



Cilt: 6 Sayı: 2

ISSN: 2602-2125

# YORUM - YÖNETİM - YÖNTEM ULUSLARARASI YÖNETİM - EKONOMİ VE FELSEFE DERGİSİ

JOURNAL OF INTERPRETATION, MANAGEMENT AND METHOD (JIMM)



**Y**ORUM – **Y**ÖNETİM – **Y**ÖNTEM  
ULUSLARARASI YÖNETİM - EKONOMİ VE  
FELSEFE DERGİSİ

JOURNAL OF INTERPREATION, MANAGEMENT AND METHOD (JIMM)

Cilt/Volume: 6  
Sayı/Issue : 2  
Yıl/Year : 2018

ASOS ve DRJI Index tarafından taranmaktadır.

---

2BYORUM  
YÖNETİM  
YÖNTEM  
DERGİSİ  
CİLT:6 SAYI:2  
2018

---



Arş. Gör. Ahmet Karakiraz  
+90 264 295 62 57

Arş. Gör. Oğuzhan Öztürk  
+90 264 295 35 90

Dr. Öğr. Üyesi Zülküf Çevik  
+90 264 295 62 98



[www.yorumyonetim.org](http://www.yorumyonetim.org)

<http://dergipark.gov.tr/yorumyonetim>



---

İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER

---

PROF. DR. RECAİ COŞKUN

---

---

EDİTÖR / EDITOR

---

PROF. DR. RECAİ COŞKUN  
coskun@sakarya.edu.tr

---

---

EDİTÖR YARDIMCISI / ASSOC. EDITOR

---

DOÇ. DR. ALİ TAŞ  
alitas@sakarya.edu.tr

---

---

YAYIN KURULU/EDITORIAL BOARD

---

PROF. DR. RECAİ COŞKUN  
DOÇ. DR. ALİ TAŞ  
DR. ÖĞR. ÜYESİ ZÜLKÜF ÇEVİK  
ARŞ. GÖR. AHMET KARAKİRAZ  
ARŞ. GÖR. OĞUZHAN ÖZTÜRK

---

OB2BYORUM  
YÖNETİM  
YÖNTEM  
DERGİSİ  
CİLT:6 SAYI:2  
2018

---

---

ALAN EDİTÖRLERİ (AREA EDITORS)

---

**İnsan Kaynakları Yönetimi Alan Editörü**

ADEM BALTAÇI (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

**Stratejik Yönetim Alan Editörü**

MAHMUT HIZIROĞLU (İstanbul Üniversitesi)

**Davranış Bilimleri Alan Editörü**

ALİ AKSOY (İnönü Üniversitesi)

**Felsefe Alan Editörü**

HAKAN POYRAZ (Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi)

AHTEM CELİLOV (Kırım Ekonomi Üniversitesi)

**Sosyoloji Alan Editörü**

AHMET BARAN DURAL (Tekirdağ Üniversitesi)

**Kamu Yönetimi Alan Editörü**

ÖZER KÖSEOĞLU (Sakarya Üniversitesi)

**Ekonomi Alan Editörü**

KUTLUK KAĞAN SÜMER (İstanbul Üniversitesi)

**Balkanlar Alan Editörleri**

ERGİN JABLE (Priştine Üniversitesi, Kosova).

ABDÜLMECİD NUREDİN (Vizyon Üniversitesi, Makedonya)

**Kafkaslar ve Hazar Bölgesi Alan Editörü**

FARİZ AHMADOV (Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi)

**Coğrafya Alan Editörü**

ÜMİT DURU (Sakarya Üniversitesi)



OB2BYORUM  
YÖNETİM  
YÖNTEM  
DERGİSİ  
CİLT:6 SAYI:2  
2018

YAYIN KURULU / EDITORIAL  
BOARD

Prof. Dr. Recai Coşkun  
Doç. Dr. Ali Taş  
Dr. Öğr. Üyesi Zülküf Çevik  
Arş. Gör. Ahmet Karakiraz  
Arş. Gör. Oğuzhan Öztürk

YORUM-YÖNETİM-YÖNTEM  
DERGİSİ'NDE YER ALAN  
MAKALELERİN BİLİMSEL  
SORUMLULUĞU YAZARA  
AİTTİR.

SCIENTIFIC RESPONSIBILITY  
FOR THE ARTICLES  
BELONGS TO THE AUTHORS  
THEMSELVES.



HAKEM HEYETİ

Prof. Dr. Ayşe İrmiş	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Derman Küçükaltan	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. Gazi Uçkun	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Habip Yıldız	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Haluk Selvi	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Harun Bal	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Tutar	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir Ardiç	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Sarıışık	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Muhsin Halis	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Akal	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Taşlıyan	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni.
Prof. Dr. Mustafa Ünal	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Ramazan Erdem	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Rahmi Karakuş	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recai Coşkun	Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Refika Bakoğlu	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin Karabınar	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Şaban Kayıhan	Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Prof. Dr. Zekai Özdemir	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Zeki Parlak	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Ali Taş	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Aykut Hamit Turan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Elbeyi Pelit	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Doç. Dr. Emel İslamoğlu	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Kazım Ozan Özer	Niğantaşı Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Akbolat	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Murat İskender	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Cahit Unğan	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Nuray Girginer	Eskişehir Osmangazi Üni.
Doç. Dr. Oğuz Işık	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz Türkay	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Osman Nuri Özdoğan	Adnan Menderes Üni.
Doç. Dr. Ömer Bağcı	Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Doç. Dr. Ozan Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Özer Köseoğlu	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Özlem Balaban	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Umut Sanem Çitçi	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu	Yıldız Teknik Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Yağmur Ersoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emrah Özsoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Esra Dil	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Harun Kırılmaz	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Kamil Taşkın	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi M. Said Döven	Eskişehir Osmangazi Üni.
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kenan Erkan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Ünlütepe	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Osman Uslu	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Samet Güner	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sedat Durmuşkaya	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Semih Okutan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Serdar Orhan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sevgi Dönmez Maç	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şule Aydın Turan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tuba Yiğit	Eskişehir Osmangazi Üni.
Dr. Öğr. Üyesi Zülküf Çevik	Sakarya Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Fırat Altınkaynak	Sakarya Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Gökhan Gürtler	Sakarya Üniversitesi
Dr. Ridvan Kalaycı	Sakarya Üniversitesi
Dr. Yusuf Arslan	Sakarya Üniversitesi

Değerli Okuyucular;

Dergimizin 6. Cildinin 2. Sayısı ile karşınızdayız. Bu sayıda hukuk, sağlık yönetimi, felsefe, muhasebe ve örgütsel davranış gibi çok farklı disiplinlerden beş adet makaleye yer veriyoruz. Bu sayının ilk makalesinde YILDIZ, sigorta sözleşmesini sona erdiren halleri değerlendirmiş olup, aynı zamanda sigorta sözleşmesi taraflarının talep haklarına ilişkin zaman aşımını da ele almıştır. YILDIZ'ın çalışması, sigorta sözleşmelerinin sona erme biçimlerini tek tek inceleyip, ele alması yönüyle değerli bir katkı sunmaktadır.

İŞTAR ve IŞIKLI "*HEMŞİRELERİN ÇALIŞMA HAYATINDA YAŞADIĞI SORUNLAR: DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ*" başlıklı makalelerinde, çalışma hayatında hemşirelerin yaşadıkları sorunları ve bunları etkileyen faktörleri ortaya çıkartmayı amaçlamışlardır. Düzce ilinde görev yapmakta olan 75 hemşire ile yürütülen çalışmada, hemşirelerin yaşadıkları en önemli sorunların şiddet, mobbing ve iş kazaları olduğu tespit edilmiştir. Yazarların, hemşirelerin yaşadıkları bu yaygın sorunların çözümüne ilişkin sundukları öneriler oldukça değerlidir.

Dergimize felsefe alanında katkı sunan ZEYREK ise "*WALTER BENJAMİN'İN DİL FELSEFESİNDE ADLANDIRILAN İNSAN FİGÜRÜ*" başlıklı makalesinde, Walter Benjamin'in dil felsefesi üzerinden adlandıran insan figürünü, beslediği kaynaklar ve tarihsel olarak karşılaştırılabilir olan düşünceler çerçevesinde incelemiştir.

YILMAZ ve ALTAŞ "*STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİNDE FİYATLAMA KARARLARININ REKABETE ETKİSİ*" başlıklı makalelerinde işletmelerin, muhasebe, finans, üretim ve pazarlama bölümlerinin, bütünleşmiş bir şekilde çalışması sağlandığında, işletmelerin yönetsel kararlarında stratejik birliktelik ve sinerji oluşturulabileceğini göstermeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla kurguladıkları modelleme sonucunda, işletmelerin rekabet stratejilerinde ve vereceği stratejik kararlarda, muhasebe verilerinin analizinin önem arz ettiği ortaya çıkmıştır. Çalışma sonucunda, tüm bölümlerin (muhasebe, finans, üretim, pazarlama, yönetim) ürettiği bilgilerin bütünleştirilerek, stratejik maliyet ve fiyatlama kararlarının verilmesi, işletmelere piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlamış ve işletmenin pazar payı ile kârlılığının da arttığı tespit edilmiştir. Çalışma, stratejik yönetim muhasebesinin işletme süreçlerinde etkili olmasının, olumlu çıktılar sağlayacağını göstermesi bakımından yol gösterici olacaktır.

Dergimizin bu sayısının son makalesinde ise HATİPOĞLU ve DÜNDAR, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi, X ve Y kuşakları arasındaki farklılıklar düzeyinde incelemiştir. Araştırmanın sonucunda önemli bir bulgu olarak, X ve Y kuşaklarının devam bağlılığının X kuşağında iş tatmini üzerinde olumlu ancak istatistiki açıdan anlamsız bir etkisi bulunmuş, Y kuşağında ise olumsuz yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. HATİPOĞLU ve DÜNDAR'ın bu çalışması, örgütsel davranış alanında sıklıkla çalışmalara konu olan örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisini, çalışanların dâhil olduğu kuşaklar açısından ele alması yönüyle oldukça değerlidir.

Yeni sayılarda görüşmek dileğiyle

Prof. Dr. Recai COŞKUN

## İÇİNDEKİLER

1. *SİGORTA SÖZLEŞMESİNİN SON BULMASI VE ZAMANAŞIMI*  
**Habib YILDIZ.....1-8**
2. *HEMŞİRELERİN ÇALIŞMA HAYATINDA YAŞADIĞI SORUNLAR: DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ*  
**Emel İŞTAR IŞIKLI-Tuba ARSLAN.....9-20**
3. *WALTER BENJAMİN'İN DİL FELSEFESİNDE ADLANDIRILAN İNSAN FİGÜRÜ*  
**Selin ZEYREK .....21-26**
4. *STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİNDE FİYATLAMA KARARLARININ REKABETE ETKİSİ*  
**Recep YILMAZ-Muharrem ALTAŞ.....27-42**
5. *ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN X VE Y KUŞAKLARINA GÖRE FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ*  
**Zeynep HATİPOĞLU-Gönen İlkar DÜNDAR.....43-56**

## SİGORTA SÖZLEŞMESİNİN SON BULMASI VE ZAMANAŞIMI

**Habib YILDIZ**

*Prof. Dr. İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Maliye Bölümü, habib.yildiz@istanbul.edu.tr*

### **ÖZ**

*Türk sigorta hukukunda sigorta sözleşmesini sona erdiren pek çok sebep bulunmaktadır. Bunların bir kısmı kanunda düzenlenmiştir. Ancak kanunda düzenlenmeyen ve sözleşme serbestisi prensibinin bir sonucu olarak sözleşmenin sona erdirilebileceği haller de bulunmaktadır. Ayrıca sigorta sözleşmesi taraflarının talep haklarına ilişkin zamanaşımı da mevcuttur. Çalışmamız kapsamında, sigorta sözleşmesini sona erdiren haller değerlendirilmeye çalışılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Sigorta sözleşmesi, sigorta sözleşmelerinin sona ermesi, fesih, iptal hakkı, zamanaşımı.

## TERMINATION OF INSURANCE CONTRACT AND LIMITATION

### **ABSTRACT**

*In Turkish insurance law there are many reasons which are terminated of insurance contract. A part of them are regulated by law. However with all that the result of freedom of contract there are many reasons which are not regulated by law. Also the limitation of right to demand of the parties of insurance contract exists too. In this study, the reasons of termination of insurance contract are analyzed.*

**Keywords:** Insurance Contract, Termination of Insurance Contract, Abolition, Right of Cancellation, Limitation

### **Giriş**

Sigorta sözleşmeleri belirli koşulların gerçekleşmesi ile sona erer. Bu son erme biçimleri TTK'nın çeşitli maddelerin serpiştirilmiş bir takım hallerde karşımıza çıkar. Belli başlı sona erme halleri; sigorta



sözleşmesinde belirtilen sürenin bitmesi, sözleşmenin taraflarca bozma sözleşmesi ile karşılıklı olarak sona erdirmesi, rizikonun gerçekleşmesi, sigorta menfaatinin ortadan kalkması veya el değiştirmesi, taraflardan birinin fesih hakkını kullanması, sigorta ettirenin yükümlülüklerini ihlal etmesi, aciz haline düşme, sigortacının iflasıdır. İşte bu sona erme halleri bu çalışmada tek tek incelenmiştir. Ayrıca çalışmada sigorta sözleşmelerinde zamanaşımı ve özellikli durumları ele alınmıştır.

### **I. Poliçede Gösterilen Sürenin Dolması**

Sigorta poliçelerinin ne zaman başlayacağı ve ne zaman biteceği poliçeye açıkça yazılmak zorundadır. Buna sigorta poliçelerinin geçerlilik süresi denir. Bu sürenin dolmasıyla birlikte sigorta sözleşmesi kendiliğinden sona erer. Ancak taraflar sözleşmenin sona erebilmesi için fesih bildiriminde bulunma koşulu getirilmişse sözleşmenin sona ermesi ancak bir tarafın fesih bildiriminde bulunmasıyla mümkün olur (Çeker, 2016: 127). Uygulamada zarar sigortalının geçerlilik süresi bir yıl olarak belirlenmektedir. Ancak daha kısa süreli sigortalarda bulunmaktadır. Nitekim taşıma sigortaları genelde bu şekildedir (Kender, 2017: 368).

Öte yandan sürenin bitiminde yeni bir poliçe düzenlenmekte ve bunun süresi öteki poliçenin bitim tarihinde başlamaktadır. Ancak aksine bir düzenleme yoksa her bir poliçe ayrı bir sigorta sözleşmesi olarak değerlendirilir. Nitekim ikinci sigortanın himayesinin başlaması için ilk primin ödenmiş olması gerekmektedir. Aksi durumda yeni poliçe himayesi başlamayacaktır (Kender, 2017: 368-369).

Sayet sigortanın süresi, sözleşmeyle kararlaştırılmamış ise, taraf iradeleri, yerel teamül ile hâl ve şartlar göz önünde bulundurularak, süre mahkemece belirlenir (TTK, m. 1410).

### **II. Rizikonun Gerçekleşmesi**

Sigorta sözleşmesinin, rizikonun gerçekleşmesi halinde sona erip ermeyeceği sigorta konusu malın tamamen veya kısmen hasara uğramasına göre ayrı ayrı ele alınmalıdır (Kayıhan ve Bağcı, 2017: 250).

Sayet rizikonun gerçekleşmesiyle birlikte sigorta konusu mal tamamen hasara uğramışsa, başka bir ifade ile tam ziya varsa, sigorta güvencesini gerektirecek bir durum kalmadığından sigorta sözleşmesi sona erecektir (Kender, 2017: 369). Ancak sigorta ilişkisi bir müddet devam edecektir. Zira sigorta ettiren açısından rizikonun gerçekleştiğini bildirme ve zararın artmasına engel olacak tedbirleri alma yükü ortaya çıkarken, sigortacı açısından tazminat ödeme yükü söz konusu olacaktır (Çeker, 2016: 126-127).

Öte yandan rizikonun gerçekleşmesiyle birlikte sigorta konusu mal kısmen hasara uğramışsa, yeni kısmı zarar söz konusu ise, kalan menfaat için sigorta sözleşmesi kural olarak devam eder. Tabii sözleşmede bunun aksini belirtmek mümkündür. Ancak riziko gerçekleştikten sonra kısmı zarar ortaya çıkmışsa sözleşmede belirtilmemiş olsa bile sigortacı sözleşmeyi feshedebilir. Ancak bu ihtimal ancak sigorta bedelinin ödenmesinden sonra mümkün olabilir (Kayıhan ve Bağcı, 2017: 250). Nitekim bu konu, TTK m. 1428/2'de açıkça belirtilmiştir. Buna göre: *"Kısmi zarar hâllerinde taraflar sigorta sözleşmesini feshedebilirler. Ancak, sigortacı fesih hakkını, kısmi tazminat ödemesinden sonra kullanabilir."* Ayrıca sigortacı tarafından sigorta bedeli ödeninceye kadar rizikonun tekrar etmesi nedeniyle oluşacak zarardan sigortacı yine sorumlu olacaktır (Kayıhan ve Bağcı, 2017: 250).

### **III. Sigorta Menfaatinin Ortadan Kalkması veya El Değiştirmesi**

Sigorta menfaatinin ortadan kalkması ilgili hususlar TTK m. 1408'de düzenlenmiştir. Buna göre öncelikle sigorta sözleşmesinin yapılması anında, sigortalanan menfaat mevcut değilse, sigorta sözleşmesi geçersiz olacaktır. İkinci olarak sözleşmenin yapıldığı anda var olan menfaat, sözleşmenin süresi içinde ortadan kalkarsa, sözleşme o anda geçersiz olur. Ancak burada kastedilen sigorta poliçesi güvencesi altına alınan menfaatin sigorta teminatına alınan riziko dışında bir sebeple ortadan kalkmasıdır (Kayıhan ve Bağcı, 2017: 250-251).

Sigorta menfaatinin el değiştirmesi ile ilgili hususlar TTK m. 1470'de düzenlenmiştir. Buna göre sigorta edilen menfaatin sahibinin değişmesi hâlinde<sup>1</sup>, aksine sözleşme yoksa, sigorta ilişkisi sona erer. Başka bir ifade ile menfaatin devri sigorta sözleşmesinin kendiliğinden sona ermesine neden olur (Kayıhan ve Bağcı, 2017: 250-251). Örneğin işyeri sigortası yapıldıktan sonra işyerinin el değiştirmesi durumunda önceden yapılmış olan işyeri yangın sigortasına ilişkin haklar kendiliğinden yeni malike geçmez. Velez ki bu hususta sözleşmede açık hüküm olsun (Çeker, 2016: 125; Ulaş, 2012: 119).

#### IV. Taraflardan Birinin Fesih Hakkını Kullanması

TTK'na göre belli durum veya şartlarda tarafların tek taraflı irade beyanı ile sözleşmeyi sona erdirebilmeleri<sup>2</sup> mümkün olabilmektedir (Kayıhan ve Bağcı, 2017: 252).

<sup>1</sup> Yargıtay Kararı 17. Hukuk Dairesinin E: 2015/11282, K: 2016/1448 sayılı kararı: "... Şartlarına göre sigorta sözleşmesine aykırı davranarak Noter vasıtası ile satılan aracın satışının kendilerine bildirilmediğini, bu nedenle sigorta ilişkisinin devam ettiğini, alkollü olarak verilen zarardan davacının sorumlu olduğunu, belirterek davanın reddini savunmuştur. Mahkemece, iddia, savunma, toplanan deliller ve bilirkişi raporuna göre, davanın reddine karar verilmiş, hüküm davacı vekili tarafından temyiz edilmiştir. Davaya konu trafik kazası 19.08.2006 tarihinde meydana gelmiş, araç ise davacı ... tarafından kazadan önce, 22.05.2006 tarihinde .... Noterliğinde dava dışı ...'a satılmıştır. 2918 sayılı Yasanın "sigorta sözleşmesinin verilmesi ve işletenin değişmesi halinde..."

...yapılacak işlemler" başlıklı 94. maddesi uyarınca, sigortalı aracı işletenlerin değişmesi halinde, devreden kişi 15 gün içinde sigortacıya durumu bildirmek zorundadır. Sigortacı sigorta sözleşmesini durumun kendisine tebliği tarihinden itibaren onbeş gün içinde feshedebilir. Sigorta fesih tarihinden onbeş gün sonrasına kadar geçerlidir. Somut olayda davacı davalının akidi olup, aracın mülkiyeti devredilmiş ise de araç maliki olan davacı ... tarafından aracın satışı usulünce davacıya bildirilmemiş olup kaza sürücünün münhasıran alkollü olması nedeniyle meydana geldiğinden davalı 3.kişiye kaza nedeniyle yaptığı ödemeyi sigortalı olan akidinden rücu talep edebilecek olup usul ve yasaya uygun olan hükmün onanması gerekmiştir. <https://emsal.yargitay.gov.tr/BilgiBankasiIstemciWeb/yeniTasarim/index.jsp>, (Erişim tarihi: 14/11/2017).

<sup>2</sup> Yargıtay Kararı 19. Hukuk Dairesinin E: 2016/1758, K: 2018/127 sayılı kararı; "...Mahkemece, yapılan yargılama, toplanan delillere göre, dava sözleşmenin feshinden doğan zararın tazminine ilişkin olup, taraflar arasındaki ticari ilişkinin 01/01/1999 tarihli sözleşme ile başladığını ve 13/08/2003 tarihine kadar devam ettiğini, bu tarihte yapılan son mal sevkiyatından sonra davalının mal göndermeyi durdurduğunu, davacı defterleri üzerinde yaptırılan bilirkişi incelemesine göre davacının 2003 yılı Temmuz ayında büyük miktarda mal iadesi yaptığı, iade edilen malların ayıplı olduğuna dair belge de bulunmadığı gözetildiğinde sözleşmenin karşılıklı rıza ile sona erdirildiğinin kabulü gerektiği, bu halde, davacının portföy tazminatı dışındaki tüm taleplerinin reddi gerektiği, son bilirkişi kurulundan aldırılan ikinci ek rapordaki hesaplamanın dosya kapsamına uygun, denetime elverişli olduğu gerekçeleriyle davanın kısmen kabulüne, 45.681,51 TL portföy tazminatının reeskont faizi ile (5.000 TL'si dava tarihi olan 24/05/2004 'den bakiyesi islah tarihi olan 25/10/2011 tarihinden işleyecek reeskont faizi ile) davalıdan alınarak davacıya ödenmesine, fazlaya dair istemin istemin reddine karar verilmiş, hüküm taraf vekillerince temyiz edilmiştir. 1- Dosyadaki yazılara kararın dayandığı delillerle gerektirici sebeplere, delillerin takdirinde bir isabetsizlik bulunmamasına göre davacının portföy tazminatını dışındaki maddi tazminata yönelik temyiz itirazlarının reddigerekmiştir.

2- Türk Ticaret Kanunu'nun 122.maddesinin 5.fıkrasında hakkaniyete aykırı düşmedikçe tek satıcılık sözleşmesinin sona ermesi halinde bu maddede düzenlenen acentanın denkleştirme tazminatına ilişkin hükümlerin kıyasen uygulanacağı belirtilmektedir. Mahkemece aldırılan bilirkişi raporunda bu yönde yapılmış sağlıklı bir değerlendirme ve hesaplama bulunmamaktadır. Bu nedenle mahkemece yetersiz incelemeye dayanan bilirkişi raporuna göre karar vermesi doğru olmamış, mahkeme kararının bozulması gerekmiştir.

Mahkemece yapılacak iş konusunda uzman kişilerden oluşacak bir bilirkişi kuruluna dosya tevdi edilerek

Bu durumlardan ilki olağanüstü durumların ortaya çıkmasıyla ilgilidir. Nitekim TTK m. 1413'de belirtilen ve olağanüstü durumlar olarak kabul edilen bazı hallerde sigorta ettirenin tek taraflı olarak sözleşmeyi sona erdirmesi söz konusu olabilecektir (Kayıhan ve Bağcı, 2017: 252). Buna göre; sigortacının, konkordato ilan etmesi, ilgili sigorta dalına ilişkin ruhsatının iptâl edilmesi veya sözleşme yapma yetkisinin kaldırılması gibi hâllerde; sigorta ettiren, bu olguları öğrendiği tarihten itibaren bir ay içinde sigorta sözleşmesini feshedebilir.

İkinci durum primin tek taraflı olarak arttırılması halinde söz konusu olacaktır. Nitekim TTK m. 1414'e göre; sigortacı, sigorta teminatının kapsamında değişiklik yapmadan, ayarlama şartına dayanarak primi yükseltirse, sigorta ettiren, sigortacının bildirimini aldığı tarihten itibaren bir ay içinde sözleşmeyi feshedebilir.

Üçüncü bir durum sigortacının sözleşmenin bazı hükümlerini feshetmesi durumunda söz konusu olacaktır. Nitekim TTK m. 1415'e göre; sigortacının sigorta sözleşmesini, bazı hükümlerine ilişkin olarak feshetmesi veya ondan cayması haklı sebeplere dayanıyorsa ve sigortacının sözleşmeyi geri kalan hükümlerle, aynı şartlarla yapmayacağı durumdan anlaşılıyorsa, sigortacı sözleşmenin tamamını feshedebilir veya ondan cayabilir.

Dördüncü bir durum sigorta ettirenin belli durumlarda sözleşmeden tamamen veya kısmen caymasıdır. TTK m. 1430/3'e göre; sigorta ettiren, sigortacının sorumluluğu başlamadan önce, kararlaştırılmış primin yarısını ödeyerek sözleşmeden cayabilir. Sözleşmeden kısmi cayma hâlinde, sigorta ettirenin ödemekle yükümlü olduğu prim, cayılan kısma ilişkin primin yarısıdır.

#### **V. Sigorta Ettirenin Yükümlülüklerini İhlal Etmesi**

Sigorta ettirenin sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirmesi gerekmektedir. Ancak sigorta ettiren bu yükümlülükleri ihlal etmişse sigortacının sözleşmeyi tamamen veya kısmen feshetmesi söz konusu olabilecektir<sup>3</sup>.

---

*tarafların ticari kayıtları incelenip değerlendirilerek TTK'nın 122.maddesinde acentanın denkleştirme tazminatı (portföy tazminatı) koşullarının somut olayda oluşup oluşmadığı hususunun hakkaniyete de riayet edilerek değerlendirilmesinden sonra portföy tazminatı talep koşullarının oluşması halinde TTK madde 122/2'deki yöntemle davacının davalıya yaptığı ticaret kapsamında son 5 yılda elde ettiği karın ortalaması dikkate alınarak davalıdan talep edebileceği tazminat tutarını hesaplatmaktan ibarettir."*

<https://emsal.yargitay.gov.tr/BilgiBankasiIstemciWeb/yeniTasarim/index.jsp>, (Erişim tarihi: 15/05/2018).

<sup>3</sup> *Yargıtay Kararı 11. Hukuk Dairesinin E: 2016/8210 E., K: 2016/8157 sayılı kararı.; "...Dava, nakliyat emtia sigorta poliçesine dayalı tazminat talebine ilişkin olup, taraflar tahkim yoluna başvurmuş, uyuşmazlık hakem heyetince verilen karara tarafların itirazı üzerine itiraz hakem heyetince verilen karar taraflarca temyiz edilmiştir. Davalı; taşınacak malın canlı fide olduğunun kendisine bildirilmediğini savunmuş, davacının bilgilendirme yükümlülüğüne aykırı davrandığı gerekçesiyle kusurun yüzde ellisi davacı üzerinde bırakılmış; aynı şekilde bilgilendirme yükümlülüğünü ihlal ettiği ve poliçenin teminat kapsamı hakkında sigortalısını aydınlatmadığı gerekçesi ile de davalı yüzde elli kusurlu bulunmuş, böylece kusur taraflar arasında paylaştırılmıştır. Ancak sigorta poliçesi incelendiğinde sigorta konusu emtia cinsi olarak "muhtelif canlı ürünler-fide" açıklaması yer almaktadır. Bu haliyle düzenlenen poliçe ile emtianın nakliyesi gerçekleştirilmiş ve varma yerinde fidelerin yapraklarının kuruduğu ve yandığı tespit edilmiş, alıcı firma tarafından emtia kabul edilmemiştir. 6102 sayılı TTK'nın 1421. madde düzenlemesine göre, "Aksine sözleşme yoksa, sigortacının sorumluluğu primin veya ilk taksidinin ödenmesi ile başlar; kara ve denizde eşya taşıma işlerine ilişkin sigortalarda, sigortacı, sözleşmenin yapılmasıyla sorumlu olur." Bu durumda sigorta koruması altındaki emtia zarar gördüğünden poliçe kapsamında sigortalının zararının giderilmesi gerekecektir. Davacı sigortalı, sigorta şirketince taşınacak emtianın niteliğinin ve +12derecede taşınması gerektiğinin bilinmesine rağmen kendilerine sigortanın teminat kapsamı hakkında yeterince bilgi verilmediğini ve sigorta şirketinin aydınlatma yükümlülüğüne aykırı davrandığını ileri sürerek kendisine kusur izafe edilemeyeceğini savunmaktadır. Nitekim 6102 sayılı TTK'nın 1423. maddesi ile de sigorta şirketinin aydınlatma yükümlülüğü*

Nitekim TTK m. 1449'a göre; sigortacıya karşı yerine getirilmesi gereken ve sözleşmeden doğan bir yükümlülüğün ihlali hâlinde, bu Kanunda ve diğer kanunlarda yer alan özel düzenlemeler hariç olmak üzere, sigortacının sözleşmeyi kısmen veya tamamen feshederek ifadan kurtulabileceğine ilişkin hükümler, ihlalde kusur bulunmaması hâlinde sonuç doğurmaz.

İhlal kusura dayandığı takdirde, durumun öğrenildiği tarihten itibaren bir ay içinde kullanılmayan fesih hakkı düşer; meğerki, Kanun farklı bir süre öngörmüş olsun (TTK, m. 1449).

Sigortacı ihlalin, rizikonun gerçekleşmesine ve sigortacının yerine getirmesi gereken edimin kapsamına etki etmediği durumlarda, sözleşmeyi feshedemez (TTK, m. 1449).

## VI. Aciz Haline Düşme

TTK m. 1417'e göre; sigorta ettiren, aciz hâline düşen veya hakkında yapılan takip semeresiz kalan sigortacıdan, taahhüdünün yerine getirileceğine ilişkin teminat isteyebilir. Bu istemden itibaren bir hafta içinde teminat verilmemiş ise sigorta ettiren sözleşmeyi feshedebilir. Yine benzer şekilde primin ödenmesinden önce acze düşen, iflas eden veya hakkında yapılan takip semeresiz kalan sigorta ettirene karşı, sigortacının istemiyle, aynı şartlarla, sözleşme feshedilebilir.

TTK m. 1413'e göre ise; sigortacının, konkordato ilan etmesi, ilgili sigorta dalına ilişkin ruhsatının iptâl edilmesi veya sözleşme yapma yetkisinin kaldırılması gibi hâllerde; sigorta ettiren, bu olguları öğrendiği tarihten itibaren bir ay içinde sigorta sözleşmesini feshedebilir. Primlerin tamamını ödememişken sigorta ettiren konkordato ilan etmişse, sigortacı, bunu öğrendiği tarihten itibaren, bir aylık bildirim süresine uyararak, sigorta sözleşmesini feshedebilir. Zorunlu sigortalar ile prim ödemesinden muaf hâle gelmiş can sigortalarına bu hüküm uygulanmaz.

Kanun koyucunun böyle bir düzenleme yapılmasının nedeni; sigorta sözleşmesi kurulduktan sonra hayatın gelişmelerine bağlı olarak sigortacının veya sigorta ettirenin ekonomik durumunun bozulması veya tarafların borçlarını ödeme hususunda acze düşmeleri durumunda tarafların sözleşmeyi feshetmek suretiyle kendilerini korumalarını sağlamaktır (Kayıhan ve Bağcı, 2017: 254; Arseven, 1991: 183). Öte yandan bu düzenleme TBK m. 98'deki hükümlere de uygundur. Nitekim bu maddeye göre; "Karşılıklı borç yükleyen bir sözleşmede, taraflardan birinin borcunu ifada güçsüzlüğe düşmesi ve özellikle iflas etmesi ya da hakkındaki haciz işleminin sonuçsuz kalması sebebiyle diğer tarafın hakkı tehlikeye düşerse bu taraf, karşı edimin ifası güvence altına alınıncaya kadar kendi ediminin ifasından kaçınabilir. Hakkı tehlikeye düşen taraf, ayrıca uygun bir sürede istediği güvence verilmezse sözleşmeden dönebilir."

Tarafların sözleşmeden dönebilmeleri için aciz durumun ortaya çıkması yanında alacaklı tarafın teminat talebinde bulunması da gereklidir. Teminatın mahiyeti konusunda özel bir düzenleme olmamakla

---

*düzenlenmiş olup, buna göre "sigortacı ve acentesi, sigorta sözleşmesinin kurulmasından önce, gerekli inceleme süresi de tanınmak şartıyla kurulacak sigorta sözleşmesine ilişkin tüm bilgileri, sigortalının haklarını, sigortalının özel olarak dikkat etmesi gereken hükümleri, gelişmelere bağlı bildirim yükümlülüklerini sigorta ettirene yazılı olarak bildirir. Ayrıca, poliçeden bağımsız olarak sözleşme süresince sigorta ilişkisi bakımından önemli sayılabilecek olayları ve gelişmeleri sigortalıya yazılı olarak açıklar. Aydınlatma açıklamasının verilmemesi hâlinde, sigorta ettiren, sözleşmenin yapılmasına ondört gün içinde itiraz etmemişse, sözleşme poliçede yazılı şartlarla yapılmış olur. Aydınlatma açıklamasının verildiğinin ispatı sigortacıya aittir." Buna göre; sigorta poliçesinde emtianın niteliği belirtildiğine ve buna rağmen davalı sigortacının yeterli koruma kapsamı sunmayan poliçe tanzim ettiği ve poliçenin içeriğine ilişkin aydınlatma yükümlülüğüne aykırı davrandığı sabit olduğuna göre; davacı sigortalının bilgilendirme yükümlülüğüne aykırı davrandığı gerekçesiyle kusur oranlarının değerlendirilmesi ve taraflar arasında kusurun paylaşılması doğru olmamış, hükmün davacı yararına bozulması gerekmiştir.",*

*<https://emsal.yargitay.gov.tr/BilgiBankasiIstemciWeb/yeniTasarim/index.jsp>, (Erişim tarihi: 25/12/2017).*

birlikte objektif ölçülere göre kabul edilebilir bir teminat olması beklenmektedir (Kayıhan ve Bağcı, 2017: 256).

## VII. Sigortacının İflası

Sigortacının iflası, ifa güçsüzlüğüne neden olacağı için sigorta sözleşmesinin iptaline gerekçe oluşturabilir. Nitekim TTK m. 1418'e göre; sigortacının iflası hâlinde sigorta sözleşmesi sona erer. Sigortacının iflasından önce ödenmeyen tazminatlar, özel hükümler saklı kalmak kaydıyla, önce Sigortacılık Kanunu gereğince sigortacı tarafından ayrılması gereken teminatlardan, sonra iflas masasından karşılanır. Hak sahipleri iflas masasına İcra ve İflas Kanununun 206 ncı maddesinin dördüncü fıkrasında düzenlenen üçüncü sırada katılır.

## VIII. Zamanaşımı

Sigorta sözleşmelerinden kaynaklanan alacaklara ilişkin genel zamanaşımı süreleri TTK m. 1420'de düzenlenmiştir. Ancak özellik arz eden durumlar göz önünde bulundurulunca konunun birkaç başlık altında incelenmesi gerekir.

### A. Sorumluluk Sigortası Dışındaki Sigorta Sözleşmelerinde Zamanaşımı

Sorumluluk sigortası dışındaki sigorta sözleşmelerinde genel zamanaşımı süresi geçerli olacaktır. TTK m. 1420'ye göre: *"sigorta sözleşmesinden doğan bütün istemler, alacağın muaccel olduğu tarihten başlayarak iki yıl ve 1482 nci madde hükmü saklı kalmak üzere, sigorta tazminatına ve sigorta bedeline ilişkin istemler her hâlde rizikonun gerçekleştiği tarihten itibaren altı yıl geçmekle zamanaşımına uğrar"*.

Bu madde ile sigorta işlemlerinde zamanaşımı konusunda açık ve net bir kural konulmuştur. Sigorta sözleşmesinden doğan bütün talepler iki yıllık zamanaşımına tabidir tutulmuştur. Bu zamanaşımı süresinin başlangıç tarihi olarak da taleplerin muaccel olduğu tarih, yani borcun ödenebilir olduğu tarih, kabul edilmiştir. Örnek verilecek olunursa, sigorta şirketinin sigorta bedelini ödemek durumunda olduğu tarih, sigorta ettirenin tazminat talebine yönelik zamanaşımı süresinin işlemeye başladığı tarih zamanaşımı süresinin başlangıcı olacaktır (Sarıaydın, ? : 1).

Ancak ilgili düzenlemede altı yıllık azami bir süreye daha yer verilmiştir. Yani sigorta sözleşmesinden doğan bütün talepler rizikonun gerçekleştiği tarihten itibaren en fazla altı yıl içinde gündeme gelmelidir. Bu düzenleme ile sigortacının oldukça uzun sürelerle karşı karşıya bırakılmaması istenmiştir.

Düzenlemedeki zamanaşımı süreleri mutlak emredici karakterdedir. Ancak bu süreler sadece sigorta sözleşmesine taraf olanları bağlayacaktır. Sözleşmeye taraf olmayanların sigortacı aleyhine açacağı davalar genel hükümlere tabidir (Kayıhan ve Bağcı, 2017: 260).

### B. Sorumluluk Sigortalarına İlişkin Sigorta Sözleşmelerinde Zamanaşımı

Sorumluluk sigortalarına ilişkin sigorta sözleşmelerinde zamanaşımı TTK m. 1482'de düzenlenmiştir. Bun göre; sigortacıya yöneltilecek tazminat istemleri, sigorta konusu olaydan itibaren on yıllık zamanaşımı süresine tabidir. Bu düzenlemeye aykırı olan sözleşme şartları ise geçersizdir.

### C. Zorunlu Mali Mesuliyet Sigortalarında Zamanaşımı

1918 sayılı Karayolları motorlu araçlar zorunlu mali sorumluluk sigortası (kısaca trafik sigortası) genel şartlarında zamanaşımı konusu açıklamaktadır (Kayıhan ve Bağcı, 2017: 261-262). Bu kanunun 109. Maddesine göre; bir kaza durumunda yapılacak tazminat ödeme talepleri, zarar gören kişinin, tazminat yükümlüsünü öğrendiği tarihten itibaren iki yıl içinde ve her durumda kaza gününden itibaren on yıl içinde zamanaşımına uğrar<sup>4</sup>. Dava, cezayı gerektiren bir fiilden doğar ve ceza kanunu bu fiil için daha uzun

<sup>4</sup> Zamanaşımı süreleri Yasadaki ve Genel Şartlardaki bu açıklamalara göre, ölüm ve bedensel zararlarda 5237 sayılı Türk Ceza Yasası'nın 66'ncı maddesine göre, bir veya birden fazla ölü varsa (15) yıl, bir veya

bir zaman aşımı süresi öngörmüş bulunursa, bu süre, maddi tazminat talepleri için de geçerlidir. Zamanaşımı, tazminat yükümlüsüne karşı kesilirse, sigortacıya karşı da kesilmiş olur. Sigortacı bakımından kesilen zamanaşımı, tazminat yükümlüsü bakımından da kesilmiş sayılır. Motorlu araç kazalarında tazminat yükümlülerinin birbirlerine karşı rücu hakları, kendi yükümlülüklerini tam olarak yerine getirdikleri ve rücu edilecek kimseyi öğrendikleri günden başlayarak iki yılda zamanaşımına uğrar. Diğer hususlarda, genel hükümler uygulanır.

#### **D. Taşıma Sigortalarında Zamanaşımı**

4925 Sayılı Karayolları Taşıma Kanunu'nun 24. maddesine göre; yapılan sorumluluk sigortası sözleşmelerinden doğan her türlü tazminat davası hak sahibinin zararı ve tazminat yükümlüsünü öğrendiği tarihten itibaren iki yıl ve her halde zarara neden olan olay tarihinden itibaren on yıl sonra zamanaşımına uğrar. Dava, cezayı gerektiren bir fiilden doğmakta ve Türk Ceza Kanunu'nda bu fiil için daha uzun bir zamanaşımı süresi öngörülmekte ise tazminat davasında bu ceza zamanaşımı uygulanır. Sorumlu kişi hakkındaki zamanaşımını kesen sebepler, sigorta şirketi hakkında da uygulanır. Sigorta şirketi hakkında zamanaşımını kesen sebepler sorumlu kişi hakkında da uygulanır. Sorumluluk sigortasında tazminat yükümlülerinin birbirlerine karşı rücu hakları kendi yükümlülüklerini tam olarak yerine getirdikleri ve rücu edilecek kimseyi öğrendikleri günden başlayarak iki yılda zamanaşımına uğrar.

#### **Sonuç**

Türk sigorta hukukunda sigorta sözleşmesini sona erdiren pek çok hal bulunmaktadır. Bunların bir kısmı kanunda düzenlenmiştir. Ancak kanunda düzenlenmeyen ve sözleşme serbestisi prensibinin bir sonucu olarak da sözleşmenin sona erdirilebileceği haller bulunmaktadır. Belli başlı sona erme halleri; sigorta sözleşmesinde belirtilen sürenin bitmesi, sözleşmenin taraflarca bozma sözleşmesi ile karşılıklı olarak sona erdirmesi, rizikonun gerçekleşmesi, sigorta menfaatinin ortadan kalkması veya el değiştirmesi, taraflardan birinin fesih hakkını kullanması, sigorta ettirenin yükümlülüklerini ihlal etmesi, aciz haline düşme, sigortacının iflasıdır. Ayrıca sigorta sözleşmesinin tarafları açısından talepte bulunma imkanını sonlandıran zamanaşımı halleri de söz konusudur.

#### **KAYNAKLAR**

- Arseven, H. (1991), Sigorta Hukuku, İstanbul: Beta Yayınları.
- Çeker, M. (2016), Sigorta Hukuku, Adana: Karahan Kitabevi.
- Karayolları Motorlu Araçlar Zorunlu Mali Mesuliyet Sigortası Genel Şartları
- Kayıhan, Ş. ve Bağcı, Ö., (2017), Türk Özel Sigorta Hukuku Dersleri, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kender, R. (2017), Türkiye'de Hususu Sigorta Hukuku, İstanbul: Oniki Levha Yayınları.
- Sarıaydın, H. (?), "Sigortada zamanaşımı süresi nedir", <https://www.sigorta.com.tr/sigortada-zamanaşımı-suresi-nedir> (Erişim tarihi: 25/12/2017).
- Türk Ticaret Kanunu, Kanun no: 6102, Karar No: 13/01/2011
- Ulaş, I. (2012), Uygulamalı Zarar Sigortaları Hukuku, Ankara: Turhan Kitabevi
- Yargıtay Kararları, <https://emsal.yargitay.gov.tr/BilgiBankasiIstemciWeb/yeniTasarim/index.jsp>

---

*birden fazla yaralı varsa (8) yıl, ölümlerin yanı sıra aynı olayda yaralılar da varsa, cezanın teklifi nedeniyle, hem ölümler ve hem de yaralanmalar için (15) yıldır.*



## HEMŞİRELERİN ÇALIŞMA HAYATINDA YAŞADIĞI SORUNLAR: DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ

**Emel İŞTAR IŞIKLI**

*Dr. Öğr. Üyesi, Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, emel.istar@duzce.edu.tr*

**Tuba ARSLAN**

*Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi A.B.D. tuba\_arslan2013@hotmail.com*

### **ÖZ**

Araştırma, çalışma hayatında hemşirelerin yaşadıkları sorunları ve bunları etkileyen faktörlerin neler olduğunu belirtmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni, Düzce ilindeki tüm kamu hastaneleri olmak üzere bir eğitim araştırma hastanesiyle bir devlet hastanesinde çalışan 493 hemşireden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, başlangıçta 80 hemşire rastsal olarak belirlenmiş olup, 75 hemşire görüşmeyi kabul etmiştir. Veriler, literatür taranarak oluşturulan görüşme formu ile elde edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme formunda elde edilen tüm veriler, SPSS programı kullanılarak basit frekans analizleriyle değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda hemşirelerin yaşadıkları en önemli sorunların şiddet, mobbing ve iş kazası olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin %46,6'sının daha önce çalıştıkları kurumda şiddet yaşadığı, %48'ine mobbing uygulandığı ve %68'nin ise daha önce çalıştıkları kurumlar da iş kazası geçirdiği sonucuna varılmıştır. Hemşirelerin çalışma ortamında karşılaştıkları diğer sorunlara bakıldığında ise, en çok %30,6'sının saygısızlık, %18,7'sinin özensizlik, %14,7'sinin personel yetersizliği ve %14,7'sinin ayrımcılık yaşadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Şiddet, Mobbing, İş Kazası, Hemşireler, Sağlık Çalışanları.

## PROBLEMS OF NURSING LIVING IN WORKING LIFE: THE CASE OF DÜZCE

### **ABSTRACT**

This research has been carried with the purpose of identifying problems nurses face and what causes those mentioned problems. Participants are those who are employed in two public hospitals one of which is training and research hospital across province of Düzce. Data has been collected over an interview form composed through literature review and 75 nurses. As a data collection method, semi-structured interview has been made used of. All data gathered from interview form has been assessed through simple frequency analysis using SPSS. Findings have revealed that the most common problems nurses encounter are violence, mobbing and occupational accidents. It has been concluded that %46,6 of nurses undergo violence; %48 of them are mobbing and %68 of those had job accidents in workplaces where they were employed before. Considering other challenges nurses face in their workplaces, mostly, %30,6 of them undergo disrespect; %18,7 of them undergo negligence; %14,7 of them undergo discrimination.

**Keywords:** Violence, Mobbing, Work Accident



## Giriş

Hastanelerde sunulan hizmetlerin sunumunda görev alan sağlık personellerinin en önemlilerinden biriside hemşirelerdir (Utlu, 2016, s. 18). Hemşire; *“eğitimiyle, kişiliğiyle, teorik bilgi ve uygulamaya becerisiyle, karar verme yeteneğiyle, hemşirelik hizmetlerini planlayarak uygulayabilen, ekip çalışmasını başarıyla yürütebilen, sağlık ekibi üyeleriyle uyum içinde çalışabilen sorumlu insan gücüdür”* (Bostan ve Köse, 2011). Hemşirelik, *“sağlık adaptasyon, gelişme ve kendini gerçekleştirme için çevresinde değişiklik ortaya koyarak hemşirelik süreci içinde hareket eden, hizmeti alan alıcı (hasta/sağlıklı kişi) merkezli bir meslektir”* (Kaygın, 2012, s. 65). Hemşirelik de amaç ise, topluma kaliteli hizmet sunabilmektir (Fesci, Doğan, Pınar, 2008). Bu sebepten dolayı hemşireler görev ve konumlarıyla ilişkili olarak hastaya en yakın temas halinde olan sağlık personeli olarak dikkati çekmektedir (Kaygın, 2012, s. 61).

Sağlık kurumlarında çeşitli sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlar, sağlık personelinin birimlere dağılımdaki dengesizlik, sahadaki eğitim yetersizliği, eğitim kalitesinin materyal eksikliği nedeniyle düşük olması, motivasyon ve iş tatmini düşüklüğü, iş rotasyonu yapılamaması, sağlık personelinin görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatın yetersizliği, alanda kişilerin iş tanımları dışında çalıştırılmaları olarak sıralanabilmektedir (Söyük, 2017: 62-63). Sağlık kurumlarında çalışan personellerinin çoğunu hemşireler oluşturmaktadır. Bu sebepten dolayı, tüm dünya da olduğu gibi ülkemizde de hemşireler birçok sorunla yüzleşmektedirler (Öztürk, Babacan ve Anahar, 2016). Peels’in (2001) yaptığı çalışmaya göre hemşireler en çok, çalışma koşulları, hemşire sayısının azlığı, maaşın düşüklüğü, moral bozukluğu, liderlik sorunları, eğitim problemleri ve doktorların sağlık kurumlarında baskın rol oynaması gibi sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Uçak’a göre (2009: 1) ise sağlık çalışanlarının çalışma ortamında en sık karşılaştığı sorunlar; iş kazaları, kesici-delici alet yaralanmaları ve şiddettir.

Tarihsel gelişim sürecinin, insanlarla birlikte başlayan ve bilimsel bir faaliyet alanı olan tıp bilimi, bugün gelmiş olduğu noktada birçok farklı bakış açısına göre değişik sorunlarla yüzleşebilmektedir (Sarıbiyık, 2012, s. 9). Sağlık çalışanlarına yönelik şiddeti, *“sağlık çalışanlarının görev yerinde hasta, hasta yakınları, diğer sağlık çalışanları veya üçüncü şahıslarla arasında taraflar açısından risk teşkil eden “sözel tehdit, fiziksel ve cinsel saldırıdan oluşan durum”* olarak ifade edebiliriz (Çatel, 2015, s. 24). O’Moore’nin (2006) yaptığı çalışmaya göre, şiddet kavramı tanım olarak zorbalık ve saldırganlık kavramlarından oluşmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) ise şiddeti, *“Fiziksel güç veya iktidarın kasıtlı bir tehdit veya gerçekçilik biçiminde bir başkasına uygulanması sonucunda maruz kalan kişide yaralanma, ölüm ve psikolojik zarara yol açması açma olasılığı bulunması”* olarak tanımlamaktadır (Özdemir, 2013, s. 3).

Sağlıkta hemşirelere ve diğer sağlık çalışanlarına yönelik uygulanan şiddet olgusu, son yıllarda artış gösterebilmektedir. Sağlık kurumların da şiddete uğrama riski, başka sektörlere göre daha fazla olmaktadır (Savaş, 2016, s. 14). Yapılan çalışmalarda ise ülkemizde, şiddet olaylarının %79’unun acil servislerde gözlendiği, %91’inin ise, hasta yakınları tarafından gerçekleştirildiği ve en çok sözel taciz ile karşılaşıldığı sonucuna varılmaktadır (Takak ve Artantaş, 2018). Adana ilinde farklı hastanelerde yapılan çalışmaya göre, hemşirelerin gündüz vardiyalarında %70,9’unun sözel şiddete, %18,2’sinin sözel cinsel tacize, %54,5’inin korkutma içerikli sözlere ve %18,2’sinin fiziksel şiddete daha fazla uğradığı ifade edilmiştir (Çatel, 2015, s. 41). Bolu ilinde ise, iki farklı hastanede (hem üniversite hem de devlet) yapılan araştırmaya göre; doktor, hemşire ve diğer sağlık mensubu çalışanlarının %87,1’lik kısmının şiddete yönelik davranışlara maruz kaldığı ifade edilmiştir (Yavuz, 2014, s. 71). Kahrıman’ın (2014), yaptığı çalışmaya göre ise, Trabzon’ da bulunan bir devlet hastanesinde %77,0’sinin sözel tacize, %11,0’nının ise fiziksel şiddete maruz kaldığı ifade edilmiştir. Üye (2009)’ nin yaptığı çalışmaya göre, İstanbul’da görev yapan 272 hemşirenin %64,7’si ‘fiziksel şiddet’ yaşadığını belirtmiştir.

Mobbing dilimize yeni giren bir kavram olduğu için Türkçe karşılığı bulunmamaktadır. (Karakuş, 2011: 85). Divincova ve Sivakovanın (2014) yaptığı çalışmaya göre mobbing, bir ya da birkaç kişinin sistematik bir biçimde ağırlıklı olarak yöneltilen düşmanca ve etik olmaya iletişim anlamına gelmektedir. Mobbing, kurumlar da çalışan ve personelin arasında basit veya bir anda gerçekleşen bir çatışma olarak düşünülmemelidir (Çakıl, 2011, s. 4). Mobbing terimi; *doğrudan bir çalışana yönelik, sistemli ve uzun süreli,*

sonuçları olan, psikolojik ve fizyolojik zararlara sebep olabilecek bir davranış biçimidir (Çınar, Korkmaz ve Yılmaz, 2016).

Son yıllarda sağlık sektöründe mobbing düzeyinde artış gözlemlenmektedir. Sağlık sektöründeki personellerin %50'sinden fazlasının mobbing mağduru olduğunu söylemek mümkündür (Çınar ve diğerleri, 2016). Hastaneler yoğun ve stresli olduklarından dolayı, zor çalışma koşulları, nöbetler, olanaksızlıklar, özellikle kamu sektöründe yeterli olmayan ücret, akademik kariyer ve işte yükselme sırasında yapılan adaletsizlikler gibi sebepler mobbingi tetikleyen unsurlardır (Demir vd., 2014). Sağlık sektöründe hemşirelerin diğer sağlık çalışanlarından daha fazla mobbing davranışlarına maruz bırakıldığı sonucuna varılmaktadır (Bardakçı ve Güneşen, 2014). Sağlık üreticilerinin çoğunlukla kadın olması sebebiyle hemşireler sıklıkla mobbing mağduru olmaktadır (Çınar ve diğerleri, 2016). Demir ve arkadaşlarının (2014) yaptığı çalışmaya göre, bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin %11.9'unun mobbinge maruz bırakıldığı, %12.7'sinin yöneticisi, %7.1'inin aynı birimde görev yapan hemşire meslektaşı tarafından mobbinge maruz bırakıldığı sonucuna varılmıştır. Karakuş (2011) yaptığı çalışmaya göre, Sivas' da ilçe kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin %20,1'i (66 hemşire) üstü tarafından mobbing yaşadığı ifade edilmiştir.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'ne göre iş kazaları, "önceden planlanmamış çoğu kez, kişisel yaralanmalara, makinelerin, araç ve gereçlerin zarara uğramasına, üretimin bir süre durmasına yol açan bir olaydır (Uçak, 2009, s.13). Cebeci'nin yaptığı çalışmaya göre (2013), iş kazalarına yönelik bulgular incelendiğinde sağlık personelleri arasında iş kazalarına maruz kalma oranlarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Sarıçam'a göre (2012), hemşirelerin hastayla daha fazla zaman geçirmesinden dolayı hastaların sağlık bakımlarını doğrudan yerine getirmelerinden dolayı kişi sağlık riskiyle karşılaşma ihtimali diğer sağlık mensubu üyelerinden daha yüksektir. Ceylan'a (2009) göre, sağlık çalışanlarının iş kazasına maruz kalmaları incelendiğinde, en sık görülen iş kazası, kesici- delici alet yaralanmalarıdır. Akgün'e (2015) göre, iğne batmaları, kesiler, vs. sağlık personelleri arasında en sık gözlemlenen iş kazası olarak ifade edilmektedir. İnceseli 'ye (2005) göre, sağlık personellerinin günlük yaşamda en sık karşılaştığı sorunlar arasında; iğne batması, kesici aletlerle yaralanması veya enfekte kan ya da vücut sıvılarının mukozalara sıçraması şeklinde belirtilmektedir.

## 1. Yöntem

Araştırmada verilerin toplanılması için oluşturulan görüşme formu, 2018 yılının Şubat ayı içerisinde uygulanmıştır. Hastanede çalışan 493 hemşire araştırma evrenine dahil edilmiştir. Bu hemşirelerden başlangıçta rastsal olarak 80 hemşire belirlenmiş olup, izin, nöbet ve araştırmaya katılmayı kabul etmeyenler dışında 75 hemşireye ulaşılmıştır. Görüşme süreleri, hastanelerin yoğunluğundan dolayı 5-10 dk ile sınırlı tutulmuştur. Görüşmeler esnasında veri kayıplarını önlemek amacıyla kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara görüşmelerde kayıt cihazı kullanılacağı belirtilmiş ancak yapılan görüşmelerin sonunda tutulan kayıtların katılımcılar tarafından dinlenebileceği, gerektiğinde kayıtlardaki görüşmelerin isteğe bağlı olarak kısmen ya da tamamen çıkarılabileceği belirtilmiştir. Böylece kayıt cihazının katılımcılar üzerinde yaratabileceği olumsuzluklar önlenmeye çalışılmıştır. Düzce ilindeki hemşirelerin çalışma hayatında yaşadığı sorunları incelemeye yönelik olan bu çalışma nicel bir çalışma olup, frekans analizi gibi betimsel istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir.

### 1.1. Örneklem

Araştırmanın çalışma grubunu, Düzce ilindeki sağlık çalışanları arasından 75 hemşire ile görüşme yapılarak oluşturulmuştur. Araştırmanın amacına uygun olarak çalışma grubu, Düzce Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinden ve Düzce Atatürk Devlet Hastanesinde çalışan hemşireler göz önüne alınarak belirlenmiştir. Başlangıçta 80 hemşire rastsal olarak belirlenmiş ancak 75'i görüşmeyi kabul etmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden basit frekans analizi yöntemi kullanılmıştır.

Örneklemdeki hemşirelere ilişkin veriler Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Örneklemden Alınan Hemşirelere İlişkin Bilgiler**

Değişkenler n=75			
		F	%
Cinsiyet	Kadın	66	88
	Erkek	9	12
Yaş	18-25	27	36
	26-35	24	32
	36-45	21	28
	46 ve üstü	3	4
Çalışma Süresi	0-1	22	29,3
	2-5	18	24
	6-10	15	20
	11-15	8	10,7
	16 ve üstü	12	16

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmanın çalışma grubu 75 hemşireden oluşmaktadır. Hemşirelerin 66’sı bayan, 9’u erkektir. Hemşirelerin 27’si 18-25 yaş aralığında, 24’ü 26-35 yaş aralığında, 21’i 36-45 yaş aralığında ve 3 tanesi 46 yaş ve üstünden oluşmaktadır. Hemşirelerin 22 tanesi 0-1 yıllık çalışma süresine, 18 tanesi 2-5 yıllık çalışma süresine, 15 tanesi 6-10 yıllık çalışma süresine, 8 tanesi 11-15 yıllık çalışma süresine ve 12 tanesi 16 ve üstü çalışma süresine sahiptirler.

### 1.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer almaktadır (Yıldırım, 2011: 76). Araştırmacıya bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada hemşirelere yöneltilen sorular şunlardır: 1) Çalıştığınız kurumda daha önce bir şiddet olayı yaşadınız mı? 2) Çalıştığınız kurumda daha önce bir mobbing olayı yaşadınız mı? 3) Çalıştığınız kurumda daha önce başınıza herhangi bir iş kazası geldi mi? 4) Çalıştığınız kurumda ne tür iş kazalarıyla karşılaşıyorsunuz? 5) Çalıştığınız kurumda belirtebileceğiniz diğer sorunlar nelerdir? Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak forma son hali verilmiş, oluşturulan görüşme soruları araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir.

Araştırmaya ilişkin veriler belirlenen hemşirelerden 1-28 Şubat 2018 tarihleri arasında görüşme yapılarak toplanılmıştır. Görüşme esnasında araştırmaya ilişkin bilgiler verilmiştir. Görüşmeler esnasında veri kayıplarını önlemek amacıyla kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara görüşmelerde kayıt cihazı kullanılacağı belirtilmiş ancak yapılan görüşmelerin sonunda tutulan kayıtların katılımcılar tarafından dinlenebileceği, gerektiğinde kayıtlardaki görüşmelerin isteğe bağlı olarak kısmen ya da tamamen çıkarılabileceği belirtilmiştir. Böylece kayıt cihazının katılımcılar üzerinde yaratabileceği olumsuzluklar önlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada katılımcıların kendilerini rahat ve huzurlu hissedebileceği ve görüşlerini içtenlikle açıklayabilecekleri bir görüşme ortamı sağlanmasına özen gösterilmiş, uygun bir etkileşim ortamı oluşturulmuştur.

### 1.3. Verilerin Analizi

Nicel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu çalışmada “basit frekans analizi” yapılmıştır. Analiz sürecinde ise öncelikle görüşme kayıtları ve yazılı formlar deşifre edilip çözümlenmeler yapılmıştır.

Hemşirelerin görüşlerinin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplandırmalar yapılmıştır. Çözümlenmeler de görüşüne başvuru hemşirelere birer kod numarası verilerek (H1,H2..) açıklamalar yapılmıştır. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak ifade edilmiştir. İfadelerdeki benzer öğeler gruplandırılmış ve gruba uygun olarak temalandırılmıştır.

## 2. Bulgular

Bu bölümde hemşirelerin çalışma hayatında yaşadığı sorunlar üzerine sonuçlara yer verilmiştir. Hemşirelerin görevleri esnasında yaşadığı sorunlar beş başlık halinde ele alacak olursak bunlar sırasıyla; çalışma hayatında yaşanan şiddet sorunu, çalışma hayatında yaşanan mobing olayı, çalışma hayatında yaşanan iş kazası, çalışma hayatında yaşanan iş kazası türleri ve çalışma hayatında yaşanan diğer sorunlardan oluşmaktadır.

**Tablo 2. Çalışma Hayatında Yaşanan Şiddet Sorunu**

	f	%
Var (H2, H7, H9, H11, H12, H20, H22, H23, H25, H26, H28, H29, H30, H32, H34, H36, H39, H44, H45, H48, H50, H54, H55, H57, H59, H60, H61, H62, H64, H66, H68, H69, H72, H74, H75)	35	46,6
Yok (H1, H3, H4, H5, H6, H8, H10, H13, H14, H15, H16, H17, H18, H19, H21, H24, H27, H31, H33, H35, H37, H38, H40, H41, H42, H43, H46, H47, H49, H51, H52, H53, H56, H58, H63, H65, H67, H70, H71, H73)	40	53,4

(H: Kodlanmış Hemşire)

Hemşirelerin çalışma ortamında karşılaştıkları şiddet sorununa bakıldığında Düzce Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinden ve Düzce Atatürk Devlet Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin % 46,6'sı (n=35) daha önce çalıştıkları kurumda şiddet yaşadığı, % 53,4'nün (n=40) ise daha önce çalıştığı kurumda şiddet yaşamadığını belirtmiştir. Hemşirelerin yukarıda kodlanmış ifadeleri destekleyen görüşlerinden bazıları şöyledir: *"Hasta uyurken serumu çıkmıştı. İşimin gereği yeniden takmak zorundaydım. Fakat hasta buna izin vermedi ve ağır sözler söyleyerek eline ne geçerse bana doğru fırlattı (H12)". "Bir hekim arkadaşım ile hastası münakaşa yaşıyordu. Bende araya girmek isterken hasta tarafından darp edildim (H20)". " Beyin tümörü bir hastanın banyosunun yaptırılması esnasında bilinci yerinde olmadığından tarafıma fiziksel şiddet uygulamıştır (H40)". " Hekim arkadaşım ile birlikte kalp krizi geçiren bir hastanın hayatını kurtarmaya çalışırken hasta yakını tarafından saldırıya uğradık (H44)". " Hastanın kişisel bilgilerini almak için hastanın odasına girmiştik. Almam gereken bilgiler içerisinde hastanın telefon numarası da gerekiyordu. Hastanın telefon numarasını istediğimde, hasta yakını kendi telefon numarasını verdi. Ve benim de kendime telefon numaramı vermem konusunda ısrarcı davranışlar sergiledi (H48)". " Hastane de hamile bir bayanın eşi, hastasıyla ilgilenilmediğini düşündüğü için idrar tahlilini tarafıma fırlatmıştır (H66)". " Alkollü bir hastanın serumunu takacaktım. Fakat hasta buna izin vermedi ve hastanın bilinci yerinde olmadığı için saldırıya uğradım (H75)".*

**Tablo 3. Çalışma Hayatında Yaşanan Mobbing Olayı**

	f	%
Var (H2, H8, H10, H16, H17, H20, H22, H23, H27, 29, H32, H34, H35, H36, H37, H38, H40, H41, H42, H43, H44, H45, H46, H51, H52, H53, H54, H55, H57, H61, H66, H67, H71, H72, H73, H75)	36	48
Yok (H1, H3, H4, H5, H6, H7, H9, H11, H12, H13, H14, H15, H18, H19, H21, H24, H25, H26, H28, H30, H31, H33, H39, H47, H48, H49, H50, H56, H58, H59, H60, H62, H63, H64, H65, H68, H69, H70, H74)	39	52

(H: Kodlanmış Hemşire)

Hemşirelerin çalışma ortamında karşılaştıkları mobing sorununa bakıldığında Düzce Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinden ve Düzce Atatürk Devlet Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin, %48'i (n=36) daha önce çalıştıkları kurumda mobing yaşadığı, %52'si (n=39) daha önce mobing yaşamadığını belirtmiştir. Hemşirelerin yukarıda kodlanmış ifadeleri destekleyen görüşlerinden bazıları şöyledir: "

*Bilinçli olarak diğer çalışma arkadaşlarımdan daha fazla iş yükü veriliyor (H2) " " Nöbet tesliminde, nöbeti teslim edilecek kişi hastaneye bilerek geç geliyor (H8) ". " Diğer çalışanlara göre bana daha fazla nöbet verilmektedir (H51)." " Kurumda yaşanan bir sorun sonucu 3 gün ek mesai cezası aldık. Fakat başhekimin yeğeni hiçbir ceza almadı (H57) ".*

**Tablo 4. Çalışma Hayatında Yaşanan İş Kazası Sorunu**

	f	%
Var (H1, H3, H7, H9, H10, H11, H12, H17, H20, H21, H22, H23, H24, H25, H26, H27, H28, H29, H30, H31, H32, H33, H34, H36, H37, H38, H39, H40, H41, H42, H43, H44, H45, H46, H47, H48, H49, H50, H52, H54, H57, H58, H59, H62, H63, H66, H67, H68, H71, H74, H75,	51	68
Yok (H2, H4, H5, H6, H8, H13, H14, H15, H16, H18, H19, H35, H51, H53, H55, H56, H60, H61, H64, H65, H69, H70, H72, H73)	24	32

(H: Kodlanmış Hemşire)

Hemşirelerin çalışma ortamında karşılaştıkları iş kazası sorununa bakıldığında Düzce Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinden ve Düzce Atatürk Devlet Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin, %68'i (n=51) daha önce çalıştıkları kurumda iş kazası yaşadığı, %32'si (n=24) daha önce iş kazası yaşamadığını belirtmiştir.

Hemşirelerin yukarıda kodlanmış ifadeleri destekleyen görüşlerinden bazıları şöyledir: *" Hastadan kan alırken gözüme kan sıçradı (H1) ". " İğne batması çok fazla yaşıyoruz (H3) ". "Hastayı, hastaneye yetiştirirken ambulans kazası yaşadık (H9) ". " Ameliyat esnasında hastanın içinde sargı bezi unutmuştuk. Son anda bir sağlık çalışanı arkadaşımız tarafından fark edildi ve gerekli müdahaleleri yaptık (H11) ". " Daha önce ampul kırarken elimi çok kestiğim oldu (H20) '.*

**Tablo 5. Çalışma Hayatında Yaşanan İş Kazası Türleri**

	f	%
İğne Batması (H3, H7, H10, H17, H21, H22, H23, H24, H25, H26, H27, H28, H30, H32, H36, H37, H42, H43, H45, H50, H58, 59, H62, H64, H66, H67, H71, H74, H75)	29	38,7
Kan Sıçraması (H1, H31, H33, H39, H40, H47, H68)	7	9,3
Ambulans Kazası (H9, H49, H57)	3	4
Yabancı Cisim Unutulması (H11, H41)	2	2,7
Kesici Alet Yaralanması (H12, H20, H29, H34, H38, H44, H46, H48, H52, H54)	10	13,3
Yaşanmadı (H2, H4, H5, H6, H8, H13, H14, H15, H16, H18, H19, H35, H51, H53, H55, H56, H60, H61, H64, H65, H69, H70, H72, H73)	24	32

(H: Kodlanmış Hemşire)

Hemşirelerin çalışma ortamında karşılaştıkları iş kazası türlerine bakıldığında Düzce Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinden ve Düzce Atatürk Devlet Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin, %38,7' si (n=29) iğne batması, %9,3'ü (n=7) kan sıçraması, %4'ü (n=3) ambulans kazası, %2,7'si yabancı cisim unutulması ve %13, 3'ü (n=10) kesici alet yaralanması yaşamıştır. Hemşirelerin %32'si ise (n=24) daha önce hiçbir iş kazası geçirmemiştir.

Hemşirelerin yukarıda kodlanmış ifadeleri destekleyen görüşlerinden bazıları şöyledir: " AIDS'li bir hastadan kan aldığı sırada iğne batması yaşadım. Allah 'dan bir şey olmadı (H7) ". " Personel yetersizliğinden dolayı genellikle hastalara iğneyi hızlıca enjekte edip diğer hastaya geçmek zorundasınız. Bu sırada doğal olarak iğne batması yaşayabiliyoruz (H28) ". " Röntgen tüpü, 9 yaşındaki bir hastanın eline düşecekken, son anda durumu fark edip çocuğu kurtardım. Fakat ağır derecede yaralanmıştım. Çok şükür şimdi bir şeyim kalmadı (H34) ". " Ampul kırarken elimi kestim (H52) ". " Sargı bezini makasla keserken elimi kestim (H54) ".

**Tablo 6. Çalışma Hayatında Yaşanan Diğer Sorunlar**

	f	%
Özensizlik (H1, H2, H3, H9, H20, H24, H25, H35, H40, H41, H43, H46, H51, H70)	14	18,7
İletişim Sorunu (H5, H7, H12, H13, H28, H33, H56, H58, H65, H71)	10	13,3
Ayrımcılık (H4, H14, H16, H18, H19, H22, H23, H55, H67, H72, H74)	11	14,7
Hijyene Önem Vermeme (H6, H10, H34, H36, H64, H66)	6	8
Saygısızlık (H11, H15, H21, H26, H27, H29, H30, H31, H37, H39, H42, H44, H45, H48, H49, H54, H57, H60, H61, H62, H69, H73, H75)	23	30,6
Personel Yetersizliği (H8, H17, H32, H38, H47, H50, H52, H53, H59, H63, H68)	11	14,7

(H: Kodlanmış Hemşire)

Hemşirelerin çalışma ortamında karşılaştıkları diğer sorunlara bakıldığında Düzce Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinden ve Düzce Atatürk Devlet Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin kurumda % 18,7'si (n=14) özensizlik yaşandığı, % 13,3'ü (n=10) iletişim sorunu yaşandığı, % 14,7'si (n=11) ayrımcılık yaşandığı, % 8'i (n=6) hijyene önem vermeme yaşandığı, % 30,6'sı (n=23) saygısızlık yaşandığı (bu saygısızlık daha çok hastalar veya diğer sağlık çalışanları tarafından yaşanmaktadır) ve % 14,7'si (n=11) personel yetersizliğinin getirdiği sorunlardan bahsetmiştir. Hemşirelerin yukarıda kodlanmış ifadeleri destekleyen görüşlerinden bazıları şöyledir: " Hemşireler tarafından hasta formları özensiz bir şekilde dolduruluyor (H1) ". " Hastanın vital bulguları (tansiyon gibi) bazı hemşireler tarafından kafadan atılabiliyor veya bir saat önceki değerler üzerinde hafif oynamalar yapılarak yazılabiliyor (H2) ". " Hastanın canını yakan iğnelerin yavaş batırılması gerekir. Çoğu hemşire, o an hemen olsun bitsin diye hızlıca enjekte etmektedirler (H3) ". " Başarısız olunan damar yolu açımında aynı iğne üst üste kullanılıyor (H6) ". " Hastanenin lavabosunda cenin bulundu (H9) ". " Hastalarla iletişim sorunu yaşıyoruz (H12) ". " Sağlık çalışanlarının eldiven kullanmadan işlem yapmaktadır (H34) ". " Sağlık çalışanları eldivensiz hastaya dokunmaktadır (H36) ". " Hasta eks olurken sağlık çalışanları hiçbir müdahale de bulunulmadı (H43) ". " Hastalar arasında zengin / fakir ayrımı yapılıyor (H55) ". " Her koşulda hasta haklı, sağlık çalışanının haklı olma gibi bir lüksü yok (H57) ". " Çalışma ortamları steril değildir (H64) ". "EKG aletinin daha fazla temizlenmesi gerekirken günde 1-2 defa temizlenmektedir. Ayrıca stetoskoplar da temizliğe özen gösterilmemektedir (H64) ". " Erkek hemşireler, toplum tarafından kabul edilmemektedir. Hastalar, iğne yaptırırken bayan hemşireler tercih etmektedir (H72) ".

### Sonuç

Bu çalışma, Düzce ilindeki hemşirelerin çalışma hayatında yaşadığı sorunları incelemeye yönelik yapılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak çalışma grubu, Düzce Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinden ve Düzce Atatürk Devlet Hastanesinde çalışan 493 hemşire göz önüne alınarak belirlenmiştir. Bu hemşirelerden başlangıçta rastsal olarak 80 hemşire belirlenmiş olup, izin, nöbet ve

araştırmaya katılmayı kabul etmeyenler dışında 75 hemşireye ulaşılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden basit frekans analizi yöntemi kullanılmıştır.

Düzce Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinden ve Düzce Atatürk Devlet Hastanesinde çalışan hemşireler ile görüşme sonrasında elde edilen sonuçlar ise;

- Hemşirelerin %46,6'sı (n=35) daha önce çalıştıkları kurumda şiddet yaşadığı, %53,4'nün (n=40) ise daha önce çalıştığı kurumda şiddet yaşamadığı yönündedir.
- Hemşirelerin, %48'i (n=36) daha önce çalıştıkları kurumda mobbing yaşadığı, %52'si (n=39) daha önce mobbing yaşamadığı yönündedir.
- Hemşirelerin, %68'i (n=51) daha önce çalıştıkları kurumda iş kazası yaşadığı, %32'si (n=24) daha önce iş kazası yaşamadığı yönündedir.
- Hemşirelerin çalışma ortamında karşılaştıkları iş kazası türlerine bakıldığında hemşirelerin, %38,7'si (n=29) iğne batması, %9,3'ü (n=7) kan sıçraması, %4'ü (n=3) ambulans kazası, %2,7'si yabancı cisim unutulması ve %13,3'ü (n=10) kesici alet yaralanması yaşamıştır. Hemşirelerin %32'si ise (n=24) daha önce hiçbir iş kazası geçirmediği yönündedir.
- Hemşirelerin çalışma ortamında karşılaştıkları diğer sorunlara bakıldığında kurumda %18,7'si (n=14) özensizlik yaşandığı, %13,3'ü (n=10) iletişim sorunu yaşandığı, %14,7'si (n=11) ayrımcılık yaşandığı, %8'i (n=6) hijyene önem vermeme yaşandığı, %30,6'sı (n=23) saygısızlık yaşandığı (bu saygısızlık daha çok hastalar veya diğer sağlık çalışanları tarafından yaşanmaktadır) ve %4,7'si (n=11) personel yetersizliği yönündedir.

Çıkan sonuçlar doğrultusunda şu önerilerde bulunmak mümkündür;

Yapılan araştırmalar sonucunda hemşirelerin yaklaşık yarısının şiddet yaşadığını belirtmesi, sağlık sektöründe şiddeti önleyici politikaların acilen harekete geçirilmesi gerektiğini gözler önüne sermektedir. Bu bağlamda;

- Yapılan yasal düzenlemelerin uygulanması sağlanmalı, sağlık çalışanına şiddet uygulayan kişi, 6 ay boyunca sağlık güvencesi olmamalı ve harcamaları kendisi karşılamalıdır.
- Sağlık personeline yönelik eğitimler verilmesi gerekmektedir.
- Hastanelerin mimari yapısı yeniden tasarımı yapılarak şiddeti önleyici bir hale getirilmesi sağlanabilir.
- Hastaneler de son yıllarda uygulanan beyaz kod uygulamasında ise, şiddeti önleme hususunda önemli bir gelişmedir. Sistem daha etkin kullanıldığı takdirde şiddete maruz kalan sağlık çalışanına anında ve yeterli güvenlik desteği sağlanabilir.
- Hasta Hakları ve Hasta İletişim Birimleri gibi üniteler desteklenmeli, bu birimlere insan ilişkilerinde başarılı, iletişim yeteneği yüksek sağlık çalışanları yerleştirilmelidir.
- Yaşanılan şiddet olayları ise, kayıt altına alınmalı hukuka intikal edilmelidir.

Araştırma sonucunda hemşirelerin yarısına yakını mobbinge uğradığı belirtilmiştir. Bu bağlamda;

- Hastanelerde mobbing uygulamalarıyla ilgili tanımlamalar ve yasal düzenlemeler daha net hale getirilmelidir.
- Sağlıkta organizasyon kültür yapısı oluşturulmalı, kültürel değerler çalışanlar tarafından benimsenmelidir.
- Hastanede iş tanımlamaları yapılmalı, çalışanların görev ve sorumlulukları belirlenmelidir.

- Hastanelerde sağlık çalışanlarıyla da ilgilenebilecek, uzman rehberler ve psikologlar çalıştırılmalıdır.
- Sağlık sektöründe farkındalık yaratıcı seminerler verilmeli ve mobbinge yönelik caydırıcı disiplin cezaları getirilmelidir.
- Mobbingi önleyebilmek için, daha etkin istihdam planlaması ve iş analizleriyle kaliteli ve nitelikli hizmet sunumunun önceliklendirildiği bir sistem kurgulanmalıdır.
- Mobbingi önleyici hukuki tedbirler alınmalı ve mobbing mağdurları hukuken korunmalıdır.

İş kazasının %70'e varan oranda olması, sağlık sektörü gibi ciddi öneme sahip bir sektörde hayati sonuçlara mal olabilmektedir. Bu bağlamda;

- İş kazasını önleme hususunda hastanede önleyici simülasyonların yapılması, iş kazasını önleyici afiş ve broşürlerin çoğaltılması önerilebilir.
- Oryantasyon sürecinde iş kazası eğitimine yoğunluk verilebilir.
- Sağlık çalışanlarının görevlendirildikleri iş ortamları yeniden düzenlenebilir.
- Sağlık çalışanlarına meslek hastalığı ve iş kazası uygulamalarıyla ilgili yasal düzenlemeler yapılabilir.
- Performans değerlendirme ölçekleri çalışanlara uygulanarak herhangi bir iş kazası yaşayan çalışanların puanları düşürülebilir.

İş kazasının niteliğine bakıldığında, küçük çaplı kazaların daha çok (iğne batması gibi) yaşandığı görülmektedir. Fakat kazaların küçük çaplı görülmesine rağmen, sağlık personelinin hayati riskini tehlikeye atması da söz konusu olabilmektedir. İğne batmasını önleyici olarak aparatların geliştirilmesi bu konuda öneri olarak sunulabilir.

Diğer sorunlar da ise ulaşılan en önemli sıkıntı saygısızlıktır. Bu noktada sağlık personeline ve bilhassa hemşirelere "örgütsel davranış" dersi verilmesi, ayrıca hemşirelik lisans öğrencilerinin ders programlarına insan davranışının önemini belirten dersler eklenmesi öneri olarak sunulabilir. Bu sayede saygısızlık ve şiddete eğilimde azalma gözlemlenebilecektir.

#### KAYNAKÇA

- Akgün, S. (2015). Sağlık Sektöründe İş Kazaları. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2 (2), 69.
- Bardakçı, E. ve Güneşen, N. (2014). Hemşirelerin Çalışma Ortamlarındaki Önemli Bir Tehlike: Yıldırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 7(3), 218.
- Bostan, S. ve Köse, A. (2011). Hemşirelerin Yönetimsel Hizmetleri ve Çalışma Ortamlarını Değerlendirmesi- Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 179-182.
- Cebeci, H. (2013). Hastanelerde İş Kazaları Ve Çalışan Güvenliği: Karabük Şehir Merkezi Örneği. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 65-79.
- Ceylan, C. (2009). Hastanede Çalışan Hemşirelerin Bildirimlerine Dayalı İş Kazalarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çakıl, E. (2011). Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire Ve Asistanlarda Mobbing 'in İşe Gönülden Adanma Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Çatel, M. (2015). Sağlık Çalışanlarına Yönelik Şiddet Olgusunun Bir Üniversite Hastanesi Ölçeğinde İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Çınar, H., Korkmaz, A. ve Yılmaz, D. (2016). Hemşirelerde Mobbing. *Journal Of Human Rhythm*, 2(2), 90-91.
- Demir, G., Bulucu, G., Özcan, A., Yılmaz, D., ve Şen, H. (2014). Hemşirelerin Mobbinge Uğrama Durumlarının Belirlenmesi. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 1-2.
- Divincova, D. ve Sivakova, B. (2014). Mobbing At Workplace And Its Impact On Employee Performance. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(2), 20.
- Fesci, H., Doğan, N. ve Pınar, G. (2008). İç Hastalıkları Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Hasta Bakımında Karşılaştıkları Güçlükler Ve Çözüm Önerilerinin Belirlenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 11(3), 40.
- İnceselli, A. (2005). Çalışma Ortamında Hemşirelerin Sağlığını Ve Güvenliğini Tehdit Eden Risk Faktörlerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Kahrıman, İ. (2014). Hemşirelerin Sözel ve Fiziksel Şiddete Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 5(2), 77.
- Karakuş, H. (2011). Hemşirelerde Kurum Ve Yönetimin Etkisine Bağlı Olarak Yaşanan Mobbing Davranışları. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 3(5), 85-96.
- Kaygın, N. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Kalite, Hasta Memnuniyeti Ve Hasta Hemşire İlişkileri. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- O'Moore, M., (2006). Defining Violence: Towards A Pupil Based Definition, <http://www.schoolbullying.eu/doc/Violencedefinition.pdf>. Erişim: 14.05.2018.
- Özdemir, B. (2013). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Kadına Yönelik Şiddete İlişkin Algılama Durumlarının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, H., Babacan, E. ve Anahar, E. (2016). Hastanelerde İşe Yeni Başlayan Hemşirelerin Sorunları. *Artvin Çoruh Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(4), 190-199.
- Peels, S. (2001). 5: Problems faced by nurses, *International Journal of Nursing Practice*, 7: S21-S25.
- Sarıbıyık, M. (2012). Malatya Merkez Sağlık Ocaklarında Çalışan Hekim, Hemşire Ve Ebelerin Şiddet Deneyimleri Ve Kadına Yönelik Şiddetle İlgili Tutum Ve Davranış Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Sarıçam, H. (2012). İş Sağlığı Ve Güvenliği Kapsamında Hemşirelerin Karşılaştığı Risk Ve Tehlikelerin İş Stresi Düzeyleri Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Savaş, N. (2016). Acil Servislerde Yaşanan Şiddet Olaylarının Sağlık Profesyonelleri Tarafından Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Söyük, S. (2017). *Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Takak, S. ve Artantaş, A. (2018). Hastalar ve Yakınlarının Sağlık Çalışanlarına Yönelik Şiddetin Nedenleri Konusunda Görüş ve Tutumlarının Değerlendirilmesi. *Ankara Medical Journal*, 18(1), 104.
- Uçak, A. (2009). Sağlık Personelinin Maruz Kaldığı İş Kazaları Ve Geri Bildirimlerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Utlu, N. (2016). Hastane Ortamında Hemşirelerin Etik Yaklaşımı Ve Etik İkilemler. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 8(29), 18-22.

- Üye, C. (2009). Hemşirelerin Yöneticileri Tarafından Mobbing Davranışları ile Karşılaşma Durumlarının Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuz, A. (2014). Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı Ve Güvenliği Kapsamında Çalışanlara Yönelik Şiddet (Dr. Behçet Uz Çocuk Hastalıkları Ve Cerrahisi Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği) Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, N. (2011). Okul Müdürlerinin Motivasyonları Üzerine Nitel Bir İnceleme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 76.



## STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİNDE FİYATLAMA KARARLARININ REKABETE ETKİSİ

**Recep YILMAZ**

*Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, [rcyilmaz@sakarya.edu.tr](mailto:rcyilmaz@sakarya.edu.tr)*

**Muharrem ALTAŞ**

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, [mma\\_altas@mynet.com](mailto:mma_altas@mynet.com)*

### **ÖZ**

Her geçen gün büyüyen ekonomiler, rekabeti hızlandırmaktadır. Bu piyasalarda işletmelerin başarısı, etkin ve etkili bir rekabet stratejisi belirlemekten geçmektedir. Rekabet stratejisinin belirlenebilmesi ve sürdürülebilirliği ise, işletmelerin multi-disipliner çalışabilmesine bağlıdır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin, muhasebe, finans, üretim ve pazarlama bölümlerinin, bütünleşmiş bir şekilde çalışmasını sağlayıp, işletmelerin yönetsel kararlarında stratejik birliktelik ve sinerji oluşturabilmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışma kapsamında, model bir işletme kurulmuş ve bu işletme üzerinde, tüm bölümler bazında iç ve dış analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu, işletmenin vereceği stratejik yönetim, maliyet ve fiyatlandırma kararları şekillenmiştir.

Bu modelleme çalışması ile işletmelerin rekabet stratejilerinde ve vereceği stratejik kararlarda, muhasebe verilerinin analizinin önem arz ettiği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışma sonucunda, tüm bölümlerin (muhasebe, finans, üretim, pazarlama, yönetim) ürettiği bilgilerin bütünleştirilerek, stratejik maliyet ve fiyatlandırma kararlarının verilmesi, işletmelere piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlamış ve işletmenin pazar payı ile kârlılığının da arttığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet, Stratejik Maliyet Yönetimi, Fiyatlandırma Kararları

**Jel Kodları:** D240, M310

## IMPACT OF PRICING DECISION ON COMPETITION AT STRATEGIC COST MANAGEMENT

### **ABSTRACT**

Everyday growing economies are boosting competitions. Success of the companies in this kind of market, depend on defining efficient and effective competitive strategy. As to defining and sustainability of the competitive strategy, also depending on companies multi discipliner cooperation.

Aim of this study ensuring integrated cooperation of the accounting, finance, production and marketing departments of the companies, creating strategic collaboration and synergy for the companies' managerial decisions. Towards this aim, as part of study, set up the model company, carried out internal and external analyses based upon all departments. As the result of analyses, decision of the company's strategic management, cost on pricing decisions are formed.

With this modelling study, analyzing of the accountancy data is raised to be important on the competition strategy and making strategic decisions of the companies. Result of this context, to be

integrating all the information which are generated from the all departments (accountancy, finance, production, marketing and management), deciding strategic cost and pricing decisions provides competition advantage in the market for the companies and perceived that market share and profitability of the company are increased.

**Keywords:** Competition, Strategic Cost Management, Set Out Pricing

**Jel Codes:** D240, M310

## Giriş

İşletmeler için maliyet yönetimi, fiyatlama kararlarından önce yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bu bağlamda işletme yöneticileri, yönetim muhasebesinden aldıkları bilgiler doğrultusunda, maliyet yönetimini planlamaktadırlar. Bu süreçte maliyet yönetiminde, stratejisini belirleyen işletmeler, gelecek hedefleri doğrultusunda, fiyatlama kararlarını belirlemektedirler. İşletme öncelikle büyüme, küçülme gibi temel stratejilerden birini seçtikten sonra, rekabet stratejisini oluşturmalıdır. Bu aşamadan sonra ise, maliyet, rekabet ve müşteri değeri tabanlı, fiyatlama stratejilerinden birini seçmelidir.

“Fiyatlama Kararı”, işletmelere piyasalarda ivme kazandıran veya işletmeleri piyasalarda duraklatan bir karar mekanizması olup, günümüz piyasalarında işletmelerin geleceğine yön vermektedir. Dolayısıyla fiyatlama kararı, sadece pazarlama ve satış biriminin vereceği bir karar olmayıp; stratejik maliyet yönetiminin de bu kararda etkin rol oynaması ve bilgi üretmesi işletmeler için hayati önem arz etmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin gelir düzeyini belirleyen en önemli çarpan “fiyat” olduğuna göre; etkin bir fiyat politikasının oluşturulması için, bölümler arası multi-disipliner bir bilgi alışverişi gerekmektedir. Böylece, piyasaya sürülen bu ürünlerin maliyeti ve fiyatlama politikası da; rekabete, pazara, üretim şartlarına, finansal duruma, konuma ve müşteriye göre yönetilebilecektir. Literatürde stratejik maliyet yönetimi olarak adlandırılan bu yönetim anlayışı, finansal olan ve olmayan bilgileri analiz ederek, kaynakların maksimum faydayla kullanımını sağlayıp, stratejik yönetimin ihtiyaç duyduğu en uygun bilgileri üretebilmektedir.

Çalışma kapsamında, gerçek bir örnek olay, model bir işletme kurularak, anlatılmış ve bu model işletmede yer alan tüm bölümlerin ürettiği bilgiler, bütünleşmiş bir şekilde fiyatlama kararlarına yansıtılmıştır. Böylelikle, model işletmenin vereceği, stratejik maliyet ve yönetsel kararlarda, tüm verilerin birlikte analiz edilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışma sonucunda gelinen noktada; muhasebe verilerinden başlayarak, finans, üretim, pazarlama ve yönetim bölümlerinin ürettiği bilgilerin bütünleşik analizi, işletmenin kârlılığında da önemli düzeyde artış sağlamıştır.

## 1. Literatür Taraması

Stratejik yönetim, işletmenin içinde bulunduğu iç ve dış çevre hakkında bilgi toplamak ve toplanan bu bilgileri analiz ederek başlamaktadır. İşletmenin içsel analizinde; örgüt sistemi, yönetim yapısı, pazarlama faaliyetleri, üretim, muhasebe-finans, ar-ge ve insan kaynakları gibi işletme fonksiyonları analiz edildikten sonra, işletmenin swot analizi objektif bir şekilde ortaya konmuş olacaktır. Bu bağlamda, literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde;

Şağbanşua, (2006, s.2)' ye göre, rekabet, belli bir alanda faaliyet gösteren farklı kişi ve kuruluşların aynı hedefe ulaşmak için karşılıklı mücadeleleridir.

Cantürk ve Çiçek, (2016, s.103)' e göre, küreselleşme etkisiyle işletmelerin içerisinde bulunduğu sektör değişmekte ve bu sektörde rekabet eden işletmelerin sayısındaki artış da, rekabeti şiddetlendirmektedir. Uluslararası bağlamda, işletmelerin yerel ve sınırlandırılmış pazarlara girmesiyle, rekabet yapısı da değişmektedir. Bütün bunlar göz önüne alındığında ise, farklı özellikteki pazarlarda yer alan işletmeler, belirli bir pazar için seçmiş olduğu stratejiyi farklı bir pazarda uygulayamamakta veya aynı işletme, iki farklı stratejiyi aynı anda, farklı pazarlarda da uygulayabilmektedir.

Ülgen ve Mirze (2004, s.95)' e göre, dış çevre koşullarında işletmenin rekabet özelliklerini belirlerken, mevcut rakipleri, olası rakipler, ikame malların olması durumu, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü ve rekabetin şiddeti gibi konuların analiz edilmesi gerekmektedir. İçsel ve dışsal analizler sonucuna göre, işletme yöneticileri, işletmenin ne tür bir pazarda olduğunu tespit ettikten sonra bu pazara göre temel stratejileri ile rekabet stratejilerini belirlemektedirler.

Yelkur ve Clarie (2001, s.254)' e göre, modern pazarlama anlayışına sahip işletmeler, fiyatlandırma stratejilerini belirlerken maliyetlerinin yanı sıra müşterilerinin ürünler için ödemeye hazır oldukları fiyatlardan yola çıkarak hareket etmektedirler.

Swayne ve arkadaşları (2006, s.264)' e göre, işletmelerde muhasebe-finans, üretim ve pazarlama departmanlarının sinerji içerisinde çalışması gerektiğini vurgulamış ve bu bağlamda, maliyet liderliği stratejisini; ürün ve hizmetleri rakiplerin sunduğundan daha düşük maliyetle üretmek suretiyle avantaj elde etmek üzere düzenlenmiş bir pozisyon stratejisi olarak tanımlamıştır.

Erkut (2009, s.254)' e göre, piyasada rekabet üstünlüğü kazanmanın diğer bir yolu, istekleri sürekli değişen müşterilere farklı ürün sunabilmekten geçmektedir. İşletme yöneticileri bu stratejide, rekabet üstünlüğü kazanmak için eşsiz ve ayrıcalıklı ürün geliştirilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Bunun farkında olan yönetim; hizmet kalitesi, tasarım ve diğer özelliklerden herhangi birinde ürünlerini rakiplerinkinden daha farklı hale getirmeye çalışmaktadır. Böylece işletme, mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak, yine ortalamanın üzerinde getiri elde edebilecektir.

Craig ve Grant, (1993, s.66)' e göre, maliyet avantajının hedefi, endüstride maliyet lideri olabilmektir. Eğer bir firma maliyet liderliği pozisyonunu oluşturabilirse, o zaman maliyet avantajını fiyat üzerinde rekabet yapan rakiplerinin altında tutmak amacı ile kullanabilmektedir.

Doyle (2003, s.454)'e göre, rekabet ortamlarında işletmenin devamlılığını sağlayacak olan fiyatlama kararları, stratejik maliyet yönetiminin etkinliği ile mümkün olmaktadır. Yeni ekonomik düzen içerisinde etkin fiyatlandırmanın altında yatan dört temel ilke vardır;

- Fiyatlandırmada üretim maliyetlerinden çok müşterilere sunulan değere dayandırılmalıdır,
- Müşteriler, ürün veya hizmetlere farklı değerler yakıştırdıkları için, fiyatın müşterilerle uyumlaştırılması gerekmektedir,
- Fiyatlandırma kararları, rakiplerin tepkilerini ve pazardaki uzun dönem hedeflerini dikkate almalıdır,
- Fiyatlandırma, şirketin konumlaması ve amaçları ile bütünleştirilmelidir.

Kaygusuz ve Dokur (2012, s.237)' ye göre, fiyatlama stratejileri yeni malları fiyatlama ve mevcut malları fiyatlama olarak iki başlık halinde incelenmektedir. Çalışmada yeni malların fiyatlandırılması, içerdiği belirsizlikler nedeniyle piyasada mevcut olan malların fiyatlandırılmasından daha zor olup, bu süreçte, stratejik maliyet ve stratejik yönetimin önem arz ettiği üzerinde durulmaktadır.

Porter (2015, s.254)' e göre yeni pazarlar; teknolojik yenilikler, göreceli maliyet ilişkilerindeki değişimler, yeni tüketici gereksinimlerinin ortaya çıkması ya da yeni ürünü bir iş fırsatına dönüştüren ekonomik ve toplumsal değişimler sonucu, yeni oluşan pazarlardır.

Altınkaynak (2016, s.156 )' e göre ise sürekli bir devinim halinde gelişen ekonomik, siyasal ve teknolojik koşullar ile küreselleşen dünya pazarları, tüm piyasaları etkilemiş ve pazarlar sektörel olarak farklılık arz etse de, dünya tek bir pazar haline gelmiştir. Günümüzde gerek büyüyen ekonomi karşısında küçülmek, gerekse değişime ayak uydurabilmek adına şirketler, maruz kaldıkları hayati riskleri önleyebilmek için bölümler arası bilgi alışverişini sağlamalı ve piyasalarda riski önlemek adına, stratejik araçlara yönelmelidirler.

## 2. Teorik Çerçeve ve Modelleme

Küreselleşme etkisiyle işletmelerin içerisinde bulunduğu sektörler çeşitlenmekte ve çeşitlenen bu sektörler, işletmelerin sayısını artırmakta ve bu artış da, rekabeti şiddetlendirmektedir. Artan rekabet karşısında, uluslararası işletmelerin yerel ve sınırlandırılmış pazarlara girmesiyle rekabet yapısı da değişmektedir. Hızla artan rekabet ve değişen pazar ortamları, işletmeleri, bölümler arası multi-disipliner çalışmaya ve bölümlerin ürettiği bilgilerin bütünleşmesine yönlendirmektedir.

Çalışma kapsamında, maliyet ve fiyatlama kararları bütünleştirilerek modellenmiştir. Çalışmada oluşturulan teorik modelleme kapsamında, işletmeler, büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejilerinden birini seçerek, seçtikleri strateji doğrultusunda, rekabet stratejilerine yönelirler. İşletmeler, büyüme stratejisini; pazara yeni bir ürün sokarak veya mevcut pazardaki konumunu farklılaştırarak gerçekleştirebilirler. Küçülme stratejisini seçen işletme ise, üretim kapasitesinde veya hızında düşüşe giderek, pazar payında küçülme sağlayabilir. Mevcut pazar payı ve üretim kapasitesinde değişiklik yapmak istemeyen işletmelerde ortaya konan strateji de “Durağan Strateji” olarak adlandırılmaktadır. Durağan stratejide, mevcut iş tanımı değiştirilmemekte ve işletme faaliyetlerinin etkililiğinde küçük iyileştirmeler yapılmaktadır. Temel stratejilerin hepsini içinde barındıran “Karma Strateji” seçiminde, işletmeler tüm stratejileri aynı anda veya ardı ardına uygulayabilmektedirler. İşletmeler bu stratejilerden herhangi birini belirlerken, ürün yaşam eğrisinin hangi safhasında olduğuna dikkat edilmesi gerekmektedir. Zira ürünün yaşam evresinin başlangıcında, büyüme stratejisinin seçilmesi; düşüş aşamasında ise küçülme stratejisinin seçilmesi, işletmeler açısından uygun bir karar niteliği taşıyacaktır. Yaşam boyu maliyetleme veya pazarlama yönetiminde, ürünün olgunluk evresinde, işletmelerin durağan stratejiyi benimsemesi beklenen bir durum olarak ortaya çıkacaktır.

İç ve dış analizler sonucu temel stratejisini belirledikten sonra işletmeler, rekabet stratejilerinden birine yönelmek durumundadırlar. Dört başlık altında toplanan rekabet stratejilerinden, maliyet liderliği stratejisini seçen işletmeler, pazara sunduğu ürünlerin maliyetlerini, pazarın minimum maliyetine çekerek, pazarda pozisyon almaktadırlar. “Farklılaşma Stratejisi” ne yönelen işletmeler ise, talep değişkenlerine paralel olarak, müşteri taleplerine, ürün çeşitliliği ve farklılığı ile cevap vermektedirler. Pazara eşsiz ve ayrıcalıklı ürün sunarak, farklılaşma stratejisi uygulayan işletmeler, pazarda farklı bir noktada konumlanmakta ve pazar paylarını korumaktadırlar. Rekabet stratejilerinden, “Odaklaşma Stratejisi”, işletmelerin, pazarın belirli bir kısmına odaklanmasını ve bu doğrultuda ürünlerini geliştirerek, pazarlama faaliyetlerini sürdürmesini esas almaktadır (Zuckerman, 2002:107). “Karma Strateji” de ise, farklı özellikteki pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, belirli bir pazar için seçmiş olduğu stratejiyi, farklı bir pazarda uygulamayabilmekte ve bu yöntem “Karma Strateji”nin temelini oluşturmaktadır (Cantürk ve Çiçek; 2016:103).

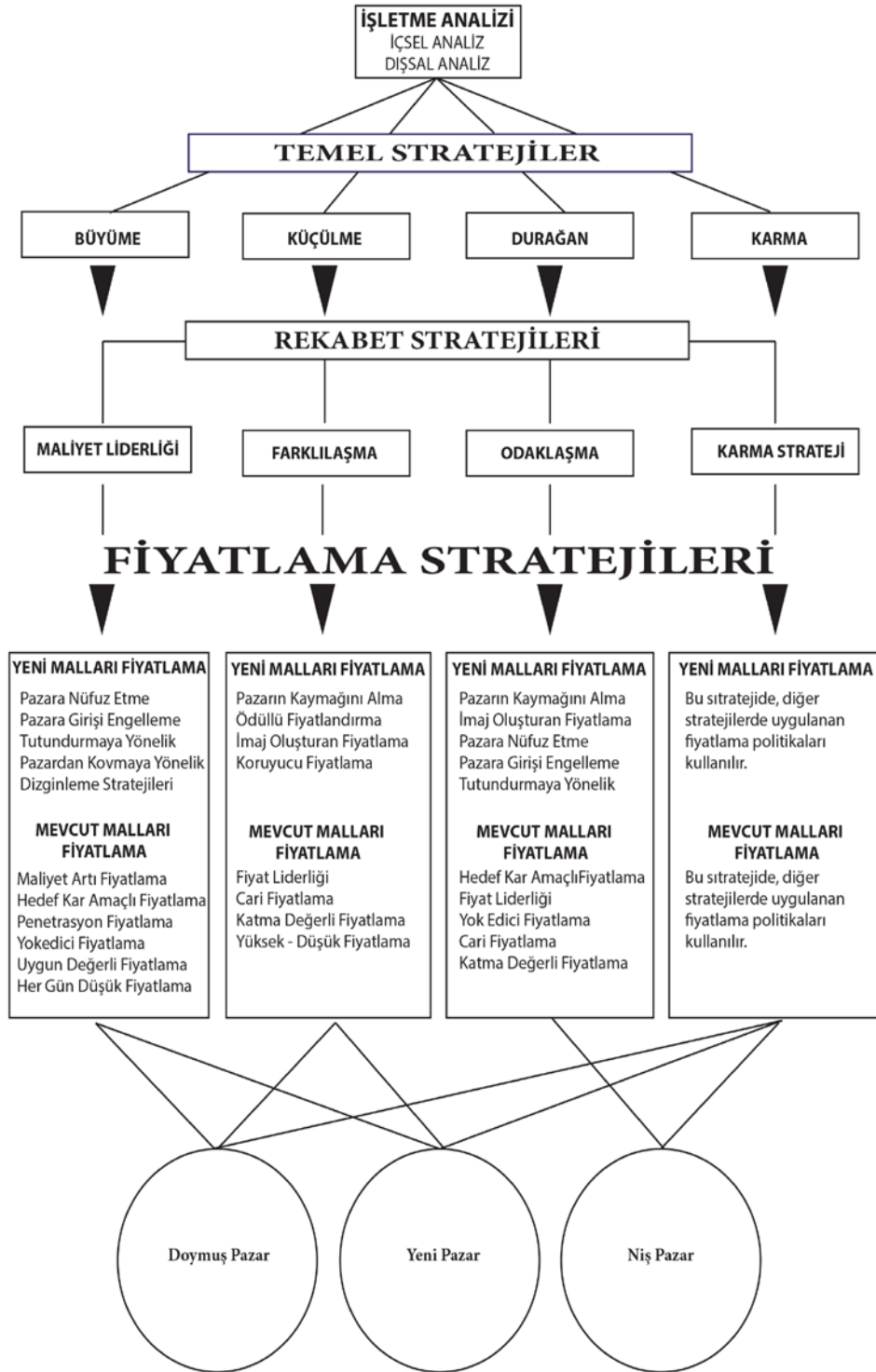
Rekabet stratejilerinden sonra, teorik modellemenin üçüncü aşamasını, “Fiyatlama Kararları” oluşturmaktadır. Teknik stratejilerin belirlenmesinden sonra, fiyatlama kararları, rekabet üzerinde etkin bir rol oynamaktadır. Zira literatür taraması bölümünde Doyle, 2003’ te yaptığı çalışmada, fiyatlama kararlarının rekabet üzerindeki etkin rolüne maddeler halinde değinilmiştir.

Etkin bir stratejik maliyet yönetimi politikası ile harekete geçirilen fiyatlama kararları, yeni ve mevcut malları fiyatlama olarak, iki başlık altında toplanmakta olup, işletmeler kendi mamul yapılarıyla beraber, belirledikleri, temel ve rekabet stratejisinden hareketle, fiyatlama kararlarını vermelidirler.

Stratejik yönetim muhasebesi çerçevesinde, çalışma kapsamında oluşturulan fiyatlama modellemesinin son basamağı ise, işletmelerin, yukarıda anlatılan stratejilerini belirleyip, fiyatlama kararının verilmesinden sonra, bu stratejiler doğrultusunda, ilgili işletmenin hitap edeceği pazarın seçilmesidir. Bu bağlamda literatürde, doymuş, yeni ve niş pazar olarak sınıflandırılan pazarlardan birine odaklanarak, işletmeler odaklandıkları pazarda konumlanmaktadır.

Çalışma kapsamında yapılan ve yukarıda anlatılan teorik çerçevenin modellemesi aşağıda yer almakta olup, işletmeler, bu modellemede yer alan adımların her aşamasını uygulayarak, nihai aşamada, ilgili pazarda konumlanmaktadır.

**Tablo 1:** Stratejik Fiyatlama Karar Süreci



Çalışma kapsamında anlatılan teorik çerçevenin modellemesi yukarıda yer almakta olup, işletmeler, bu modellemede yer alan adımların her aşamasını uygulayarak, nihai aşamada, ilgili pazarda konumlanmaktadır. Yapılan bu modelleme aşağıda bir uygulama üzerinden analiz edilecektir.



### 3. Model Uygulaması

#### 3.1. Uygulamanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları

Piyasalarda reel işletmelerin, maliyet, fiyatlama, pazarlama ve yönetim bilgileri ve stratejilerine ulaşabilmenin imkânsızlığından dolayı, çalışmada model bir işletme simülasyonu oluşturulmuş ve uygulama çalışması bu işletme üzerinde yürütülmüştür.

#### 3.2. Uygulamanın Amacı ve Önemi

Hızla büyüyen piyasalarda, sektörlerin çeşitlenmesi ve bu sektörlere giren işletmelerin varlığının önlenemez yükselişi, tüm piyasalarda rekabeti şiddetlendirmektedir. Artan rekabetle birlikte işletmeler, pazarlarda yer bulmakta ve o pazarda tutunabilmekte güçlük çekebilmektedirler. Artan rekabet karşısında daralan pazar payları gibi, ters orantı ile çalışan piyasalarda, işletmelerin çoklu-fonksiyonel çalışmalarla strateji belirlemesi ve bu doğrultuda analizler yapması gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmada; işletmelerin, muhasebe, finans, üretim ve pazarlama departmanlarının ürettiği bilgilerin entegre edilmesi ve işletmelerin belirleyeceği stratejilerde, bu entegrasyon çerçevesinin etkin olması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, her geçen gün artan rekabet karşısında pazarda tutunabilmek adına, çalışmanın, tüm piyasalardaki işletmeler ve literatür açısından da önem arz ettiği düşünülmektedir.

#### 3.3. Uygulamanın Yöntemi

Model işletme üzerinden yürütülen çalışmada, işletmenin finansal durumu ve yatırım kararları analiz edilerek, fiyatlama karar sürecinin simülasyonu yapılmıştır. Model işletme üstünde yürütülen bu süreç, yönetim muhasebesindeki analizlerden hareket edilerek gerçekleştirilen, fiyatlama kararlarının, işletmenin finansal tablolarına ve pazar payına etkisi ortaya konularak sonuçlandırılmıştır.

#### 3.4. Uygulama Kapsamındaki İşletmenin Tanıtımı

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren model işletme; fason üretimde, penye kumaşı kullanarak, yazlık giyim/giyecek ürünü üretmekte olup, toptan ve perakende satış mağazaları ile tüm pazarlarda faaliyet göstermektedir. Uygulama kapsamında işletme, fiyatlama karar sürecine giriş aşamasında, kendi konumunu belirlemek adına, içsel ve dışsal analizlerini yapıp, temel ve rekabet stratejisini belirleme yoluna girecektir. İşletme, yaz ürünlerine verdiği ağırlığı, kışlık ürünlerine vermemekte ve bu boşluğu triko sektörüne girerek doldurmak istemektedir. Bu doğrultuda işletme, genç spor triko pazarına girmeye karar vermiş ve stratejik yönetim muhasebesi doğrultusunda, bu süreci başlatmıştır.

##### 3.4.1. İşletmenin İçsel Analizi

İşletme içsel analizini, swot analizleri ve 7 S analizleri ile yapmaktadır. Bu bağlamda, aşağıda sıralanan soruları yanıtlayarak içsel analizini tamamlar.

- Ne üretiyoruz?
- Mamulün özellikleri nelerdir?
- İşletme hangi sektörde ve pazarda konumlanmaktadır?
- İşletmenin pazar payının, rakipler bazında durumu nasıldır?
- İşletmenin duran varlık yatırımları ve entelektüel varlıklarının yapısı nasıldır?

Yapılan içsel analizler sonucu, model işletmenin, kış sezonu ürünlerinde pazar payının rakiplerine göre düşük olduğu, entelektüel varlıklarının yetersiz olduğu, üretim kapasitesinin yeterli olmadığı ve depolama alanının eksik olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, işletme yaz sezonu ürünlerinde geniş bir ürün bandına ve yüksek bir pazar payına sahip olup, perakende satış gücü ve fason üretim potansiyeline de sahiptir.

### 3.4.1.1. İşletmenin Finansal Analizi

İçsel analiz kapsamında, model işletmenin mali tabloları analiz edilmiştir. Bu kapsamda mali analize kaynak oluşturan, işletmenin bilançosu ile gelir tablosu ve bu kapsamdaki mali analizler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 2:** Karşılaştırmalı Finansal Durum Tablosu

	<u>ÖNCEKİ</u>	<u>CARİ</u>
	<u>DÖNEM</u>	<u>DÖNEM</u>
<b><u>DÖNEN VARLIKLAR</u></b>	<b><u>170.000</u></b>	<b><u>958.000</u></b>
KASA	100.000	120.000
ALINAN ÇEKLER	150.000	200.000
BANKALAR	500.000	738.000
VERİLEN ÇEKLER (-)	(750.000)	(520.000)
ALICILAR	70.000	170.000
STOKLAR	*100.000	250.000
<b><u>DURAN VARLIKLAR</u></b>	<b><u>2.092.000</u></b>	<b><u>2.035.200</u></b>
ARSALAR	400.000	400.000
BİNALAR	1.400.000	1.400.000
TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR	300.000	364.000
TAŞITLAR	100.000	100.000
BİRİKMİŞ AMORTİSMAN (-)	(108.000)	(228.800)
<b>VARLIKLAR TOPLAMI</b>	<b>2.262.000</b>	<b>2.993.200</b>
<b><u>KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR</u></b>	<b><u>300.000</u></b>	<b><u>436.000</u></b>
SATICILAR	**300.000	436.000
<b><u>UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR</u></b>		<b><u>51.200</u></b>
TİCARİ BORÇLAR		51.200
<b><u>ÖZ KAYNAKLAR</u></b>	<b><u>1.962.000</u></b>	<b><u>2.506.000</u></b>
SERMAYE	1.500.000	1.500.000
DÖNEM NET KÂRI	462.000	1.006.000
<b>KAYNAKLAR TOPLAMI</b>	<b>2.262.000</b>	<b>2.993.200</b>

Şirketin ilgili dönem gelir tablosu aşağıda yer almaktadır:

**Tablo 3:** Karşılaştırmalı Kâr- Zarar Tablosu

	<u>ÖNCEKİ</u> <u>DÖNEM</u>	<u>CARİ</u> <u>DÖNEM</u>
<b>BRÜT SATIŞLAR</b>	<b>5.600.000</b>	<b>8.000.000</b>
SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)	(98.000)	(98.000)
NET SATIŞLAR	5.502.000	7.902.000
SATIŞLARIN MALİYETİ (-)	(4.040.000)	(5.396.000)
<b>BRÜT KAR</b>	<b>1.462.000</b>	<b>2.506.000</b>
FAALİYET GİDERLERİ (-)	(1.000.000)	(1.484.000)
<b>FAALİYET KARI</b>	<b>462.000</b>	<b>1.022.000</b>
FİNANSMAN GİDERİ (-)	-	(16.000)
<b>DÖNEM NET KARI</b>	<b>462.000</b>	<b>1.006.000</b>

\* Dönem Başı Stok miktarı: 140.000

\*\* Dönem Başı Ticari Borçlar: 300.000

Model işletme ürettiği ürünlerin hepsini satmakta ve satışlarının yekününü vadeli olarak yapmaktadır. Bu doğrultuda, karşılaştırmalı olarak modellenen mali tablolar doğrultusunda, aşağıda yer alan, varlık kullanım oranları, mali yapı oranları hesaplanmış ve mali analizler bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir.

*Alacak Devir Hızı:* Net Kredili Satışlar / Kısa Vad. Tic. Alac.

$5.502.000/70.000=78,6$  bu oran ticari alacakların kaç kez satışlara dönüştüğünü gösterir. Oranın yüksek olması işletmemiz için iyi bir durumdur.

*Borç Devir Hızı:* (SMM+DS STOK- DB STOK)/ORT. TİC. BORÇLAR

$= (5.040.000+100.000-140.000)/300.000 = 16,66$  bu oran bir dönemde borçların kaç defa ödendiğini gösterir.

$= 360/16,66 = 21,6$  bu oran ise işletmenin 21 günde bir borç ödemesi yapabileceğini ve likiditesinin iyi olduğunu gösterir.

*Stok Devir Hızı:* SMM/ORT. STOK =  $5.040.000/120.000=42$  Bu oran işletmenin varlıklarını (stoklarını) ne kadar verimli kullandığını göstermektedir.

*Kaldıraç Oranı:* Top. Yab. Kayn./ Top. Var. =  $300.000/2.262.000=0,13$

Bu oran işletmedeki varlıkların ne kadarının borçlarla finanse edildiğini gösterir. İşletmenin bu durumda kendi öz sermayesinin güçlü olduğu ve dışa bağımlı olmadığı görülmektedir.

İşletmemiz, bu analizler sonucunda mali yapısının güçlü olduğunu göstermektedir.

### 3.4.1.2. İşletmenin Üretim ve Pazarlama Analizi

Model işletmenin mevcut durumunda yıllık 800.000 adet pamuklu penye üretim kapasitesi olup, işletmenin ilk iki aylık satış ve toplam maliyet döngüsü aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4:** Ocak-Şubat Ayları Satış ve Maliyet Tablosu

MEVCUT DURUM: OCAK VE ŞUBAT AYI PAMUKLU PENYE SATIŞI					
ADET	SATIŞ FİYATI	TUTAR	DEĞİŞKEN MALİYET	SABİT MALİYET	KAR
20.000	7 TL/adet	140.000 TL	(100.000.TL)	(20.000.TL)	20.000.TL

Tablodan da görüleceği üzere, Ocak ve Şubat aylarında, işletmenin üretim miktarı, toplam 20.000 adet bandında olup, işletme her bir ürünü 7 TL' den satışa sunmaktadır. Yukarıdaki gelir tablosundan hareketle, işletmenin dönemler itibariyle satışları incelendiğinde, hasıllattaki düşüş önem arz etmektedir. Bu açıdan model işletmenin sahip olduğu ürün grubu, pazardan gelen talebe uygun olmadığı için, yıllık üretim kapasitesi göz önüne alındığında, aylık bazda, üretim ve satış miktarlarında ciddi bir düşüş izlenmektedir.

### 3.4.2. İşletmenin Dış Analizi

Model işletme, içsel analizini tamamladıktan sonra, dış çevre ile olan bağlantısını ve dış çevredeki konumlanmasını analiz edecektir. SWOT analizi ile yapılan, dış analiz kapsamında, hammadde ve dokuma maliyetlerinin yüksekliği ile duran varlık yatırımlarının maliyetleri, model işletme açısından, gerek muhasebe maliyetlerini gerekse sermaye maliyetlerini artırıcı bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber, kalifiye işgücünün sürekli istihdam olanakları da tüm piyasalarda sorun olmaktadır. Tüm bunlara karşın, hammadde ithalatının kolaylığı, pazarın büyüklüğü, ihracat imkânı ve sürekli büyüyen pazardaki ürün çeşidinin azlığı, SWOT analizinin "Fırsat" ayağını oluşturmaktadır. Son olarak, pazardaki yüksek rekabet, rakiplerin müşteri kapasitelerinin genişliği ve kışlık ürün üretiminde uzmanlaşmış olmaları, model işletme açısından SWOT analizinin "Tehdit" ayağını oluşturmaktadır.

### 3.5. İşletmenin Modellenmesi

Model işletme yapmış olduğu içsel, dışsal ve mali analizler ile odaklanması gereken pazarı belirlemiştir. Bu doğrultuda, işletmenin, kış sezonunda pamuklu penye satışları düşüş seyrinde olduğu için, pazar değiştirme kararı vermiş ve triko pazarına odaklanmıştır. Bu pazarda işletmenin hedef kitlesi ise, genç triko grubu olacaktır. Oluşturacağı rekabet ve fiyat stratejileri için ar-ge çalışmalarını başlatan model işletme, pazarda genç gruba hitap eden kumaşların üretimini gerçekleştirmek için, makine satın alarak kendi üretme veya fason üretime yönelim arasında ar-ge çalışmalarını yürütmüştür. Yönetim muhasebesi kapsamında yapılan ar-ge çalışması aşağıdaki gibi şekillenmektedir:

İşletme triko üretimi için 5 makine yatırımı yapması gerektiğini belirlemiş ve finansman oranı toplam %25 basit faiz olarak hesaplanmıştır. Bununla ilişkili olarak yatırım karar süreci;

- Makine fiyatı:  $5 \times 400.000 = 2.000.000$  TL
- Finansman maliyeti:  $2.000.000 \times 0,25 = 500.000$  TL
- Yıllık finansman gideri:  $500.000$  TL / 5 yıl =  $100.000$  TL
- Makine amortismanı:  $400.000$  TL / 5 yıl =  $80.000$  TL
- Toplam yıllık amortisman:  $5 \times 80.000 = 400.000$  TL
- Makine sabit maliyet:  $100.000 + 400.000 = 500.000$  TL
- Katlanılacak diğer sabit maliyetler:  $20.000 \times 12 = 240.000$  TL  
(2 stilist ve depo kirası)

Yabancı kaynak ile yeni makine alımında, yıllık faiz giderlerindeki artışın, sabit maliyet toplamında,  $100.000$  TL artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, makine alım veya fason üretim karar sürecinde hazırlanan katkı tipi gelir tablosu da aşağıda yer almaktadır:

**Tablo 5:** Fason Üretim Katkı Tipi Gelir Tablosu**MAKİNE ALIM / FASON ÜRETİM KARARLARI İÇİN  
KATKI TİPİ GELİR TABLOSU**

Bütçelenen	Makine Alım Durumu	Fason Üretim Durumu
Net Satışlar (200.000 br.)	2.400.000,00 ₺	2.400.000,00 ₺
Toplam Değişken	* 1.400.000,00 ₺	** 1.600.000,00 ₺
Toplam Katkı Payı	1.000.000,00 ₺	800.000,00 ₺
Toplam Sabit Maliyet	740.000,00 ₺	240.000,00 ₺
Kar (Zarar)	260.000,00 ₺	560.000,00 ₺
Kar Marjı	0,11	0,23
Katkı Payı	5,00 ₺	4,00 ₺
Katkı Oranı	0,42	0,33
BBN Satış Miktarı	148.000	60.000
BBN Satış Tutarı	1.776.000,00 ₺	720.000,00 ₺

\*Birim değişken: 7 TL'dir.

\*\*Fason üretim yapıldığında birim değişken 8 TL'dir.

Yukarıdaki katkı tipi gelir tablosundan görüleceği üzere, işletmenin, triko üretim makinelerini almak yerine fason üretime yönelmesi, işletmenin kârını 300.000 TL arttırmakta ve işletmenin dönemsel karlılığında da % 12'lik artış sağlamaktadır.

**Tablo 6:** Makine Alım Kararı Katkı Tipi Gelir Tablosu**MAKİNE ALIM KARARI KATKI TİPİ  
GELİR TABLOSU**

Bütçelenen	Atıl Makine Kullanımı	Yeni Makine Yatırımı
Net Satışlar (200.000 br.)	2.400.000,00 ₺	2.400.000,00 ₺
Toplam Değişken	1.760.000,00 ₺	1.616.000,00 ₺
Toplam Katkı Payı	640.000,00 ₺	784.000,00 ₺
Toplam Sabit Maliyet	240.000,00 ₺	240.000,00 ₺
Kar (Zarar)	400.000,00 ₺	544.000,00 ₺
Kar Marjı	0,17	0,23
Katkı Payı	3,20 ₺	3,92 ₺
Katkı Oranı	0,27	0,33
BBN Satış Miktarı	75.000	61.224
BBN Satış Tutarı	900.000,00 ₺	734.693,88 ₺

Yukarıdaki tablodan hareketle, işletme baskı işlemi yapabilmek adına, mevcut atıl makinenin her birimi için ilave 0,8 TL değişken maliyete katlanması gerektiğini belirlemiştir. Makinenin hurda değeri bulunmamaktadır. Yeni makine bedeli finansman maliyeti dahil 80.000 TL (64.000 + 16.000) ve 1.000.000 adet üretim kapasitesine sahiptir. İşletme yıllık 200.000 adet üretim planlamaktadır. Bu kapsamda hazırlanan katkı tipi gelir tablosu aşağıda yer almaktadır:

Makine yenileme kararları açısından yukarıda hazırlanan gelir tablosunda, yeni makinenin alınması, 144.000 TL ek kar sağlamak ve işletmenin karlılığını % 6 artırmaktadır. Bu noktadan hareketle, işletme

baskı makinesi almaya karar vermiş ve satın alınacak bu baskı makinesinin finansman maliyetlerinin hesaplamasını aşağıdaki şekilde yapmıştır:

- Makine Fiyatı: 64.000 TL
- Finansman Maliyeti:  $64.000 \cdot 0,25 = 16.000$  TL
- Yeni Makinenin Yıllık Amort. Tutarı:  $64.000 / 5 = 12.800$  TL
- Borçlanma Maliyeti:  $16.000 / 5 = 3.200$  TL
- Birim Değişken Maliyet:  $(12.800 + 3.200) / 200.000 = 0,08$  TL
- Özkaynak Kârlılık Oranı:  $462.000 / 1.500.000 = 0,308$
- Ödenmiş Sermayenin Fırsat Maliyeti:  $64.000 \cdot 0,308 = 19.712$  TL

İşletmenin makine alım kararında Vadeli Sermaye Maliyeti 16.000 TL'dir. Makinenin ödenmiş sermaye ile satın alınması durumunda, ödenmiş sermayenin fırsat maliyeti, 19.712 TL'dir. Borçlanma koşuluyla makine alımı, ödenmiş sermaye ile makine alımına göre, dönemlik olarak, 3.712 TL ek kâr sağladığından, yeni makine alımının borçlanma yoluyla yapılmasına karar verilmiştir.

Model işletme, içsel, dışsal analizlerinin tamamlayarak, genç spor triko sektörüne girmeye karar vermiş ve bu kararı doğrultusunda yaptığı finansal ve pazar analizlerinde fason üretim seçeneğine yönelmiştir. Ayrıca, işletmenin triko sektöründeki üretim bandını tamamlaması için, baskı makinesi ihtiyacı doğmuştur. Satın alınacak baskı makinesinin finansman kararı verilebilmesi adına, işletme sermaye maliyetlerinin analizini yapmış ve borçlanma yoluyla baskı makinesi almaya yönelmiştir. Tüm bu analizler doğrultusunda, işletme, temel stratejilerden "Büyüme" stratejisini seçerek, yeni makine yatırımı, depo kiralama, ek istihdam ve fason üretim yatırımları yapılmıştır. Modellemede ikinci adım olan "Rekabet Stratejileri" nden "Maliyet Liderliği" stratejisine yönelerek, bu strateji doğrultusunda, yaptığı arge çalışmaları ile kâğıt baskı kumaşı dokuyan makinelerle trikoyu kumaş topları şeklinde üretip hammadde maliyet avantajı sağlamıştır. Bu avantaj, işletmenin rakiplerine göre rekabet etkinliği noktasında maliyet liderliği fırsatı yakalamasını sağlamıştır. Model işletme mevcut makine ve donanımına yeni bir baskı makinesi alarak yatırım kararı almıştır. Ayrıca işletme mevcut üretim kapasitesinin yetersiz olduğunu tespit ederek fason üretim yaptırmaya karar vermiştir. Genç spor triko alanında farklılaşma stratejisini benimseyen firma, iki stilist istihdam etmeye ve yetersiz depolama alanını, yeni depo kiralayarak genişletmeye karar vermiştir.

Modellemenin son ayağında yer alan "Fiyatlama Stratejisi" doğrultusunda, işletme, Ocak ve Şubat aylarında aylık olarak 10.000 adet satış ile pazarın %3,3'üne sahip iken, piyasa kapasitesinin aylık 300.000 adet olduğu bu pazarda, üretim maliyetlerini rakiplerine göre minimum seviyeye çekmeyi başarmıştır. Maliyet liderliğiyle, fiyatlama avantajını da elde eden model işletme, yüksek karlı ve piyasaya göre düşük fiyatlı fiyatlama avantajına sahip olmuştur. Bu kapsamda, yukarıda oluşturulan fiyatlama stratejilerinden, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerine uygun olan penetrasyon fiyatlama, pazara nüfus etme, pazardan kovma ve yok edici fiyatlama stratejilerini uygulamaya geçirebilecektir. Tekstil piyasasında işletmenin konumlandığı iş dalında, fiyat duyarlılığı olduğu için farklılaşma yapabilmesine rağmen fiyatları yükseltememiştir. Bu noktadan hareketle işletme, maliyet liderliğine uygun olarak piyasa fiyatından düşük ama rakiplerden daha karlı bir fiyatlama yapmış olmaktadır.

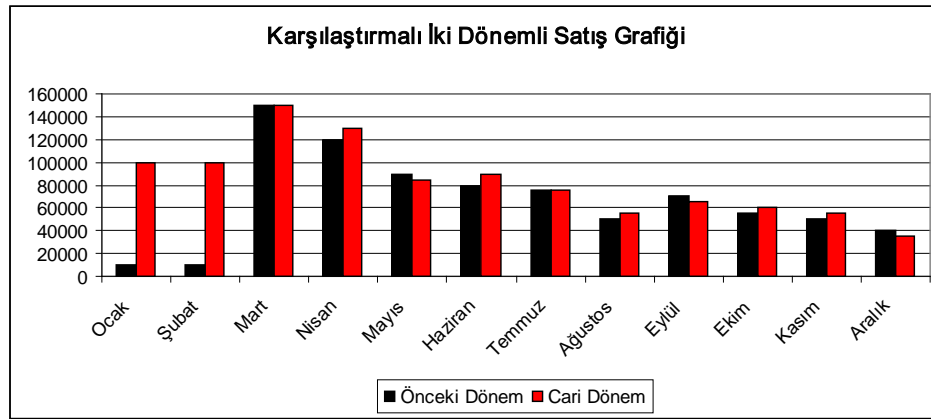
Modelleme süreci sonucunda, işletmenin yeni ürün kategorisindeki maliyetler, satış fiyatı ve kârı şu şekilde ortaya çıkmıştır:

- Stilist aylık:  $2 \text{ (kişi)} \cdot 5.000 \text{ TL} = 10.000 \text{ TL}$  (sabit maliyet)
- Depo kirası aylık: 10.000 TL (sabit maliyet)
- Baskı makinesi:  $80.000 \text{ TL} / 1.000.000 \text{ adet} = 0,08 \text{ TL}$  (birim değişken)
- Fason işçilik ve malzeme birim değişken maliyet =  $8,00 \text{ TL/adet}$  (birim değişken)

**Tablo 7:** Ocak-Şubat Ayları Satış ve Maliyet Tablosu

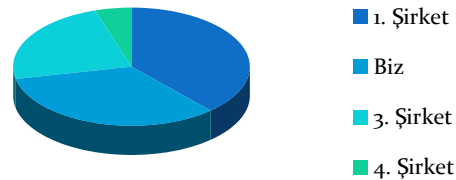
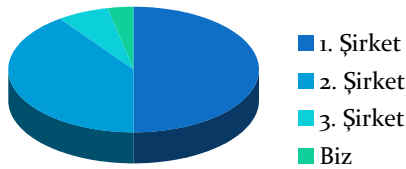
YENİ ÜRÜN: OCAK VE ŞUBAT AYI SPOR TRİKO SATIŞI					
ADET	SATIŞ FİYATI	TUTAR	SABİT MALİYET	DEĞİŞKEN MALİYET	KAR
200.000	12 TL/ADET	2.400.000 TL	40.000. TL	(1.616.000.TL)	744.000.TL

Bu durumda işletmenin yaptığı satışların, Ocak ve Şubat aylarındaki değişimi, yıllık satış grafiğine aşağıdaki gibi yansımıştır.

**Grafik 1:** Satış Grafiği

Yapılan yatırımlar sonucunda işletmenin karı 462.000 TL'den 1.006.000 TL'ye yükselmiştir.

\*\*\* İşletmenin hâlihazırdaki faaliyetlerinde herhangi bir değişiklik olmadığı var sayılmıştır. Vergi, diğer gider ve diğer gelir kalemleri kapsam dışı bırakılmıştır.

**Grafik 2:** Pazar Payları Grafiği**I. durum Pazar payı %3,3 pay****II. durum Pazar payı %33,3 pay****Pazar Kapasitesi 300.000 AD/ay****Pazar Kapasitesi 300.000 AD/ay**

- Rakiplerinden farklı genç spor triko pazarına nüfuz etmiştir.
- Rakiplerinden daha düşük maliyetle hammadde alımı sağlanmıştır.
- Üretim maliyetleri fason üretimle minimize edilmiştir.
- Rakipleri genç trikoyu 17 TL' den satarken, nitelikli kumaşları dokutarak, daha kaliteli ve farklı ürünü 12 TL' den piyasaya sürmüştür. Ocak ve Şubat aylarında, aylık 10.000 adet satış miktarında %3,3 olan pazar payını, 100.000 adede çıkartarak % 33'e ulaşmıştır(1. şirket 115.000. adet. 2. şirket BİZ 100.000 adet. 3. Şirket 70.000 adet 4. Şirket 15.000 adet).

Yukarıda sıralanan sonuçların geldiği noktada, karlılık, aşağıdaki gibi oluşmuştur:

1. **Mevcut Durumda Kar Marjı:**  
Kar/Satışlar = 462.000/5.600.000 = 0,08 => % 8
2. **Modelleme Sonrası Kar Marjı:**  
Kar/Satışlar = 1.206.000/8.000.000 = 0,15 = %15

İşletmenin yıllık bazda kar marjı %8 den %15 e çıkmakla beraber Ocak ve Şubat aylarına ait kar marjları da %14 ten %31'e yükselmiştir. Kârlılık, Ocak ve Şubat ayları bazında 37,2 kat artmıştır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Dünya varlığındaki artış ve gelişen teknoloji, insanoğlunun gereksinimlerini sürekli çeşitlendirmektedir. Sürekli çeşitlenerek artan bu taleplerdeki değişime ayak uydurmaya çalışan pazarlar da, bu çeşitlilikle beraber büyümektedir. Pazarların büyümesi, işletmeler arası rekabeti artırmakta ve artan bu rekabet, işletmelerin piyasalardaki pazar paylarını daraltmaktadır. Tekel piyasalar hariç olmak üzere, tüm piyasalarda yaşanan rekabet karşısında pazarda tutunabilmek adına, işletmeler de, stratejik hareket ve pozisyonlara, her geçen gün daha çok önem vermektedirler.

Stratejik kararların öneminin her geçen gün arttığı piyasalarda, işletmeler, bölümler arası, sinerjiyi, multi-fonksiyonel çalışmayı ve tüm departmanların ürettiği bilgileri bütünleştirerek yönetimin önemini, gün geçtikçe, daha çok hissetmektedirler. Öncelikle, bu stratejik pozisyonlarla, fiyatlama kararları sürecinde, pazar koşullarından ziyade, piyasalarda yaşanan rekabetin nedenlerine inilebilmelidir. Zira sadece pazarlama bölümünün ürettiği bilgilere odaklanarak fiyatlama yapan işletmeler, uyguladıkları fiyatlama kararlarında yanılabilirler. Bu noktadan hareketle işletmeler, fiyatlama kararlarında, muhasebe, finans, üretim ve pazarlama bölümlerinin ürettiği bilgilerin, uyumunu sağlayarak, doğru rekabet stratejilerine yönelebilmektedirler. Rekabetin nedenlerini analiz ederek, rekabet stratejilerini uzun vadeli planlar doğrultusunda yapan işletmeler, rekabetçi piyasalarda tutunabilmektedir.

Çalışma sonucunda, stratejik yönetim muhasebesi, fiyatlama kararlarının, ürünün maliyetine, karlılığına ve piyasaya etkisini göstererek, bunun piyasadaki satış kapasitesine etkisini ortaya koymakta ve işletmenin içsel süreçte kendi kapasitesine etkisini de açıklamaktadır. İşletmelerin kapasitesinde ve üretim kaynaklarında meydana gelen değişiklik, fiyatlama stratejisinde, maliyet davranışlarında ve kaynak tüketimlerinde de kendisini göstermektedir. Fiyatlandırma kararlarının, işletmeler ve pazar üzerinde sahip olduğu stratejik önem, birçok fiyatlandırma stratejisi ve rekabet stratejisinin koordinasyonunu da beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak; stratejik yönetim muhasebesinin, ar-ge çalışmalarında, duran varlık yatırımlarında, kiralama-satın alma kararlarında, insan kaynaklarında, yönetsel süreçlerdeki kararlarda da etkili olması, rekabetçi piyasalarda işletmeleri, konumlandıracaktır.

### **KAYNAKLAR**

- Acar, D. ve Alkan, H. (2003), "İleri Üretim Ortamları ve Maliyet Yönetimindeki Yeni Eğilimler", ÜAS'03 III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ed; Güneş Gençyılmaz-Tülin Yazgaç, 19-20 Nisan 2003, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları-27, İstanbul, ss. 228-234.
- Acar, D. (2005). Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi Ve Yaklaşımları: Tekstil Sektörü İle İlgili Bir Araştırma, (1. Baskı), Isparta, Asil Yayın Dağıtım.
- Akbolat, M., Işık, O., (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2012 16 (1): 401-424.
- Altınkaynak, F.(2016), Tarım Sektöründe "Dalında Satış Yöntemi" İle İmzalanan Forward Sözleşmelerin VUK ve TFRS Kapsamında Muhasebeleştirilmesi Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,2016, yıl: 4, cilt: 4, sayı: 3
- Altunışık, R., Özdemir Ş. & Torlak Ö. (2001), "Modern Pazarlama", Değişim Yayınevi., Sakarya.
- Basık, F.O. (2012), "Rekabet Stratejisinde Maliyet Yönetimi", Türkmen Kitabevi, İstanbul.



- Cantürk, N., Çiçek, H., (2016), "İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: : Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma"
- Craig, James C. & Grant, Robert M. (1993). Strategic management, London: Kogan Page in association with AMED.
- Cross, Robert G., Ashutosh Dixit. (2005) Customer-Centric Pricing:The Surprising Secret for Profitability. Business Horizons, Volume 48 Issue 6 November/December. 483-491.
- Dess, Gregory G. & Davis, Peter S. (1984). "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance". The Academy of Management Journal, 27 (3), pp. 467-488.
- Dinçer, Ö., "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Basım Yay., Baskı1998 58.
- Doyle, P, (2003). Değer Temelli Pazarlama:Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri. Çeviren: Gülfidan Barış. İstanbul:Kapital Medya Hizmetleri.AŞ.
- Duman, H., Yücenurşen, M., Apak, İ., Pazarlama, Muhasebe ve Rekabet Avantajı: Müşteri Muhasebesi - Kavramsal Bir Değerlendirme., "Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi", 8, (2016), s.51-65.
- Ergin, H., & Elmacı, O. (1999). "Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar: Stratejik Yönetim Muhasebesi". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(3), 17-50.
- Erkut, H. (2009). Yönetimin Kanatları: Stratejik Yönetimin Temelleri (Birinci Baskı). İstanbul: Yalın Yayıncılık, 253-254-255.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004), Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İslamoğlu, A. H. (2009). Temel Pazarlama Bilgisi, 3.Basım, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Kaygusuz, S.Y., Dokur, Ş. (2012), "Yönetim Muhasebesi" Dora Yayıncılık, Bursa.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. ve Wong, V. (1996). Principles of Marketing: First European Edition, Glasgow, Prentice-Hall.
- Met, Ö. ve Oktay, K. (2011), "Fiyatlandırmada Etkilive Güncel Bir Yaklaşım Olarak Müşteri Odaklı Fiyatlandırma Stratejisi Üzerine Kuramsal Bir İnceleme". Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 15, Sayı:2, ss. 57-75.
- Porter, Michael E. Rekabet Avantajı: Üstün Performans Yaratma ve Sürdürme. New York: Free Pres,1985.
- Porter, M.E., (2015), "Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri" 3. Basım, İstanbul, Agora Kitaplığı.
- Roslender, R. & Hart, S.J. (2002), "Integrating Management Accounting and Marketing in the Pursuit of Competitive Advantage; The Case for Strategic Management Accounting", Critical Perspectives on Accounting, Vol;13, Issue;2, April, pp. 255-277.
- Swayne, Linda E., Duncan, W. Jack & Ginter, Peter M. (2006). Strategic Management of Health Care Organization. Fifth edition, Blackwell Publishing.
- Szilagyi, A.D., & Schweiger, D. M. 1984. "Matching Managers to strategies: A review and suggested framework", Academy of Managemant review, 9: 626-637.
- Şağbansua, L, (2006), "Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri", Akademik Bakış Dergisi, Sayı:9.
- Torlak, Ö., Altunışık, R. (2012), "Pazarlama Stratejileri", Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ural, Tülin. (2008). "Değer Temelli Fiyatlama: Ürünün Tüketici Değer Algısına Göre Fiyatlanması". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt/Vol.:8-Sayı/No: 2 : 1-16.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2016), İşletmelerde Stratejik Yönetim , Beta Yayınları, İstanbul.

Yelkur, Rama, Eau Clarie (2001). Differential Pricing and Segmentation on the Internet: the Case of Hotels. Management Decision 39/4. 252-261.

Zuckerman, Alan M. (2002). Improve Your Competitive Strategy A Guide for The Healthcare Executiv. Chicago: Health Administration Pres.



## WALTER BENJAMİN'İN DİL FELSEFESİNDE ADLANDIRAN İNSAN FİGÜRÜ<sup>1</sup>

Selin ZEYREK

*Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kültürel Çalışmalar A.B.D, slnzrzk@gmail.com*

### ÖZ

19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılda dil felsefesi önemli bir yol kat eder. Wittgeinstein, Saussure, Heidegger, yapısalılık ve sonrası düşünürlerini bu çerçevede düşünmek mümkündür. 20. yüzyılın ilk çeyreğinde Walter Benjamin'in eleştirel bir bakışla oluşturduğu Yahudi mistisizmi kökenli dil görüşü bu bağlamda dikkate değerdir.

Benjamin'e göre dilin her şeyi kapsayıcı bir özelliği vardır ve her tinsel içeriğin iletilmesi dildir. İnsan kendi tinsel özünü dilde iletir ve tinsel içeriğin iletilmesi onun dilsel özüdür. Dilin kendisinin en temel özü ise addır. Bu durumda insanın özü adlandırmaktır. Ad koyma, Tanrı'nın yaratıcılığının insanda tezahür etmesini sağlayan bir özelliktir. Adlandırılan insan, Benjamin'in dil felsefesinde ön plana çıkan bir unsur olarak dünyevi olan ile ilahi olanı birbirine bağlar.

Bu çalışma, Walter Benjamin'in dil felsefesi üzerinden adlandırılan insan figürünü beslediği kaynaklar ve tarihsel olarak karşılaştırılabilir olan düşünceler çerçevesinde incelemeyi amaçlar.

**Anahtar Kelimeler:** Benjamin, Dil, Adlandırma, İnsan.

## DENOMINATOR HUMAN FIGURE IN LANGUAGE PHILOSOPHY OF WALTER BENJAMIN

### ABSTRACT

In late 19th century and 20th century language philosophy proceeded significantly. It's possible to evaluate Wittgeinstein, Saussure, Heidegger, constructuralist and post constructuralist philosophers in this frame. In the first quarter of the 20th century, Language vision derived from Jewish mysticism by Walter Benjamin with a critical overview is noteworthy.

According to Benjamin, language has a property that comprises everything, and communicating every spiritual context is language. Human being communicates his spritual quiddity with language and communicating the spritual context is his language quiddity. Most basic quiddity of language is noun. In this case denominating is the quiddity of human being. Denominating is the manifestation of the God's creativity in the human being. Denominating human, takes over as an element that links mundane to divine in Benjamin's language philosophy.

This paper aims to analyze denominating human figure in the point view of origins that feeds Benjamin's language philosophy and ideas comparable historically.

**Keywords:** Benjamin, Language, Denomination, Human.

---

<sup>1</sup> Bu makale, IV. Yıldız Sosyal Bilimler Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulan "Walter Benjamin'in Dil Felsefesinde Ad Koyan İnsan Figürü" isimli bildirinin düzenlenmiş ve genişletilmiş halidir.

## Giriş

20. yüzyılda dilin neliği, ortaya çıkışı, konumlandırılması gibi dil problemleri üzerine yeniden düşünölmeye başlanır. Öyle ki bu eğilim, göstergebilimin ortaya çıkışında etkili olur ve 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren dil problemini felsefi düşünüşün ağırlık merkezi haline getirir. Bu doğrultuda 20. yüzyıl, dil felsefesinin dikkat çektiği bir dönemdir.

Walter Benjamin'in 1916 yılında Münih'te yayınlanan "Kendi Başına Dil ve İnsan Dili Üzerine" (Über Sprache Überhaupt Und Über Die Sprache Des Menschen) isimli yazısı, dilbilim tarihinin sayfaları arasında hacim bakımından pek az yer bulsa da içerik bakımından dikkate değer bir yerde durur. Benjamin, dili göstergeler bütününden ibaret olarak gören genel dilbilim görüşünü, kendi mistik teolojik görüşü ile harmanlayarak eleştirir. Benjamin'in eleştirel dil görüşü, Yahudi mistisizmi üzerinden geçerek Tanrı, insan ve adlandırma ilişkisinde kendisini gösterir. Adlandırma, Tanrı'nın kelamı ile doğrudan ilişkilidir ve bu yeti insana devredilir. Ayrıca bu ilişkilendirme adların doğruluğu meselesine de farklı bir bakış oluşturur.

Benjamin'in dil alanına yönelik ilgisi Berlinli doçent Ernst Lewy tarafından Wilhelm Humboldt üzerinden uyandırılmış ve Münih'teki çalışmaları sırasında Lehman tarafından teşvik edilmiştir. I. Dünya Savaşı sırasında kaleme aldığı *Kendi Başına Dil ve İnsan Dili Üzerine* adlı denemesini o sıralar henüz matematik okuyan ancak Yahudi mistisizmiyle de ilgilenen Gerhard Scholem ile yaptığı yoğun tartışmalar sonucu ele alır. (Dayıoğlu, 2007, 204)

Kaynaklarını Yahudi ve Alman Romantik geleneğinden alan Benjamin'in dil felsefesi ile ilgili düşünceleri, Benjamin'i çağdaşlarından ayırır. Dönemindeki dil problemlerine eleştiri getirmekten geri durmayan Benjamin, dili de kapsamlı bir kavram olarak ele alır. Benjamin'e göre dil, insanı diğer varlıklardan ayırt eden herhangi bir unsurdan fazlasıdır. İnsan, dil ile adlandırır. Nesnelere dil ile adeta var eder. Bu anlamda adlandırma, Tanrı'dan devralınmış bir yetidir ve her adlandırma doğal bir doğruluk taşır. Ayrıca adlandıran insan, yaratıcılık statüsündeki deha kavramı ile birlikte ele alınabilir. Böylece adlandıran insanın deha kavramı ile ilişkisinde Alman Romantik geleneğiyle bir bağlantı kurulabilir.

Bu çalışma, insana Tanrı tarafından bahşedilen -Kant ile ortaya çıkmış, yaratıcılıkla donanmış bir otör olarak da yorumlanabilecek- "deha" kavramını da göz önünde bulundurarak, Walter Benjamin'in dil felsefesindeki adlandıran insan figürünü çeşitli tarihsel ilişkilerle incelemeyi amaçlar.

### 1. Benjamin'in Dil Felsefesinin Kaynakları

Walter Benjamin, dil felsefesi ile ilgili görüşlerini "Kendi Başına Dil ve İnsan Dili Üzerine" adlı makalesinde ele alır. Bu makalenin iki temel kaynağı bulunur: Bunlardan ilki Yahudi Mistisizmi veya Kabala, diğeri Alman idealizmindeki "deha" kavramıdır (Dellaloğlu, 2012, 45). Ancak Benjamin, Alman İdealistlerinden farklı olarak dil ve insan ilişkisini deha kavramı üzerinden değil, ilahi yaratıcılığın insana dil üzerinden devredilmesiyle kurar (Dellaloğlu, 2012, 45). Benjamin'in dil üzerine düşünceleri bu iki ilişkiyi birleştirmesi açısından oldukça ilgi çekicidir. Bunun yanında Benjamin'in felsefesi:

Sorelci ve Bakuninci anarşist siyasal düşünce, Alman yaşam felsefesi ve görüngübilim geleneği, Freudcu ve Bergsoncu bellek düşüncesi, Fransız sembolist şiiri, Alman romantik ve barok edebiyatı, dedektif öyküleri, dadacı ve gerçeküstücü (avangard) sanat pratiği, Brechtçi epik tiyatro ve erken Sovyet sinemasının etki ve esinlerini de içerir. (Özbek, 2000, 71)

Yahudi mistisizminin Benjamin üzerindeki etkisi, adların doğal doğruluklarının bulunduğu düşüncesi üzerinden gerçekleşir. Bu etkinin bir sonucu olarak Benjamin'in görüşü, çağdaşı olan düşünür Saussure'un görüşlerinden adlandırmanın zorunlu ve nedensel olmadığı konusunda ayrılır:

Dil filozoflarının sahip oldukları veya en azından sundukları anlayışların çoğu, yakınındaki hayvanları çağırıp onlara birer ad veren Âdem Babamızı akla getiriyor (...) Öncelikle, vurgulama gereği bile duymadığımız şu gerçek: Dilin temelini adlar oluşturmaz. Dil göstergesinin anlam olarak εθηξε 'koydu' gibi bir eylem düşüncesinden çok *at*, *ateş*, *güneş* gibi belirli bir nesneye karşılık gelmesi tümüyle bir rastlantıdır. (Saussure, 2014, 227)

Benjamin, gösteren ile gösterilen arasındaki ilişkinin keyfi, dünyevi ve rastlantısal olduğunu savunan görüşleri “burjuva görüşü” olarak tanımlayarak bu düşüncelere karşı cevabını şu şekilde verir: “Dolayısıyla sözün nesnesiyle ilişkisinin rastlantısal olduğunu söyleyen, sözü şeylerin herhangi bir uzlaşma sonucu saptanmış işaretleri (ya da onların bilgisi) sayan ve burjuva görüşe karşılık düşen bir düşüncenin oluşması artık mümkün değildir” (Benjamin, 2014, 177).

Alman düşüncesinde birçok filozofta görülen, Romantiklerin Kant’tan devralıp devam ettirdikleri “deha” kavramının Benjamin için “Tanrı’nın yeryüzündeki gölgesi” ve “temsilcisi” olması bakımından dikkat çekici bir tarafı bulunur (Dellaloğlu, 2012, 45). İnsan, deha sahibi olması vesilesiyle “yaratılabilir”. “Yaratıcılık”, yaratıcıdan insana vekâlet eden bir sıfat olarak düşünülürken, deha sahibi insan temsili bir yaratıcılıkta donanmış olur. Bu yolla Tanrı, deha üzerinden insanda tecelli eder. Alternatif bir gerçeklik olarak estetik alan, deha sahibi öznenin yani yaratıcılıkla donanmış otörün oluşumuna zemin hazırlar. Böylece, ilahi olandan devralınmış “yaratıcılık” özelliğini taşıyan kişi olarak deha sahibi kişi, estetik alanın “Tanrısı”, yani “yaratıcısı” olur. Nasıl Tanrı evreni yoktan var ettiyse, sanatçı da eserini yoktan var eder. Bunu da Tanrı’dan devraldığı “yaratma” ögesiyle mümkün kılar. Böylelikle sanatçı, “yarattığı” sanat eserinin “Tanrısı” olur. Bu açıdan insandaki yaratıcılık vasfı “deha” kavramı üzerinden Tanrı’yla insan arasında bir bağ oluşturur (Dellaloğlu, 2012, 45).

Benjamin’in adlandırma edimine sahip insan figürü bu bağlamlarda düşünülürken: “Alman idealizminde daha çok ‘deha’ üzerinden gerçekleşen bu ilişki O’nda dil üzerinden; çağırma, adlandırma, ad koyma üzerinden gerçekleşir” (Dellaloğlu, 2012, 47). Tanrı’nın yeryüzündeki gölgesi ad koyan insan, şeyleri çağırarak onları Tanrı’ya bağlar: “Dil ya da adlar Tanrı ile yarattıkları arasında bağlıdır. Bu bağ insanda düğümlenmiştir. Bu nedenle peygamberler ve mesih insandır” (Dellaloğlu, 2012, 47). İnsan adlandırıcıdır, nesnelere ve şeylere adlandırır. Tanrı bize dili vererek bizi hayvanlardan farklı kılmıştır, çünkü: “Dünyası olan biricik canlı varlık insandır. Hayvanın bir yaşama çevresi vardır, fakat bir dünyası yoktur. Çünkü hayvanın bir *dili* yoktur” (Altuğ, 2013, 7). Dolayısıyla adlandıran insan, varlık âleminde özeldir. “*Demek ki şeyleri adlandırmak, insanın dilsel özüdür*” (Benjamin, 2014, 171).

## 2. Dil ve Tinsel Öz

Walter Benjamin için dil, kendinden fazlasıdır. “İnsanın tinsel yaşamının her dışavurumu bir dil olarak kavranabilir (...)” (Benjamin, 2014, 169). Bu açıdan dil, “tinsel içeriği iletme ilkesi” manasına gelir ve “Her tinsel içerik aktarımı dildir (...)” (Benjamin, 2014, 169). Dilin varoluşu her şeyi kapsar. Heidegger “*Dil varlığın evidir*”, Wittgenstein “*Dilimin sınırları dünyanın sınırlarıdır*” ve Lacan “*Dilin yasaları, toplumun yasalarıdır*” derken hep bir ağızdan: “(...) sanki dili bir mekân kılarlar, öznenin mekânı kılarlar. (...) Dil ile özne arasındaki ilişki tuhaftır. Özne, dili konuştuğunu sanırken, aslında dil özneyi konuşmaktadır. Ancak bunun tam tersi de doğrudur. Çünkü her ikisi de diğerini gerektirir” (Dellaloğlu, 2010, 52). Benjamin’e göre, doğada her şey/olay dilden mutlaka pay alır çünkü: “(...) tinsel içeriği iletme her şeyin özünde vardır” (Benjamin, 2014, 169).

Burada dikkat çeken kavram “tinsel öz”dür. Tinsel öz, Yahudi mistisizmi ile ilgilidir ve dilin yaratan ile yaratılan arasında bir bağ oluşturması, Tanrı’yla insan arasında bir “bağlantı zemini” kurmasıdır (Dellaloğlu, 2012, 47). İnsanın dilsel özünün dil olduğunu söyleyen Benjamin için, insan kendi tinsel özünü dilinde iletir (Benjamin, 2014, 170-171). İnsan dili sözcüklerden meydana geldiği için, bu durumda insan kendi tinsel özünü şeylere ad vererek iletir. Şeyleri adlandırmak insanın dilsel özüdür ve: “Adda insanın tinsel özü kendisini Tanrı’ya iletir” (Benjamin, 2014, 171-172). “Hem insanın hem de canlı-cansız doğadaki tüm nesnelere dilsel bir varoluşu var ise ve bunu aktarma kapasitesi yalnızca insana özgü ise, o halde burada ‘adlandırma’ eyleminden söz etmek mümkündür. Benjamin’e göre insan dili her şeyden önce bir adlandırma edimidir” (Dayıoğlu, 2007, 206).

Benjamin’e göre adlandırmada söz ile nesne arasında bir rastlantısallık olduğunu söylemek söz konusu değildir. Aksine onun için dilin doğal bir doğruluğu vardır. Saussure “Biz yalnız, gösterenin bir nedene bağlanamayacağını, daha açık bir deyişle, gerçeklik düzleminde hiçbir doğal ilişki kurmadığı gösterilen açısından nedensiz olduğunu söylemek istiyoruz” (Saussure, 1998, 113) derken sözcükleri iletme dili bir araç olarak görür. Daha evvel belirtildiği gibi dil ile şeyler arasındaki ilişkinin rastlantısal

olduğunu savunan dil görüşünü eleştiren Benjamin, insanın tinsel hayatının her ifadesinin bir çeşit dil olduğunu öne sürer ve dili bir iletme aracı olarak görmez. Çünkü Benjamin'e göre dil, kendisine karşılık düşen tinsel özü aktarır. Bu da dil aracılığı ile değil, dilde gerçekleşir. "Dil neyi iletir?" sorusunun cevabı Benjamin'de "her dil kendini iletir" (Benjamin, 2014, 170) şeklinde karşılık bulur.

### 3. Adlandırma

Dil üzerine yapılan tartışmaların tarihi oldukça eskiye dayanır. Özellikle adların doğal doğruluklarının olup olmadığı tartışması İlkçağ'a kadar uzanır. Bu noktada Platon'un *Kratylos* diyalogundan bahsetmek gerekir. Diyalog, adların doğruluğunu ve nasıl ortaya çıktığını Sokrates'in diyalektik yöntemi üzerinden ele alır. *Kratylos*, adların toplumsal anlaşma gerekçesiyle değil, doğalarından gelen doğruluklarının olduğunu savunur. Sokrates onu bu yönden kısmen haklı bulur:

Demek oluyor ki, Hermogenes, ad belirleme işi, öyle sandığın gibi, sıradan kişilerin, her önüne gelenin yapabileceği önemsiz bir iş olmayabilir pekâlâ, adların şeylere doğal bir şekilde ait olduğunu, herkesin bir ad koyma ustası olmayacağını, ancak her objenin doğal adını görebilen kimsenin harflere ve hecelere, onların şeklini verebileceğini söylemekte *Kratylos* haklı. (Platon, 2000, 23)

Ad doğruluğu tartışması diyalog içinde net bir sonuca ulaşmaz. Fakat adların doğal doğruluğunu tartışmasını nedeniyle diyalog Benjamin ile ilişkilendirilebilir. Benjamin, adların doğal doğruluğu meselesini Yahudi Mistisizmi üzerinden değerlendirir. Bu değerlendirmeye göre, ad koyan insan "Tanrısal" bir özelliğe sahiptir. Bu gerekleyle de insanın adlandırması tümüyle doğrudur.

Benjamin'in Yahudi mistisizmi etkisindeki dil görüşünü, *Kitabı Mukaddes* üzerinden okumak yerinde olur. *Eski Ahit*'e göre her şeyden önce (başlangıçta) Tanrı, sözü (logos) ile göğü ve yeri yaratır: "Ve Allah dedi: Işık olsun; ve ışık oldu. Ve Allah ışığın iyi olduğunu gördü; ve Allah ışığı karanlıktan ayırdı" (Tekvin, 1: 3-4). Bu anlamda varlık, Tanrı kelamının sonucu olarak bir söz edimiyle yaratılır. Varoluş, Tanrı "ol" dediği için gerçekleşir yani "ol" demenin sonucudur<sup>2</sup>; "Hatta söz Tanrı'nın yaratma iradesinin anahtarıdır" (Dellaloğlu, 2012, 46). Tanrı'nın yaratma sürecindeki zikrederek isimlendirme edimi şeylere ontolojik bir statü de kazandırır: "Ve Allah ışığa Gündüz, ve karanlığa Gece, dedi" (Tekvin, 1: 5). *Kitabı Mukaddes*'in bu hikâyesinin devamında yaratma süreci buyrukla, sözle 6 gün boyunca tekrar eder.

Benjamin: "Yaratılış eylemi dilin yaratıcı mutlak kudretiyle başlar ve sonunda dil, yaratılmış olanı deyim yerindeyse kendi içine çeker, adlandırır. O halde dil hem yaratan hem de yetkinleştirendir; kelam ve addır. Tanrı'da ad, yaratıcıdır çünkü kelamdır; ve Tanrı kelamı, bilendir çünkü addır" (Benjamin, 2014, 176) der. *Yeni Ahit* de Tanrı sözünü merkeze alarak: "KELÂM başlangıçta var idi, ve Kelâm Allah nezdinde idi, ve Kelâm Allah idi" (Yuhanna, 1: 1) diye başlar. Buna göre söz, kelam, logos varlıktan önce vardır. Dolayısıyla varlık, dil ile mümkün olur ve yaratma dile bağlı gerçekleşir: "Dil, Tanrı ile insan arasındaki ilişkinin kapısıdır. İnsanın Tanrı'dan devraldığı şeydir dil. Tanrı'nın 'ol' demesi yetmiştir. İnsan ise ad koyar" (Dellaloğlu, 2012, 45)<sup>3</sup> diyen Dellaloğlu'na göre ad koyma ile yaratma aynı soydan gelir ve insan, dil aracılığıyla ilahi bir işlev yüklenir (Dellaloğlu, 2012, 47).

*Eski Ahit*'te Tanrı'nın ad vermesi dışında ikinci bir hikâye daha yer alır. Bu kez Tanrı, insanı adlandırmakla görevlendirir. Hz. Âdem'e Yaratıcı tarafından ad koyma vasfının yüklenmesini anlatan hikaye bu açıdan dikkate değerdir: "Ve RAB Allah her kır hayvanını, ve göklerin her kuşunu topraktan yaptı; ve onlara ne ad koyacağını görmek için adama getirdi; ve adam her birinin adını ne koydu ise, canlı mahlûkun adı o oldu. Ve adam bütün sığırlara, ve göklerin kuşlarına, ve her kır hayvanına ad koydu" (Tekvin, 2: 19-20).<sup>4</sup> Umberto Eco ise, kutsal kitapta yer alan adlandırma konusunu dil açısından şu şekilde sorgular:

(...) burada, hiç şüphesiz öteki dinlerle mitolojilerde ortak olan Nomothetes, yani dilin ilk yaratıcısı konusu ortaya konmaktadır; ancak Adem'in hayvanları neyi temel olarak adlandırdığı açık değildir. (...) Bu, Adem'in

<sup>2</sup> Bu ifadenin Kur'an-ı Kerim'deki karşılığı için bkz. *Kur'an-ı Kerim ve Açıklamalı Meâli*, Yasin 36/82.

<sup>3</sup> Yahudi geleneğinde herkes için havrada gerçekleştirilen bir ad koyma töreni yapılır ve bu törende her Yahudi'nin Tanrı tarafından çağrılmak üzere, kimse tarafından kullanılmayan kendine özel bir ismi bulunur (Dellaloğlu, 2012, 50).

<sup>4</sup> Bu konuda Kur'an-ı Kerim'in yaklaşımı biraz daha farklıdır. Kur'an-ı Kerim'de insanın isim vermesi değil, Allah'ın adlandırması öne çıkar. Bkz. *Kur'an-ı Kerim ve Açıklamalı Meâli*, Bakara 2/31-33.

onları dil dışı bir yetkiyle onlara uygun düşen adlarla adlandırdığı anlamına mı gelmektedir, yoksa şimdi bizim (Adem geleneği temelinde) onlara atfettiğimiz adlarla adlandırdığı anlamına mı? Adem'in verdiği her ad, doğası gereği o hayvanın taşıma *zorunda olduğu* ad mıdır, yoksa Nomothetes'in keyfi olarak (*ad placitum*) onlara vermeyi kararlaştırdığı ve böylece bir uzlaşımı kurduğu ad mı? (Eco, 2009, 9-10)

*Eski Ahit*, Hz. Âdem'in Hz. Havva'yı isimlendirmesiyle devam eder: "Ve adam karısının adını Havva koydu; çünkü bütün yaşayanların anası oldu" (Tekvin, 3: 20). Buna göre, "Adem'in karısına 'yaşam', 'canlıların annesi' anlamına gelen Havva adını verdiğini göz önünde bulundurursak, tümüyle keyfi olmayan iki adlandırmayla, 'doğru' adlarla karşı karşıyayız demektir" (Eco, 2009, 10). Benjamin tam da bu yüzden "burjuva görüşü" adını verdiği dil anlayışını eleştirir ve Platon'un *Kratylos* diyalogunda tartışılan adların doğal doğruluğu olup olmadığı meselesine bir yorum getirilebilir. Benjamin'e göre adlandırma ne keyfi ne de rastlantısaldır. Dahası adlandırma, doğal bir doğruluk barındırır.

### Sonuç

Walter Benjamin'in dil felsefesinde yer alan adlandırılan insan figürü, döneminin dil görüşlerini eleştirmesi açısından farklı bir yere sahiptir. Benjamin, düşünmeyi iletmede dili aracı olarak görüp adlandırmaların rastlantısal ve keyfi olduğunu savunan göstergebilimin karşısında bir tutum sergiler. Benjamin'e göre dil; duygu ve düşüncelerin iletiminde bir aracı olmamakla beraber, ortaya çıkışı açısından da rastlantısal ve tesadüfi değildir. Yine Benjamin için insanın ad vermesi tinsel bir dışavurum, Tanrı'dan devraldığı bir özelliktir. Bu özelliğin de deha kavramıyla ilişkilendirilebileceği söylenebilir. Ayrıca adların nesnesiyle zorunlu bir ilişkisi ve doğasından gelen doğruluğu bulunur. Aynı zamanda adlandırma, insana Tanrı'dan geçen bir yaratıcılık sıfatıdır.

*Kitabı Mukaddes*'te adlandırma, Tanrı ve insan merkezli olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Birinci hikâyede Tanrı'nın sözü ile varlık oluşur ve bu, varlık ile dil arasındaki ilişkinin göstergesidir. İnsanın ad koymasını anlatan ikinci hikâyeye ise ad vermenin Tanrı'dan devralınmış bir yeti olduğunu gösterir. Adlandırılanın anlamı ile ilişkisi düşünüldüğünde bu durum, adların doğal doğruluğu olduğuna işaret eder. Dolayısıyla "Yaratma eylemi dilin mutlak gücü ile başlar ve sonunda dil yaratılmış olanı kendi içine çeker, yani adlandırır. Öyleyse dil hem yaratan hem de yetkinleştirendir" (Dayıoğlu, 2007, 207-208). Benjamin'in adlandırılan insan figürü de "yaratma" özelliğiyle donatılmış deha sahibi bir özne olarak bu "yaratım"ı dil ile gerçekleştirir.

### KAYNAKLAR

- Altuğ, T. (2013). *Dile Gelen Felsefe*. YKY: İstanbul.
- Benjamin, W. (2014). *Son Bakışta Aşk*. (Haz. Nurdan Gürbilek). Metis Yayınları: İstanbul.
- Dayıoğlu, L. (2007). "Walter Benjamin'in Dil Felsefesi Üzerine", *İÜ Alman Dili ve Edebiyatı Dergisi*, Sayı 19, İstanbul.
- Dellaloğlu, B. F. (2010). *Romantik Muamma*. Ayrıntı Yayınları: İstanbul.
- Dellaloğlu, B. F. (2012). *Benjaminia: Dil, Tarih ve Coğrafya*. Ayrıntı Yayınları: İstanbul.
- Demiralp, O. (1999). *Tanrı Bakışlı Çocuk*. YKY: İstanbul.
- De Saussure, F. (1998). *Genel Dilbilim Dersleri*. (Çev. Berke Vardar). Multilingual Yayınları: İstanbul.
- De Saussure, F. (2014). *Genel Dilbilim Yazıları*. (Çev. Savaş Kılıç). İthaki Yayınları: İstanbul.
- Eco, U. (2009). *Avrupa Kültüründe Kusursuz Dil Arayışı*. (Çev. Kemal Atakay). Literatür Yayınları: İstanbul.
- Kitabı Mukaddes* (2015). Kitabı Mukaddes Şirketi, İstanbul.
- Özbek, M. (2000). "Walter Benjamin Okumak - I", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 55, Sayı 2, Ankara.
- Platon (2000). *Kratylos*. (Çev. Cenap Karakaya). Sosyal Yayınlar: İstanbul.
- Yazır, E. H. (2007). *Kur'ân-ı Kerîm ve Açıklamalı Meâli*. Huzur Yayınevi: İstanbul.





## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN X ve Y KUŞAKLARINA GÖRE FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ<sup>1</sup>

**Zeynep HATİPOĞLU**

*Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [zynhatipoglu@gmail.com](mailto:zynhatipoglu@gmail.com)*

**Gönen İlkar DÜNDAR**

*Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi A.B.D. [gdundar@istanbul.edu.tr](mailto:gdundar@istanbul.edu.tr)*

### ÖZ

Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki X ve Y kuşakları arasındaki farklılıklar düzeyinde incelenmiştir. Bu amaçla örgütsel bağlılığın alt boyutları olan “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” ile “iş tatmini” arasındaki ilişkiler ayrı ayrı açıklanmıştır. Ardından demografik değişkenler, bağımlı ve bağımsız değişkenler ile bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler belirtilmiştir.

Araştırmamız; özel sektörde ve kamu kurumlarında, farklı büyüklük ve yapıdaki kuruluşlarda gerçekleştirilmiştir ve araştırmaya 569 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanlara; Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin yanı sıra Örgütsel Bağlılık Ölçeği olarak Allen ve Meyer'in 1990'da geliştirdikleri üç bileşenli (duygusal, devam ve normatif) bağlılık ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. İş Tatmini Anketi oluşturulurken; Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (1965) ve Minnesota İş Uyumu Kuramı (Lofquist ve Dawis,1978) doğrultusunda geliştirilmiş olan bir ölçektir. Örgütsel Bağlılık Anketi oluşturulurken ise Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır.

Çalışma kapsamında bankacılık-finance, eğitim, gıda, kimya, perakende, elektronik, otomotiv, turizm, bilişim, tekstil gibi farklı sektörlerden veri toplanmıştır. Araştırmanın İstanbul'da gerçekleştirilmiş olması, kısıtlardan biridir; dolayısıyla elde edilen sonuçlar genelleştirilemez.

Araştırmanın sonucunda önemli bir bulgu olarak, X ve Y kuşaklarının devam bağlılığının X kuşağında iş tatmini üzerinde pozitif ancak anlamsız bir etkisi bulunmuş, Y kuşağında ise negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** X kuşağı, Y kuşağı, örgütsel bağlılık, iş tatmini.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION DIFFERENTIATION FROM A STUDY OF GENERATION X AND Y

### ABSTRACT

In this study organizational commitment and job satisfaction have been reviewed in the context of differences between X and Y Generations. Thus 'affective commitment', 'maintenance commitment' and 'normative commitment' which are three subtitles of organizational commitment have been explained

<sup>1</sup> Bu Makale, Zeynep Hatipoğlu'nun “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi” isimli doktora tezinin bir kısmını oluşturmaktadır.

separately. According to the data which have found ,relations between demographic variables, dependent and independent variables, and their sub dimensions.

For this goal our study has been made among the foundations that have different size and structure in both public and private sectors. 569 people who are in different positions have been participated for the study. As well as Minnesota Job Satisfaction Measure, as an organizational commitment measurement Allen and Meyer's three component commitment measure which was developed in 1990 and personal information form have been applied to the participations.

The question survey has been prepared after a comprehensive literature study had been done. Minnesota Job Satisfaction Survey is a measurement which has been developed in accordance with Minnesota Job Fit Theory (Lofquist and Dawis, 1978) and Herzberg's Double Factor Theory (1965).

For the study, some data have been collected from different sectors such as banking-finance, education, food, chemistry, retail, electronic, automotive, tourism, IT, and textile. It is one of the limitations that the study has been prepared in Istanbul; that's why the data might not be generalized.

As an important consequence of the study, it has been found that maintenance commitment of X and Y Generations has a positive and meaningless effect on job satisfaction of X Generations, and it has a negative and meaningful effect on Y Generation.

**Keywords:** Generation X, generation Y, organizational commitment, job satisfaction.

## Giriş

İşgörenin içinde bulunduğu örgütün genel amaçlarına ulaşması için yeterli çabayı sarf etmesi, örgütün faydasına olacak işleri yapması örgütsel bağlılık olarak ifade edilir. Yüksek bağlılık düzeyi örgütleri etkin ve verimli kılmaktadır. Kendisini işletme ile özdeşleşmiş hisseden çalışanın örgütte uzun süreli çalışması, bireysel hedeflerini örgüt hedefleri ile uyumlaştırması daha kolay hale gelmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili farklı tanımlamalar bulunur. Çünkü örgütsel bağlılık hem örgütsel hem de sosyal psikoloji alanında çalışan uzmanların ilgisini çekmektedir (Bakan, 2011:7). Tanımların temelinde işgörenin, bulunduğu örgütün amaçları ile bireysel amaçlarını örtüştürmesi ve daha iyi alternatiflerin varlığı durumunda bile örgütte kalma isteği yatmaktadır. İş tatmini ise duygusal olarak daha kısa vadeli. Örgütsel bağlılıkta olduğu gibi psikolojik açıdan değerlendirilmelidir. Ancak tatmin düzeyi içinde bulunulan şartların kısa süreli etkileri ile belirlenir. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Günümüz işletmelerinin en önemli sorunu nitelikli insan kaynağına ulaşmak ve hatta daha da önemlisi ulaşılan kaynağı elde tutabilmektir. Bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme her ne kadar işleri insandan bağımsız hale getirme çabasını yansıtırsa da aslında arka planda yine nitelikli bir kaynağa ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla hem iş ile ilgili tatminin sağlanması için gereken koşulları hazırlamak hem de örgüte olan bağlılığı artırıcı faaliyetler organize etmek yöneticilerin temel sorumluluğudur.

Araştırmamız farklı kuşakların değişen iş dünyası ve sosyal yaşam karşısında iş tatmini algılarında ve örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılığı ortaya koymaya yöneliktir. Kuşak (jenerasyon) kavramı ile ifade edilen, hemen hemen aynı dönemde dünyaya gelen insanların birbirleriyle ortak ancak diğer diğer dönemlerde dünyaya gelenlerden farklı özelliklerinin olduğunun gözlenmesidir. Öncelikle sosyoloji ve psikoloji alanlarında incelenen kuşaklar ve kuşaklararası farklılıklar konusu işletme yönetimi çalışmalarında son dönemde artmıştır. Özellikle pazarlama kapsamında tüketicilerin ihtiyaç ve seçimlerinde kuşakların etkisi araştırılırken; örgütsel davranış kapsamında tutum ve davranışların kuşak farklılıklarından ne düzeyde etkilendiği incelenmiştir (Çetin ve Torun, 2015:138). Bu farklılıkların örgütsel süreçlere nasıl yansıdığı belirlenmeli ve farklı kuşakların aynı ortamda verimli çalışmaları için gereken yenilikler yapılmalıdır. İstatistiklere göre iş dünyası yakın zamanda önemli bir değişim yaşayacaktır. Yaşlanan işgücünün yerine geçecek genç çalışanların beklentilerini ve diğer kuşaklarla

ilişkilerini anlamak, yöneticilerin daha verimli, inovatif ve örgüte bağlı çalışanlardan oluşan bir yapı kurmak için aralarındaki kuşak farklılıklarını öğrenmeleri gerektiğine vurgu yapmıştır (Smola ve Sutton, 2002: 363, Twenge, et al.2010:1118).

Literatür incelendiğinde, kuşaklar arasındaki farklılıklar ile ilgili çalışmaların özellikle değerler etrafında şekillendiği, değerlerle örgütsel bağlılık, çatışma yönetimi, yetenek yönetimi gibi konuların ilişkilerinin incelendiği görülmektedir (Gürsoy vd. 2008; Sumola ve Sutton,2002; Elizur,et al.1991; Gordon, et al.2005; Judge,et al. 1992; Tulgan, et al.2003, Martin, et al.2002; Raines,2003). Ancak örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili pek çok araştırma olmasına rağmen kuşaklar boyutunda bu iki kavram arasındaki ilişkinin doğrudan bir araştırma konusu olarak ele alındığına ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla araştırmamızın amacı, literatüre kuşakların farklılıkları ile ilgili yeni bir bilgi sunabilmek ve iş hayatında özellikle yöneticilere farklı kuşaklara yaklaşımları konusunda yol gösterebilmektir.

Günümüzde halen aktif olarak iş hayatında olan ve önemli bir çoğunluğu oluşturan X kuşağı ile beklentileri ve yaşam tarzları geçmiş kuşaklardan çok daha farklı olan Y kuşağının örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla bu çalışma yapılacaktır. Her iki kuşağın bağlılık düzeyleri duygusal, normatif ve devam bağlılığı kapsamında değerlendirilecek ve iş tatmini düzeyleri ile ilişkilendirilecektir.

### 1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Globalleşme baskısı altında hareket eden işletmeler yüksek performans göstermek ve yaşamlarını sürdürmek zorundadırlar. Baskının altındaki ana aktör bilişim sektöründeki hızlı gelişmelerdir. Bu sektördeki her yenilik gerek hizmet işletmelerini gerekse mal üreten işletmeleri direkt etkilemektedir. Böyle bir ortamda geçmiştekinin aksine teknolojik rekabet yerine insan kaynağı ile rekabet edebilmek mümkündür. Çünkü hızlıca piyasaya giren bir ürünü taklit etmek de bir o kadar hızlı olmaktadır. Bu taklidin önüne geçebilmek ve işletme amaçlarına en etkin şekilde ulaşabilmek ancak insana odaklı bir vizyona sahip olmakla gerçekleşebilir. Bu şekilde işgörenlerin işletmelerinin amaçlarına, hedeflerine ve sistemlerine olan bağlılıkları ile rekabette üstünlük sağlanabilmektedir.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütlerine karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak belirtilebilir. İşe karşı ilgi, sadakat ve örgütsel değerlerin benimsenmesi bağlılığı ortaya çıkaracaktır. Ayrıca kurumla özdeşleşme, faaliyetlerin parçası olarak beklenenin ötesinde çaba gösterme ve devamlılık davranışlarına neden olur (Erkmen ve Şerik, 2007: 108).

Bağlılık çalışanlar açısından psikolojik bir durumdur. Bu durum, örgüt performansını direkt etkilemektedir. Her örgüt üyesi, amaçları gerçekleştirme aşamasında kendisini kanıtlamak için elinden geleni yapmaya çalışır. Örgütte uzun vadeli kalma isteği ise işgörene sunulan karar verebilme özgürlüğü ile ilişkilidir. Bağlılık hissi ile çalışanlar örgütten ayrılmak istemezler (Razzaq, Ayub, Farah, ve Aslam, 2013: 75).

Örgütsel bağlılık, örgütü gönülden kabullenme, örgütün amaçlarına, kurallarına, stratejilerine, normlarına, kültürüne saygı ve kabul gösterme ile birlikte onu destekleme davranışı gerektirir (Eren, 2012: 555).

Örgütsel bağlılık düzeyi düşük ise işgörenlerin iş güvenliği ile ilgili tedirginlik yaşamaları beklenen bir sonuçtur. Düşük bağlılık düzeyi örgüt için dolaylı ve dolaysız ek maliyetler oluşmasına neden olur. Yönetim bu anlamda da bağlılık düzeyi ile ilgili çalışmalar yapmalıdır (Hartmann, 2000: 89).

#### 1.1. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin içselleştirilmesini ifade eden tek boyutlu bir yapı olarak yansıtan ilk araştırmalar varlığı ile birlikte Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç farklı bileşene sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu yaklaşımların ortak özelliği çalışan ve örgüt arasında muhtemel iş oranı düşüren bir bağlantı olmalarıdır. Buna rağmen, bu bağlantının doğası farklılık gösterir. Baskın duygusal bağa sahip çalışanlar; istedikleri için, baskın devamlılık bağına sahip olanlar; ihtiyaç duydukları için ve

baskın normatif bağlığıya sahip olanlar ise; öyle yapmaları gerektiğini hissettikleri için örgüt içerisinde kalmaya devam ederler (Coleman vd., 1999: 996).

Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımına göre, bireyin kendini örgütle birlikte ifade etmesi ve kendini örgüte adanması bağlılığın "duygusal boyutunu"; çalışanın örgütten ayrılması durumunda ödemek zorunda kalacağı bedeller bağlılığın "devamlılık boyutunu"; çalışanın ahlaki olarak örgütte çalışmak zorunda olduğu duygusunu yaşaması ise "normatif boyutunu" oluşturmaktadır (Sığırı, 2007: 272).

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık tutumsal bağlılık unsurları olarak kabul edilir. İşgörenler aynı anda hem bağlılık hissini hem de zorunluluk hissini yaşayabilirler. Bir başka bakış açısıyla işgörenler bağlılık hissini yoğun şekilde yaşarken zorunluluk ve ihtiyaç hissetmeyebilirler. Bahsedilenler bir bütün olarak ele alınabilecek psikolojik durumlardır.

**Duygusal Bağlılık:** Çalışanın örgütle uyum ve birlik içinde olmasını ve örgütle bir takım değerleri paylaşmasını ifade etmektedir. Bireysel özellikler, işe ilişkin özellikler ve iş tecrübesi duygusal bağlılığı etkiler. Ayrıca iş performansını, işten ayrılma veya devam etme niyetini, çalışan devir hızını ve devamsızlık durumu üzerinde etkilidir (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990: 51) Çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları ve bu amaç ve değerlerle özdeşleşmelerinin bir neticesi olarak örgüte duygusal bağlılıkla bağlanırlar. Birey örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla aktif katılım ve duygusal bağlılık göstererek sosyalleşir. Bu anlamda örgütsel bağlılık; kişinin çalıştığı örgütle ve onun amaçlarıyla bütünleşmesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgüt üyeliğinin devamına hevesli olması şeklinde ifade edilebilir (Bakan, 2011: 76).

**Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve elde ettiği faydalar gibi yatırımları yüksek düzeyde ise ortaya çıkar. Dolayısıyla birey isteksiz de olsa örgütte kalmayı sürdürür. Bu bağlılık türünde örgütsel bağlılık maliyet ve ödül açısından değerlendirilir. Maliyet ile ödül karşılaştırıldığında daha fazla ödül elde etmek daha fazla örgütsel bağlılığa neden olur. Becker, bu karşılaştırmaya zaman unsurunu da dahil etmiştir. Ona göre bir kişinin zaman içinde örgüte daha çok yatırım yapması, ayrılması durumunda bu yatırımları kaybetme ihtimali nedeniyle bağlılığının artmasına neden olacaktır (Çetin, 2004)

**Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık, iş görenlerin örgütlerine karşı hissettikleri sorumluluğıya ilişkin inançlarını ifade etmektedir. Normatif bağlılık bireyin örgütüne bağlılık göstermesini bir görev, sosyal sorumluluk olarak kabul etmesi ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi ile ortaya çıkan diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu ortaya koymaktadır (Gül, 2002: 45).

Wiener ise normatif bağlılığın en önemli belirleyicilerini sosyalizasyon tecrübeleri ve yatırımlar şeklinde açıklamaktadır. Normatif bağlılık kişinin aileden ve kültürden kaynaklanan erken sosyalizasyonu ile birlikte örgüte katılımı sırasında maruz kaldığı baskıların neticesi olarak ortaya çıkar. Gerek hayatın ilk dönemlerinde gerekse meslek yaşamında ortaya çıksınlar, sosyalizasyon tecrübeleri birbirlerinden oldukça farklı ve geniş bir kapsama sahiptirler. Bu tecrübeler belirli tutum ve davranışların uygunluğına ilişkin her türlü mesajı bünyelerinde bulundururlar. Kişi aile, kültür ve örgütte yaşadığı sosyalizasyon tecrübelerinin bir neticesi olarak sergilediği davranışların hangilerinin olumlu görüldüğü ve kendisinden nelerin beklendiğini öğrenir. Dolayısıyla, sosyalizasyon tecrübeleri, örgüte bağlılık davranışının en uygun davranış biçimi olduğu düşüncesinin birey tarafından içselleşmesine neden olur. Birey ahlaki bir sorumluluk şeklinde kabul ederek kendisine yatırım yapmış olan örgütüne bağımlı olma eğilimine girecektir (Bakan, 2011: 101).

## 2. İş Tatmini Kavramı

İşgörenin çalıştığı örgüt içerisinde elde ettiği tatmin veya tatminsizlik yaşamının tamamını etkilemektedir. İnsan gününün büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmekte ve bu durumun doğal sonucu olarak iş ile ilgili duygusal durumunu hayatının geri kalanına da yansıtmaktadır. Beden ve ruh sağlığını da etkileyen bu yansımalar tatmin düzeyi yüksek ise olumlu yönde; eğer aksi bir durum varsa olumsuz yönde kendini hissettirir.

İş tatmini, işgörenin işi ile ilgili sergilediği genel tutum olarak ifade edilmektedir. Ancak bu tutumu olumlu veya olumsuz olabileceği için, kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali iş tatminini daha iyi tanımlamaktadır (Erdoğan, 1996: 231).

İş tatmini, örgütsel davranış ve yönetim ile ilgili çalışmalar içerisinde en çok üzerinde durulan konular arasındadır. İş tatmini, kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesinin sonucunda ortaya çıkan pozitif duygusal durum olarak ifade edilmekle birlikte çalışanın işinden beledikleri ve kendisine sunulanlar arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak da tanımlanmaktadır (Locke, 1976, akt. Dhammika ve arkadaşları).

Donaldson ve Folb (2000), yaptıkları derinlemesine görüşmelerle işe ilişkin tutumların ve motivasyon durumunun iş tatminini yeterince açıklamadığını, ayrıca değerlerin de dikkate alınması gerektiğini de belirtmişlerdir. Özellikle örgütsel başarı için insan faktörünün üzerinde durulması gerektiğini, aksi takdirde örgütsel performans kaybının yanı sıra bireysel performansın da azalma riskinin ortaya çıkacağını ifade etmişlerdir.

Tatmin, istenilen bir durumun ortaya çıkması nedeniyle ihtiyaçların karşılanması sonucunda görülen mutluluk halidir. Tatminsizlik ise beklentilerin karşılanmaması şeklinde açıklanır (Telman ve Ünsal, 2004: 13). İş tatmininde işgörenin iç ve dış memnuniyet düzeyi de önemlidir. İç ve dış davranışsal hedefler memnuniyeti etkilemektedir. İçsel memnuniyet çalışılan ortamdaki iş arkadaşlıklarından doğabileceği gibi dışsal memnuniyet iş ortamının fiziksel koşullarından kaynaklanabilir (Diestel ve arkadaşları, 2014).

İş tatmini, işgörenin kişiliği ve dış çevresi ile ilgilidir. Lee ve Mitchell (1994), bu bakış açısı ile iş tatminini; değeri olan bir işin başarılması ve işgörenin bu işi değerlendirmesinin sonucunda duyduğu onur verici duygusal durum olarak açıklamaktadır.

Şimşek (1995: 92) ise iş tatminini üç önemli boyutta incelemiştir:

- 1) İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu durumda görülemez, sadece ifade edilir.
- 2) İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir.
- 3) İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.

Çalışmamızda iş tatmini örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere iki temel boyutta incelenmiştir. Örgütsel boyutun alt faktörleri; ücret, işin kendisi, yükselme olanakları, çalışma koşulları / şartları, danışmandır. Bireysel boyutta ise; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, meslekte geçen süre ve medeni durum alt faktörleri dikkate alınmıştır.

### 3. İş Hayatında Kuşaklar

Türk Dil Kurumu (TDK)'nda kuşak; yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu olarak tanımlanmaktadır.

Aynı tarihsel zamanda ve aralıklarda doğan, ekonomik ve sosyal hareketlerden oluşmuş zaman periyodlarına ya da belli bir sosyal gruba mensup olanlar için yapılan tanımlamalara kuşak (jenerasyon) denilmektedir. Kuşaklar arasında yaşam şekli ve buldukları ortamların neden olduğu farklılıklar görülmektedir. Dolayısıyla kuşaklar arasında hem karakter, hem çalışma yaşamları hem de sosyal hayatlarında önemli ayrışmalar olduğu söylenebilir. (Adıgüzel ve arkadaşları, 2014: 167).

Ekonomi, demografi, siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi farklı bilimsel alanlarda kuşaklar konusunda elli yıldan fazla çalışılmaktadır (Alwin, McCammon, 2007). Kuşaklar bu alanlarda geniş olarak incelenmiştir. Belli devrimci olaylar bireylerin paylaştıkları doğum ve onları bir arada tutan kritik gelişimsel yılların büyük etkisi olmuştur. Kuşak üyelerinin tutum ve davranışlarını etkiler, "zaman içinde birlikte yolculuk" yaparlar ve bu grupların beraberce olaylara karşı verdikleri tepkiler şekillenir. Ayrıca aynı doğum yıllarını paylasan bireyler birbirlerini aynı grubun üyesi olarak tanımlarken diğerlerini farklı kuşak olarak görürler. Bu nedenle aynı kuşaktan oluşan bireyler diğer kuşaklardan oluşan üyelerden farklılaşırlar. Sadece paylaşılan yıllar değil sosyal ve tarihsel benzersiz deneyimler de, gençlerin

özelliklerini kalıcı olarak etkilemiştir. (Sullivan, S.E., Forret, M.L., Carraher, S.M., Mainiero, L.A., 2009, akt. Yüksekbilgili, 2013: 343-345).

Araştırmamızda kullanılan ve günümüz iş gücünde ön plana çıkan sınıflandırmalara göre kuşaklar: Sessiz Kuşak, Baby Boomer (Doğum patlaması), X Kuşağı ve Y Kuşağı (De Long 2004) şeklindedir. Çoklu yaş gruplarının dahil olduğu iş gücü ve yaşlanan nüfus ile ilgili bilgiler aşağıda gruplandırılmıştır:

**Tablo 1- Araştırmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırmaları**

Sessiz Kuşak	Baby Boomers	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
1945 ve öncesi	1946-1964	1965-1979	1980-2000	2001ve sonrası

#### 4. Araştırma

Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık Meyer ve Allen'ın üç faktörlü tanımlaması bağlamında incelenmiştir. Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar iki başlık altında toplanmaktadır; iş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesi veya iş tatmini örgütsel bağlılık arasındaki nedensel ilişkinin açıklanması. (Lance, 1991: 138).

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak belirtilen bileşenlerin, 1980 sonrası doğumlu olan Y kuşağı ve 1980 öncesi doğumlu olan X kuşağı özelinde iş tatmini üzerindeki etkisi irdelenmiştir. Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, unvan, çalışılan firmanın faaliyet süresi, sektör gibi bağımsız değişkenlerin kuşaklar açısından üç bağlılık bileşenini dikkate alarak iş tatminini ne düzeyde etkilediği araştırılmış ve kuşaklar arasında farklılık olup olmadığı belirlenmiştir.

Evren ve örneklem; Türkiye'de faaliyette bulunan firmalardaki çalışanlardan oluşmaktadır. Kullanılan kolayda örnekleme yönteminde örnek seçiminin subjektif olması ve örnekleme oluşturan bireylerin gerçeği temsil edip etmedikleri durumu araştırmanın genelleme problemini yansıtmaktadır. Örneklemin içinde yer alan firmaların tümü İstanbul ilinde bulunmaktadır. Araştırmada ilgili firmalara toplam 1270 adet anket yollanmıştır. Ancak bunlar arasından geri dönüş yapan cevaplayanların anket sayısı ise 607 adettir. Bu anketlerin sıralanması ve numaralandırılması sürecinde cevaplama hatası gözle görülür nitelikte olanlardan 20 adedi tespit edilerek analize dahil edilmemiştir. Kodlama ve veri girişinden sonra ise cevaplama hatası olan ve anket yanıtlarından hangi kuşakta olduğu tespit edilemeyen 18 anket daha çıkarılarak 569 anket analize dahil edilmiştir.

Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar yüzde 95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada, çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi, bir ölçekte yer alan değişkenler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar (Bayram, 2004: 127). Araştırmada iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,881 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmanın geneli, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili güvenilirlik analizleri sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2 - Cronbach's Alpha Değeri**

	<b>Cronbach's Alpha Değeri</b>	<b>N</b>
<b>Çalışmanın Geneli</b>	,881	44
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	,728	24
<b>İş tatmini</b>	,919	20

Elde edilen cronbach alpha sonucuna göre değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek ve ölçeğin yapı geçerliliğini sınamak amacıyla verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, bir veri matrisinin temelini teşkil eden ilişki yapısını anlamak için kullanılan çok değişkenli bir analiz tekniğidir.

**Tablo 3 - KMO ve Bartlett's Test Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Değeri</b>		,642
<b>Bartlett's Testi</b>	Yaklaşık Ki-Kare	346,659
	df	6
	Sig.	,000

#### **4.1. Araştırmanın Hipotezleri**

**H1:** Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

**H2:** Devam Bağlılığı İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

**H3:** Normatif Bağlılık İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

**H4:** X Kuşağında Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır

**H5:** X Kuşağında Devam Bağlılığı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır

**H6:** X Kuşağında Normatif Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır

#### **4.2. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler**

Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 20.0 istatistik paket programı ve LISREL 8.8 paket programı kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilebilmesi için öncelikle ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Frekans analizi yardımı ile güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş olan araştırma verilerindeki değişkenlerin sıklık dağılımları belirlenmiştir. Daha sonra ise faktör analizi, regresyon analizi uygulanarak veriler analiz edilmiştir. Analizlerin sonuçlarına ilişkin ayrıntılı bilgi ve yorumlar aşağıda yer almaktadır.

Bu bölümde araştırma örneklemini ile ilgili demografik veriler açıklanmaktadır. Verilere göre sırasıyla: cinsiyet, eğitim, medeni durum, kuşak, ünvan, çalışılan bölüm, sektör yapısı ve endüstri şekli bakımından katılımcıların frekansları ve oranları tespit edilecektir. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 4'te verilmiştir.



**Tablo 4 - Kuşaklara Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım**

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Y Kuşağı</b>	<b>384</b>	<b>67,5</b>
<b>X Kuşağı</b>	<b>185</b>	<b>32,5</b>
<b>Toplam</b>	<b>569</b>	<b>100</b>

Anket 587 kişiye uygulanmıştır. Tablo 4'e göre verilerden 569'u analize dahil edilmiştir. 569 ankette; ankete katılan kişilerin yüzde 67,5'i (384 çalışan) 1980 ve sonrası doğumludur, Y kuşağı mensubudur. Ankete katılan kişilerin yüzde 32,5'i (185 çalışan) 1980 öncesi doğumludur ve X kuşağı mensubudur.

**Tablo 5 - Cinsiyete Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım**

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Kadın</b>	<b>305</b>	<b>53,6</b>
<b>Erkek</b>	<b>264</b>	<b>46,4</b>
<b>Toplam</b>	<b>569</b>	<b>100</b>

Tablo 5'te cinsiyete göre sayısal ve yüzdesel dağılım görülmektedir. Tabloya göre katılımcıların yüzde 53,6'sı (305 çalışan) kadın, yüzde 46,4'ü (264 çalışan) erkektir. Katılımcıların çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır.

**Tablo 6- Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri**

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	27,7821	6,09418
<b>Devam Bağlılığı</b>	24,1933	6,01213
<b>Normatif Bağlılık</b>	26,9789	5,41642
<b>İş Tatmini</b>	71,8959	14,67088

Tablo 6'ya göre; Duygusal bağlılık ortalaması 27,78, devam bağlılığı ortalaması 24,19 ve normatif bağlılığın ortalaması 26,97 olarak belirlenmiştir. Görüldüğü gibi ortalamalar arasında büyük bir fark yoktur. En yüksek ortalama duygusal bağlılık için, en düşük ortalama ise devam bağlılığı için söz konusu olmaktadır. Devam bağlılığının ortalaması diğer iki bağlılık türünden düşüktür.

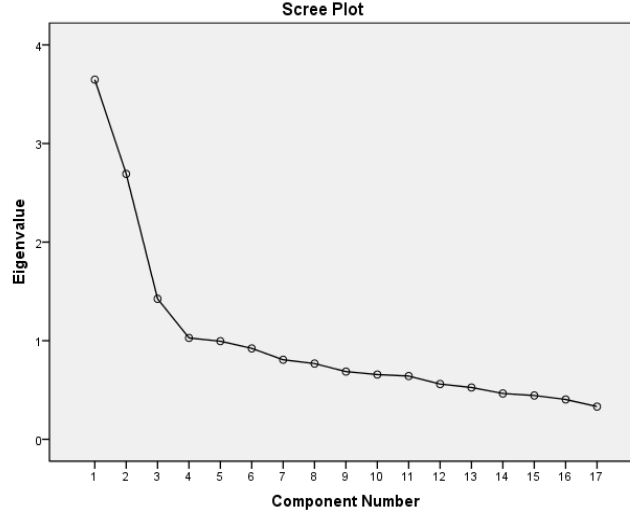
Araştırmaya katılan tüm çalışanların birlikte değerlendirildiği iş tatmini düzeyi ortalaması ise 71,90'dır.

#### 4.3. Analiz Sonuçları

Faktör sayısının belirlenmesinde kullanılan yaygın bir yöntem Cattell (1966, akt. Stevens, 2002) tarafından ortaya atılan Scree-Testi'dir. Bu yöntemde öz-değerler y-ekseninde ve bu değerlerin sıra numaraları x-ekseninde gösterilir. Faktör sayısını belirlemek için grafiğin dirsek şeklini aldığı nokta

referans alınır. Bu nokta aynı zamanda grafiğin düz bir çizgiye benzemeye başladığı noktadır. Başlangıç faktör analizi için Scree Testi grafiği Şekil 1’de gösterilmiştir.

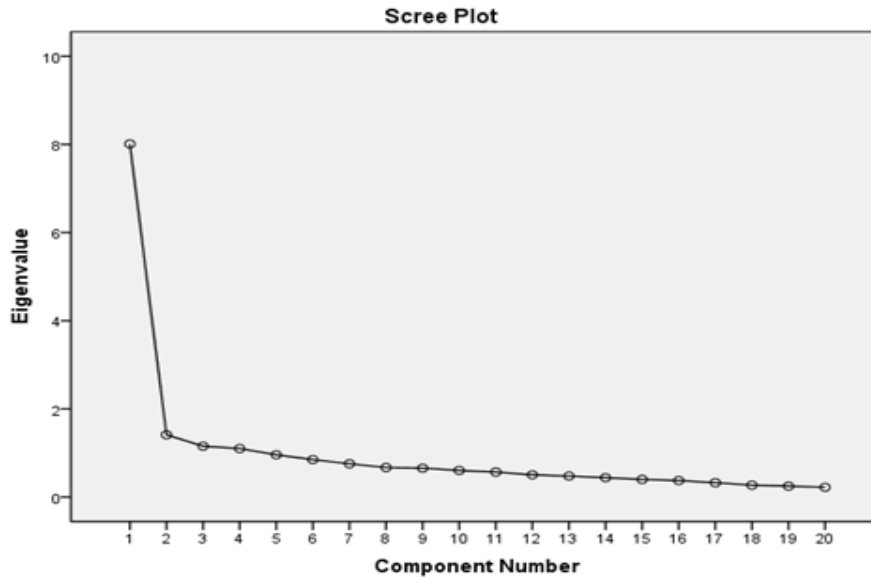
**Şekil 1 - Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Değişkenlerine İlişkin Scree-Test Sonucu**



Şekil 1’de, faktörün gerçekten orjinalde belirtildiği gibi üç faktörlü olup olmadığını belirlemek için yapılan “Temel Bileşenler Analizi” sonucunda elde edilen Scree-Test verileri tabloda görülmektedir. Scree-Test sonucundan anlaşılacağı üzere, üç faktörden sonra bir düzleşme oluşmuştur, dolayısıyla bu ölçeğin altında aslında üç faktör olduğu anlaşılmaktadır.

İş tatmini ölçeğinin ise tek faktörlü bir yapı arz ettiği anlaşılmıştır. “İş Tatmini Ölçeğinin Temel Bileşenler Analizi ve İç Tutarlılık Sonuçları” ile ilgili Scree-Test sonuçları Şekil 2’de gösterilmiştir:

**Şekil 2- İş Tatmini Ölçeğinin Değişkenlerine İlişkin Scree-Test Sonucu**



Şekil 2’de, faktörün gerçekten orjinalde belirtildiği gibi tek faktörlü olup olmadığını belirlemek için yapılan Temel Bileşenler Analizi sonucunda elde edilen Scree-Test sonucu belirtilmiştir. Scree Test’de görüldüğü üzere, tek faktörden sonra bir düzleşme oluşmuştur, dolayısıyla bu ölçeğin altında aslında tek faktör olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 7 - Kuşaklara İlişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları - X Kuşağında Değişkenler Arası İlişkiler**

	<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>	<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>	<b>NORMATİF BAĞLILIK</b>
<b>İŞ TATMİNİ</b>	<b>0,519</b>	<b>0,088</b>	<b>0,410</b>
<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>		<b>0,65</b>	<b>0,384</b>
<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>			<b>0,208</b>

Çalışmada ele alınan değişkenlerin X kuşağında birbirleriyle ilişkilerinin düzeyini belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 7’de verilmektedir. Buna göre, iş tatmininin duygusal ve normatif bağlılık ile ilişkisi orta düzeyde iken, devam bağlılığının iş tatmini ile ilişkisi düşük ve anlamsız bir düzeydedir. Buna karşın, bağlılık faktörleri arasındaki ilişkilerin, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık dışında, anlamlı olduğu ve düşük düzeyde ilişkili oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 8 - Kuşaklara İlişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları - Y Kuşağında Değişkenler Arası İlişkiler**

	<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>	<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>	<b>NORMATİF BAĞLILIK</b>
<b>İŞ TATMİNİ</b>	<b>0,502</b>	<b>- 0,046</b>	<b>0,375</b>
<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>		<b>0,020</b>	<b>0,486</b>
<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>			<b>0,206</b>

Çalışma değişkenleri arasındaki ilişkilerin Y kuşağındaki düzeylerini belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları ise Tablo 8’de gösterilmektedir. X kuşağına çok benzer şekilde, iş tatmininin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile ilişkisi orta düzeyde iken, Y kuşağında devam bağlılığı ile iş tatmini arasında negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Buna karşın, bağlılık faktörleri arasındaki ilişkilerde yine devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin düşük ve anlamsız olduğu, normatif bağlılığın ise diğer iki faktörde orta düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir.

Bu durumda H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığının iş tatmini üzerindeki etkisi gruplar arasında bir farklılık göstermemektedir. Duygusal bağlılık, normatif bağlılığının yaklaşık iki katı daha fazla iş tatmininde açıklanan varyansa katkıda

bulunmaktadır. Devam bağlılığının ise X kuşağında, iş tatmini üzerinde pozitif (ancak anlamsız) bir etkisi var iken, Y kuşağında negatif yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Toplamda bu üç değişken, iş tatmini değişkenindeki varyansın %30'unu açıklamışlardır. Bu durumda H4 ve H6 desteklenmemiş ancak H5 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 9'da hipotezler ve sonuçları özetlenmiştir:

**Tablo 9 - Araştırma hipotezleri ve sonuçları**

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
H1	Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır	Desteklendi
H2	Devam Bağlılığı İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır	Desteklendi
H3	Normatif Bağlılık İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır	Desteklendi
H4	X Kuşağında Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır	Desteklenmedi
H5	X kuşağında Devam Bağlılığı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır	Desteklendi
H6	X kuşağında Normatif Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır	Desteklenmedi

## Sonuç ve Öneriler

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini yönetim literatüründe en çok incelenen konular arasındadır. Örgütsel bağlılık örgüte olan sadakati ve devamlılık isteğini ifade etmektedir. İş tatmini ise işe yönelik bir tutumdur. Günümüzün rekabet yoğun iş ortamı işletmelerin devamlılıklarını sürdürmelerini zorlaştırmaktadır. Bugün yalnızca gelişmiş bir teknolojik altyapı oluşturmak da örgütler için yeterli değildir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir işgören grubu ile çalışmak örgütü rakiplerinin karşısında birkaç adım öne geçirecektir. Ayrıca işinden tatmin olan çalışanların varlığı örgütsel verimliliği yükseltecek ve örgütsel amaçlara ulaşılmasına büyük katkılar sağlayacaktır. Bu açıdan bakıldığında gerek örgütsel bağlılık gerekse iş tatmini örgütün mevcut başarısında ve geleceğe yönelik hedeflerini gerçekleştirmesinde son derece önemli kabul edilmelidir.

Çalışmamızda örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi kuşaklar bağlamında incelenmiştir. Demografik faktörler dikkate alınarak kuşaklar arasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma anketimize katılanların 384'ü Y kuşağı, 185'i X kuşağı mensubudur. Ağırlıklı olarak Y kuşağı katılımının olması ankete destek veren örgütlerde çalışan ağırlığının Y kuşağında olduğunu ifade edebilir. Buna karşın katılımcıların 305'i kadın, 264'ü ise erkektir. Kadın çalışanların katılımının daha fazla olduğu görülmektedir. Ankete katılım cinsiyet açısından değerlendirildiğinde; en yüksek katılım 220 Y kuşağı kadın tarafından gösterilmiştir. En düşük katılım ise 85 kişi ile X kuşağı kadınlarda olmuştur.

Literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları pek çok araştırmaya konu olmuştur. Ancak kuşaklar arasındaki farklılıklara yönelik doğrudan bir araştırmaya rastlanmamıştır. TÜİK, Hane Halkı İşgücü Anketleri'ne göre 2000 yılında istihdam oranı en yüksek kuşak %54,3 ile X kuşağı iken bu oran

2010 yılında %43'e gerilemiş ve X kuşağının yerini Y kuşağı almaya başlamıştır, bu oran her geçen gün artmaktadır (Çakmak ve Çelik. 2017:70). Deloitte araştırma şirketi tarafından 2017 yılında yayınlanan, içerisinde Türkiye'nin de yer aldığı global Y Kuşağı Araştırması sonuçlarına göre; mevcut işyerlerinden iki yıl içerisinde ayrılabilceğini düşünenlerin oranı Türkiye'de %46, globalde ise %38. Yine aynı çalışmada Türkiye'deki Y Kuşağı çalışanlarının %40'ı, globalde ise %31'i yarı zamanlı (freelance) çalışmayı tercih edeceğini belirtiyor. Bu veriler gösteriyor ki, Türkiye'de işgücünün beklentileri ve çalıştıkları işletmelere bağlılık düzeyleri değişiyor. İş tatmini de bu durumun etkisiyle yeniden şekilleniyor.

Araştırmamız da elde edilen bulgular gerek Türkiye'de gerekse global alanda yapılan araştırmalara örgütsel bağlılığı ayrıntıları ile inceleyerek katkı sunmaktadır. Özellikle örgütlerin başarısına normatif bağlılık ve devam bağlılığından daha fazla katkı sağlayan duygusal bağlılığın kuşaklar açısından değerlendirilmesi yöneticiler için önemlidir. Elde ettiğimiz sonuçlara göre; X kuşağı ile ilgili bulgularımız, iş tatmininin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile orta düzeyde ilişkisi olduğunu ayrıca devam bağlılığının iş tatmini ile düşük ve anlamsız bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Araştırmamızda Y kuşağında devam bağlılığı ile iş tatmini arasında anlamlı olmayan bir ilişki değil, diğer araştırma sonuçlarından farklı olarak negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, özellikle Y kuşağı çalışanların çalışma süreleri (kıdemleri) arttıkça X kuşağı çalışanlardan farklı olarak iş tatminlerinin düştüğünü göstermektedir. İşinde söz sahibi olmak ve kararlara katılmak isteyen, iş ve özel yaşam dengesini önemseyen, hiyerarşiden hoşlanmayan Y kuşağı çalışanlarına alternatif çalışma imkanlarının sunuluyor olması hem iş tatminlerini hem de işyerinde kalma isteklerinin artırabileceği ifade edilebilir. Günümüzde özellikle insan kaynakları alanında çalışan her işgörenin özellikle Y kuşağının bağlılığını sağlamaya yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir. Farklı kariyer yaklaşımlarını benimseyen, birden fazla alanda uzmanlaşmayı hedefleyen bu kuşağın üyelerini örgüte çekmek için iyi bir işveren markası altyapısı oluşturulması zorunludur. Örgüte yalnızca çekmek ve doğru kişileri doğru pozisyonlara yerleştirmek de yeterli olmayacak ve bu durumda yetenekleri elde tutabilecek bir yetenek yönetimi sürecinin devreye girmesi gerekecektir. Tüm bu uğraşlar çalışmamızın genelinde ifade edilen duygusal bağlılığı sağlayabilmek adına sergilenmektedir. Örgütsel ve bireysel tatmin açısından en etkili bağlılık faktörünün duygusal bağlılık olduğu ve özellikle Y kuşağında bağlılık düzeyinin diğer kuşaklardan farklı bir yapısı olduğu dikkate alındığında yöneticilerin sorumluluğu artmaktadır.

Bu çalışma, İstanbul ilinde yaşayan X ve Y kuşağı çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla elde edilen verilerle ve kullanılan yöntemlerle sınırlıdır. Kuşaklar arasında oluşan her döneme özgü farklılıklar ve iş hayatında bu farklılıkların en etkin şekilde yönetimi gerek tepe yönetiminin gerekse insan kaynakları bölümü çalışanlarının üzerinde durması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş tatminine ilişkin benzer çalışmaların X ve Y kuşakları özelinde farklı meslek grupları arasında da yapılması ve iş tatminini üzerinde etkili olabilecek farklı faktörlerin de ilerleyen dönemlerde yapılan araştırmalar için kullanılması araştırmacılara tavsiye edilir. Ayrıca, X ve Y kuşaklarının kapsadığı yıllara ilişkin literatürde karşılaşılan farklılıklar nedeniyle her iki kuşak için de başlangıç yılları bu araştırmanın kabullerinde bulunan yılların değişiklik göstermesi veya farklı kabullerin yapılması durumunda farklılık gösterecektir.

#### KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, Z., Ekşili, N. (2014), "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.19, Konu.1, Isparta
- Alwin, D.F., McCammon, R.J. (2007)., "Rethinking Generations", Research in Human Development, Sayı. 4,Konu.3Allen, N. and Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization" Journal of Occupational Psychology, Sayı.63, ss.1-18

- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitabevi, Ankara
- Büyükoztürk, S. (2005). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayınları, Ankara
- Coleman D. F., Irving, G. P., Cooper, C. L. (1999). "Another Look At The Locus Of Control- Organizational Commitment Relationship: It Depends On The Form Of Commitment", Journal Of Organizational Behavior s.20.
- Çakmak, F. ve Çelik, M.Y. (2017), "Türkiye'de İstihdamın Kuşaklara Göre Analizi", Sayıştay Dergisi, ss.65-86
- Çetin, C. ve Torun, Y. (2015), "Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?", İş ve İnsan Dergisi, 2(2),ss: 137-146
- Çetin, M.Ö. (2004). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık", Ankara: Nobel Yayınları
- De Long, D.W. (2004), "Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce", New York: Oxford University Press.
- Donaldson, R., ve Folb, B. (2000). "Catching Falling Stars at the Workplace. Supervision, Sayı.61,Konu.3, ss. 6-8.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., ve Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", Journal of Applied Psychology, Sayı.75, Konu.1
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R. ve Beck, I.M., (1991). The Structure of Work Values: A Cross-Cultural Comparison. Journal of Organizational Behavior 12, 21–38.
- Erdoğan, İ. (1996). "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 266, İstanbul.
- Eren, E., (2012). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Yayıncılık, 13.Basım, İstanbul.
- Erkmen, T. ve Şerik, S. (2007). "Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama", Öneri Dergisi, Sayı.7, Konu.28, ss. 107 – 119.
- Gordon, V.N. ve Steele, M.J., (2005). "The Advising Workplace: Generational Differences and Challenges". NACADA Journal 25 (1), ss.26–30.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", Ege Akademik Bakış Dergisi
- Gürsoy, D., Maier, A.T. ve Chi, C.G. (2008), "Generational differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce", International Journal of Hospitality Management, 27,ss. 448–458
- Hartmann, L. C. (2000). "Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects", International Journal of Organizational Analysis. Sayı.8, Konu.1, 89- 108.
- Judge, T.A. ve Bretz, R.D. (1992). "Effects of Work Values on Job Choice Decisions. Journal of Applied Psychology 77, ss.261–271.
- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", Hımdbook of Industrial and Organizational Psychology. ss. 1297-1349, Chicago
- Martin, C.A. ve Tulgan, B. (2002). "Managing Generation, the Generation Mix: from Urgency to Opportunity", Second ed. HRD Pressm, Amherst, MA.
- Raines, C. (2003). "Connecting Generations—the Sourcebook for a New Workplace. Crisp Publications", Menlo Park, CA.

- Razzaq, A., Ayub, A., Farah, A., Aslam, M. (2013). "The Nexus Between Technological Learning, Downsizing, Employee Commitment, and Organizational Performance", *Business Management Dynamics*, Sayı.2, Konu.10, ss.74-80
- Sığrı, Ü. (2007). "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.2, Konu. 7, ss.261-278
- Smola, K.W. ve Sutton, C.D., (2002), "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium", *Journal of Organizational Behavior*, 23, ss.363-382 (2002)
- Şimşek, L. (1995). "İş Tatmini", *Verimlilik Dergisi*, 1995 / 12
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). "Çalışan Memnuniyeti", *Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti.*, İstanbul
- Tulgan, B., (2003). *Managing Generation X: How to Bring out the Best in Young Talent*. Norton, New York.
- Twenge, M.J., Campbell, S.M., Hoffman, B.J.ve Lance, C., (2010), "Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing", *Journal of Management*, 36(5), ss.1117-1142
- Yüksekbilgili, Z. (2013). "Türk Tipi Y Kuşağı", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.12, Konu.45
- Deloitte Y Kuşağı Araştırması, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html>