a) Çalışmanın ilgili bilim alanına özgün katkısı, çalışmada bu katkının ne ölçüde ifade edildiği ve gerekçelendirildiği
- b) Sorunun ve çalışma amacının ortaya konuluşu, nasıl gerekçelendirildiği, çalışmanın bu amaç doğrultusunda bir bütünlük oluşturup oluşturmadığı
- c) Çalışmanın kuramsal çerçevesinin bilimsel çalışma sistematiğine uygunluğu, çalışmanın amaçlarına ne derecede odaklandığı, temel kavram, değişken, süreç ve nedensel ilişkilerin ne ölçüde açıklandığı, çalışmanın temel varsayımlarını, varsa hipotezlerini ne ölçüde desteklediği
- d) Çalışmanın varsayımlarının, varsa hipotezlerinin ne şekilde ortaya konduğu, açık bir şekilde ifade edilip edilmedikleri, çalışmanın amaçlarına uygunlukları, yeterince ve güçlü argümanlarla desteklenip desteklenmedikleri
- e) Çalışmanın ilgili literatürden yararlanma, konu ile ilgili birincil kaynaklar olarak tanımlanabilecek kaynakları uygun ve yerinde kullanma derecesi, gerekli tartışmaları yeterince içerip, içermediği
- f) Çalışmanın temel varsayım/hipotezlerinin desteklenmesi amacıyla herhangi bir araştırma gerçekleştiriliyorsa bu araştırmanın yeterince açıklanıp, açıklanmadığı, kullanılan metodolojinin amaçları, temel varsayım ve varsa hipotezlerinin sınanması açısından uygunluğu
- g) Çalışma bulgularının yeterince açıklanıp açıklanmadığı, elde edilen bulguların ve yansımalarının ne ölçüde tartışıldığı, çalışmanın temel kısıtlarına ne ölçüde değinildiği, çalışma sonucunda bilimsel/uygulamaya yönelik çıkarımlarda bulunup bulunulmadığı
- h) Çalışmanın bilimsel çalışma sistematiğine uygun bir sistematik ile hazırlanıp hazırlanmadığı
- i) Çalışmanın özetinin yeterliliği, amaç, temel varsayım, yöntem, bulgu, sonuç vb. öğeleri ne ölçüde içerdiği, çalışmanın bütünü hakkında yeterince bilgi verip vermediği, kullanılan dilin açıklığı
- j) Çalışmanın bilimsel yazım kurallarına uygunluğu
- k) Yazının başlığı ile içeriğinin tutarlılığı
- l) Yazıda kullanılan dilin anlaşılabilirliği, yazım kurallarına uygunluğu

m) Kullanılan tablo ve şekillerin anlaşılabilirliği, çalışmanın amaçları açısından uygunluğu

Dergide, kitap tanıtım ve eleştirileri, yayın duyuru ve özetleri, önceden yazılmış bir makaleye getirilen ekler, eleştiri ve yorumlar, yanıtlar ve yanıtla yanıtlar da yer alabilir. Ayrıca konferans, kongre gibi toplantılar ve diğer bilimsel etkinlikler hakkında haberlerin yanı sıra, örnek olay incelemeleri ve raporlar da yayımlanabilir. Bu tür yazıların dergide yayımlanması ile ilgili karar, editörün önerisi ile Yayın Kurulu tarafından verilir. Dergiye gönderilen tüm yazılar önce editör tarafından ön değerlendirmeye alınır. Dergi kapsamında yer alması öngörülmüş konular ile doğrudan ilişkili olmayan ya da bilimsel bir yazı formatına içerik ve şekil şartları açısından uymayan yazılar, editör veya Yayın Kurulu tarafından hakemlik süreci başlatılmadan geri çevrilebilir veya yazılarla ilgili değişiklik önerileri yapılabilir.

Dergi Yayın Kurulu, peşinen; TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun *"Bir çalışmanın hazırlanma ve yayımlanma aşamasında etiğe aykırı kabul edilecek"* aşağıdaki davranış tanımlarını aynen benimsemiştir. Bu tanımlara uyan davranışları reddeder, bu özelliklere sahip yazı ve çalışmalarını yayımlamayı kabul etmez.

- Uydurma (Fabrication): Araştırmada bulunmayan verileri üretmek, bunları rapor etmek veya yayımlamak,
- Çarpıtma (Falsification): Değişik sonuç verebilecek şekilde araştırma materyalleri, cihazlar, işlemler ve araştırma kayıtlarında değişiklik yapmak veya sonuçlarını değiştirmek,
- Aşırma (intihal) (Plagiarism): Başkalarının fikirlerini, metotlarını, verilerini, yazılarını ve şekillerini sahiplerine atıf yapmadan kullanmak,
- Duplikasyon (Duplication): Aynı araştırma sonuçlarını, birden fazla dergiye yayım için göndermek veya yayımlamak,
- Dilimleme (Least Publishable Units): Bir araştırmanın sonuçlarını, araştırmanın bütünlüğünü bozacak şekilde ve uygun olmayan biçimde parçalara ayırarak çok sayıda yayın yapmak,
- Desteklenerek yürütülen çalışmaların sonuçlarını içeren sunum ve yayınlarda destek veren kurum veya kuruluş desteğini belirtmemek,
- Araştırma ve makalede ortak araştırmacı ve yazarların yazılı görüş birliği olmadan, araştırmada ve makalede aktif katkısı bulunanların isimlerini çıkartmak veya yazarlıkla bağdaşmayacak katkı nedeniyle yeni yazar(lar) eklemek veya yazar sıralamasını değiştirmek.

Dergideki yazılar resmi değildir, makale sahibinin adıyla yayımlanır ve sahibinin düşüncelerini yansıtır. Fakültenin düşüncelerini yansıtmaz. İncelemede, imkân haricinde gözden kaçmış şekilde yukarıdaki özelliklere uyan (yani yayın etiğine uymayan) çalışmalar dergide yer alırsa, bundan da çalışmanın sahibi sorumludur.



Dergide yer alan yazılardan kaynak gösterilerek aktarma ve alıntı yapılabilir. Yazının içeriğinde olabilecek çarpıtmalardan alıntı yapan ve yayımlayan kişi ya da kuruluşlar yasalar karşısında sorumludur. Yayın Kurulu, yazıda gerekli gördüğü sözcükleri değiştirebilir.

Dergide yayımlanan yazılar için herhangi bir ücret (telif) ödenmez. Dergiye gönderilen yazılar yayımlansın ya da yayımlanmasın geri gönderilmez. Yayımlanan makale ve çalışmaların telif hakkı Dergi'ye, hukuki ve bilimsel sorumlulukları yazarlarına aittir.

### **Yazım Kuralları**

Dergiye gönderilecek yazıların;

Sayfa Sayısı Ekler ve Kaynakça dâhil 40 sayfayı geçmemesi gerekir.

Makale Adı: İlk harfler büyük diğerleri küçük Arial 13 punto bold

Yazar adı: İlk harfler büyük diğerleri küçük Arial 10 punto bold

Yazarın çalıştığı (akademik veya özel) kurum: Tüm harfler küçük Arial 9,5 punto

E-posta adresi: Tüm harfler küçük Arial 9 punto

Özet, anahtar kelimeler, abstract ve keywords 90-120 kelime arasında olmalıdır.

Yazı tipi: Arial, 10 punto, italik

Ana yazıdaki Yazı tipi: Arial, 10 punto

Sayfa boyutları: Genişlik: 16,5 cm. ve Yükseklik: 24,2 cm. (Özel).

Paragraf aralığı en az ve 12 nokta

Üst boşluk: 3,25 cm

Sol boşluk: 2 cm, Cilt payı:0

Alt boşluk: 2,5 cm

Sağ boşluk: 2 cm Cilt payı:0

Dipnot Yazı Tipi: Arial, 9 punto

Yazıların iki adet basılı kopyasının posta ile veya yazının bir elektronik kopyasının [iibfdergi@bartin.edu.tr](mailto:iibfdergi@bartin.edu.tr) elektronik posta adresine ekli MS Word formatında dosya olarak gönderilmesi gerekmektedir.

Makalelerin her biri ayrı bir sayfada başlamak kaydıyla aşağıdaki bölümleri içermelidir:

- Başlık sayfası (Yazar/ların tam adları ve çalıştıkları kurumlar, iletişim bilgileri, makale üst başlığı)

- 90-120 kelime arası Türkçe özet ve 3-5 arası anahtar kelime
- Makale üst başlığı (İngilizce)
- 90-120 kelime arası İngilizce özet ve 3-5 kelime arası anahtar kelime
- Ana makale metni
- Kaynaklar
- Ekler, tablolar, şekiller

Atıflar: Harvard usulü kaynak göstermenin benimsendiği dergimizde atıflar metinde parantez içerisinde yazar soyadı ve yayım yılı şeklinde verilmelidir. Örneğin; Konuyla ilgili bazı çalışmalar (Balcı, 1998; Coşkun, 2001; Yıldız 1999) Atıflarda noktalama işaretlerine ve alfabetik sıraya dikkat edilmelidir. Doğrudan alıntı yapılan durumlarda, yayım yılı ve (:) işaretinden sonra sayfa numarası verilmelidir. Örneğin: (Taşdelen, 2001: 42) Eğer atıfta bulunulacak kaynak birden daha fazla yazarlı ise birinci yazarın soyadı ve diğerlerini ise diğerleri anlamına gelen “ve diğ.” şeklinde verilmelidir. Örnek: (Altunışık ve diğ., 2001). Ancak, söz konusu kaynak kaynakça bölümünde tüm yazarların isimleri verilerek yazılmalıdır.

Metnin içinde atıfta bulunulan kaynaklar, makalenin sonunda KAYNAKÇA başlığı altında toplanır. Kaynakçadaki kaynaklar, yazarın (ya da derleyenin) soyadı, çok yazarlıysa ilk yazarın soyadı, kaynak bir kuruma (örneğin, Merkez Bankası) ya da süreli yayına aitse (örneğin, Business Week), kurum ya da süreli yayının adının baş harfi dikkate alınarak alfabetik sıraya göre düzenlenir. Bir yazarın ya da yazar grubunun birden fazla yayınına atıfta bulunulmuşsa, bu kaynaklar yayım tarihi temel alınarak sırayla verilir (yayım yılı önce olan önce verilir). Bu kaynaklar aynı yılda yayımlanmışsa, yayım yılının yanına a, b, c gibi harfler konarak sıralanır.

Kaynakça'da kitap veya dergi isimleri ya italik veya normal olarak ilk harfler büyük olarak yazılır.

#### Yazım Biçimleri:

#### **Kitaplar için:**

##### ***Tek Yazarlı Kitaplar***

ATAÖV, Türkkaya (1989), Bilimsel Araştırma El Kitabı, 2. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara.

##### ***İki Yazarlı Kitaplar***

TUNA, Orhan ve Nevzat Yalçıntaş (1976), Sosyal Siyaset, Filiz Kitabevi, İstanbul.

##### ***İkiden Fazla Yazarlı Kitaplar***

ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2002), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.

**Şayet kitap bir çeviri ise o takdirde şu şekilde yazılabilir:**

DURKHEIM, Emile (1985), Toplumbilimsel Yöntemin Kuralları, Çev., Celal Baki Akal, Bilim-Felsefe-Sanat Yayınları, İstanbul.

**Eğer kitap editörler tarafından hazırlanmışsa (derlenmişse) ve kitabın içinden bir bölüme referansta bulunuluyorsa:**

DEMİRKOL, Şehnaz (2002), Değişim Mühendisliği, Editörler: COŞKUN, R., ve R. Altunışık, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları , Beta, s. 163 (ya da ss. 163-176)

**Yazar Adı Olmayan Kitaplar**

*Kurumlar tarafından hazırlanan rapor veya eserler yazarsız olabilmektedir. Bu durumda varsa kurum adı yoksa doğrudan kaynağa yazımına başlanır.*

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), (1984), Türkiye'de Sanayileşme Sorunları , DPT Yayınları-102, Ankara. veya Encyclopedia Britannica, Turkey, Vol. 22, s.125-140. SARÇ, Ömer Celal, (1973), ?Milli Gelir?, İktisat Ansiklopedisi , Cilt 2, Ak Yayınları, İstanbul.

**Sürelî Yayınlar**

AHISKA, Yalçın (1990), Ticaret Bankalarının İşlevleri, Banka ve Ekonomik Yorumlar , Yıl 27, Sayı 12, Aralık, s.37-44.

NEILSON, G., P.A. Pasternack ve D. Mendes, (2000), The Four Faces of Organizational DNAs, Management, Vol. 45, No. 3, s.45-53.

Süleyman ŞAHİN Comparison of the Monte Carlo Method and the Method of System Simulation.....	1-14
Sedat KULA The Effectiveness of CCTV in Public Places: Fear of Crime and Perceived Safety of Citizens.....	15-38
Necmettin ÇİHANGİROĞLU – Yasin UZUNTARLA – Musa ÖZATA Otonomi ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi.....	39-52
Ferit İZCI – Hüseyin SEVİNÇ Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Araştırılması ve Analizi: Van İl Emniyet Müdürlüğü Örneği.....	53-78
Oğuz TÜRKAY – Abdulmenaf KORKUTATA - Serkan ŞENGÜL – Seyit Ahmet SOLMAZ Animasyon Hizmetlerinin Rekabet Gücüne Katkısı: Otel İşletmelerinde Katılımcı ve Pazar Yönlü Örgüt Kültürünün Etkileri Bağlamında Bir Araştırma.....	79-102
Hasan TUTAR – Mehmet ALTINÖZ – Demet ÇAKIROĞLU Effects of Development Agencies in terms of Regional Competitive Power of Turkey; Example of East Marmara Development Agency.....	103-116
Orhan AKOVA – Temel KILIÇ Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	117-136
Mehmet METE - Mustafa ZİNCİRKIRAN - Hidayet TİFTİK - Ayhan YALÇINSOY - Ahmet PEKCAN Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapsal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma.....	137-156
Abdurrahim EMHAN – Mustafa DÖNMEZ Kâr Amaçsız Kuruluşların Özellikleri ve Çalışanlarının Motivasyonu.....	157-174
Bekir EŞİTTİ – Said KİNGİR Konya İli Örneğinde Kalkınma ve İnanç Turizmi.....	175-190
Sedat KULA – Bekir ÇAKAR Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki.....	191-210
Anıl AKAY - Mehmet SARIŞİK Restoran Yöneticilerinin Menü Planlaması ve Analizi Konusuna Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma.....	211-230
Ferit KÜÇÜK – Süleyman ŞAHİN Şanlıurfa İlindeki Kamu Kurumu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama.....	231-244
Mehmet DEMİR – Ülkü MAZMAN İTİK Bir Üretim İşletmesinde Kalite Maliyet Kategorileri Arasındaki İlişkinin Analizi.....	245-262
Mahmut BOZAN Yüksek Öğretim ve Akademik Terfi Üzerine Bir Değerlendirme.....	263-282
Fatih ÖZKAN – Cenk AKSOY Ticaret Meslek Lisesi Muhasebe Bölümü Öğrencilerinin İşletmelerde Beceri Eğitimi Uygulaması, Gaziantep İlinde Bir Alan Araştırması.....	283-306
Erlan BAKİEV – Mustafa DÖNMEZ Kırgızistan'daki Organize Suç Örgütleri: Devletin ve Güvenlik Güçlerinin Zafiyeti ve Çözüm Önerileri.....	307-320
Abdulkadir BİLEN – İbrahim ÇENBERLİTAŞ KOBİ'ler için UFRS'ler Kapsamında Muhasebe Kayıtlarının Düzenlenmesi.....	321-338
Şevki ULAMA – Orhan BATMAN – Hülya ULAMA Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma: Sakarya Üniversitesi Örneği.....	339-366
Ferit KÜÇÜK Hastane Başhekimlerinin Yönetimsel Stres Faktörlerine Maruz Kalma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Şanlıurfa İli Örneği.....	367-384
Ali ÖZER – İstemi ÇÖMLEKÇİ Vadeli ve Spot Piyasalar Arasındaki Etkileşim: VOB Üzerine Bir Uygulama.....	385-402
Mustafa YURTTADUR – Nazlı NAKİPOĞLU Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama.....	403-420
Hidayet TAŞDÖVEN İç Güvenlik Teşkilatlarında Örgütsel Başarısızlığın Belirleyicileri.....	421-440
Kurtuluş BOZKURT – Ozan BAHAR – Bora SÜSLÜ Destinasyonların Turizm Gelirlerindeki Farklılıkları Etkileyen Faktörler: Kavramsal Bir Yaklaşım.....	441-466
Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi Yayın İlkeleri.....	467-472

P - ISSN: 1309-954X

E - ISSN: 2148-2497

Yıl/Year: 2015

Cilt/Volume: 6

Sayı/Issue: 12



iibf.bartın.edu.tr