



T.C.  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Canakkale Onsekiz Mart University

**YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ**  
*JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES*

**CİLT 13 • SAYI 26 • 2015**  
*Volume 13 • Number 26 • 2015*

# YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

## JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



Yılda İki Kez Yayınlanır

**Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD)** yılda iki kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editörler ve yazı kurulunca bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmaları ile tanınmış üç ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin kararları doğrultusunda yazı yayımlanır veya yayımlanmaz.

**Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD)/ Journal of Administrative Sciences (JAS)**  
Yönetim Bilimleri Dergisi

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey  
Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736  
Web: <http://ybd.comu.edu.tr> / E-mail: [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)

YBD'de yayınlanan yazılarda fikirler yalnızca yazar(lar)ına aittir. dergi sahibini, yayıncıyı ve editörleri bağlamaz.

**Yayın Türü:** Yaygın Süreli Yayın  
**Yayın Şekli:** 6 aylık (Şubat-Ağustos) Türkçe ve İngilizce

**Tasarım-Baskı Hazırlık:** Pozitif Matbaası  
Çamlıca Mahallesi Anadolu Bulvarı 145. Sokak 10/19 Yenimahalle/ANKARA  
Tel: 0312 397 00 31 | Faks: 0312 397 86 12  
E-Posta: [pozitif@pozitifmatbaa.com](mailto:pozitif@pozitifmatbaa.com)



Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD); EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, TÜBİTAK DERGİPARK, Index Islamicus, Index Copernicus Journals Master List, Ulrichs Periodical directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and Social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, PRoQuest Social Science Journals Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI), DergiPark tarafından indekslenmektedir.

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izin alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz.  
Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written consent of the JAS editors*

*Disclaimer: Statements of acts or opinions appearing in the Journal of Administrative Sciences (JAS) are solely those of the authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.*

ISSN: 1304 - 5318  
E-ISSN: 2147-9771

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Editörden .....v

**Climate and Product Quality in Software Development Teams:  
Assessing the Mediating Role of Problem Solving and Learning ..... 7-40**  
*Yazılım Geliştirme Takımları Arasında Ortam ve Ürün Kalitesi:  
Problem Çözme ve Öğrenmenin Aracı Rolünün Ölçülmesi*  
**Atıf AÇIKGÖZ & Ayşe GÜNSEL & Cemil KUZİY**

**2008 Küresel Krizi ve Seçilmiş Avrasya Ekonomilerine Etkileri:  
Azerbaycan ve Kazakistan Örneği..... 41-62**  
*2008 Global Crisis and Effects on Selected Euroasian Economies:  
Case of Azerbaijan and Kazakhstan*  
**Lutfiye ÖZDEMİR**

**Sigortacılık Sektöründe Kurumsal İtibar ve Tüketici Güveni ..... 63-84**  
*Institutional Reputation and Client Trust in Insurance Industry*  
**Fatih KOÇ**

**İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerindeki Etkisi:  
Hizmet Sektöründen Bulgular ..... 85-111**  
*The Impact of Business Environment Characteristics on Business Strategy:  
Findings from the Service Sector*  
**Yunus Emre TAŞGİT & Ercan ERGÜN**

**Sağlık Personelinin İş Stresi, İş- Aile Çatışması Ve İş-Aile-Hayat  
Tatminlerine Yönelik Algularının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki  
Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma ..... 113-134**  
*A Research Study on Finding the Effects of Health Sector Employees  
Perception of Work Stress, Work-Family and Work-Family-Life  
Perceptions over Resigning Intention*  
**Melisa ERDİLEK KARABAY**

**İş Hayatında Maneviyat Yaklaşımı Ne Vaad Ediyor? ..... 135-149**  
*What do the Morale Values Promise in Business World?*  
**Meral ÇAKIR BERZAH & Mustafa ÇAKIR**

**A New Framework for Supply Chain Risk Management  
Through Supply Chain Management Capability ..... 151-174**  
*Tedarik Zinciri Risk Yönetimi için Yeni bir Çerçeve: Tedarik Zinciri  
Yönetimi Yetkinliği Modeli*  
**Aysu GÖÇER & Işık Özge YUMURTACI & Öznur YURT &  
Tunçdan BALTACIOĞLU**

|  |         |
|--|---------|
| <b>Türk Kamu Yönetim Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Alan Araştırması</b> .....          | 175-192 |
| <i>A Field Study Towards Evaluating the Performance of Administrators in State Schools in Turkish State Administration System</i>                        |         |
| <b>Akın GÜNGÖR &amp; Mustafa GÖRÜN</b>   |         |
| <b>Sosyal Hizmet Alanında Çalışanların Hizmetiçi Eğitim Programlarını Değerlendirmeleri: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma</b> .....                | 193-220 |
| <i>Evaluation of In-Service Training Programs by the Employees Working in Social Service Area: Research in a Metropolitan Municipality</i>               |         |
| <b>Ramazan TİYEK &amp; Kadir PEKER</b>   |         |
| <b>The Responses of Greece and Ireland to the Crisis</b> .....   | 221-239 |
| <i>Yunanistan ve İrlanda'nın Krize Tepkisi</i>   |         |
| <b>Meryem FİLİZ BAŞTÜRK</b>  |         |
| <b>Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizinin Depresyon, Anksiyete ve Stres Ölçeğine Uygulanması</b> .....   | 241-259 |
| <i>Nonlinear Canonical Correlation Analysis' Application on Depressino Anxiety and Stress Scale</i>  |         |
| <b>Zeynep FİLİZ &amp; Sıdıka KOLUKISAOĞLU</b>  |         |
| <b>Sivil Girişimler Kapsamında Sivil Toplum Platformları ve Biga Sivil Toplum Platformu Örneği</b> .....   | 261-283 |
| <i>Civil Society Platforms and Biga Civil Society Platform as a Civil Initiative</i>   |         |
| <b>Ali Şahin ÖRNEK &amp; Siyret AYAS</b>   |         |
| <b>Muğla Şehir Markası ve İmaj Algısı: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Alan Araştırması</b> .....                                | 285-304 |
| <i>Muğla City Brand and Perception of Its Image: A Field Study Over Students of Muğla Sıtkı Koçman University</i>  |         |
| <b>Aytekin FIRAT &amp; Fatma KÖMÜRCÜOĞLU</b>   |         |
| <b>Üniversite Öğrencilerinin Teknolojiye Hazır Bulunuşluk Düzeyi ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Erciyes Üniversitesi Örneği</b> .....         | 305-327 |
| <i>The Relationship Between Readiness Levels of University Students to Technology and their Personal Characteristics: The Case of Erciyes University</i> |         |
| <b>Ebru SÖNMEZ &amp; Hanife AKGÜL</b>  |         |
| <b>Yazarlar Hakkında</b> .....   | 329     |
| <b>Yazarlar için Bilgi Notu</b> .....  | 337     |
| <i>About the Authors</i> .....   | 343     |
| <i>Notes for Contributors</i> .....  | 349     |
| <b>Dizin / Index</b> .....   | 355     |

## EDİTÖRÜN NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi'nin 26. sayısını huzuruna çıkarıyoruz. Dergimiz, bu sayısından itibaren yeni bir editör kadrosu ile akademik camiaya ve pozitif bilime katkı sağlama devam edecek.

Sosyal, siyasi ve ekonomik yaşamda görülen değişimler dergimizin son sayısında yer verilen makalelerde göze çarpmaktadır. Toplam 14 makalenin yer aldığı 26. sayıda sosyal bilimler alanına önemli katkı sağlayacağını düşündüğümüz çok çeşitli Türkçe ve İngilizce makaleyi siz değerli okuyucularımıza sunuyoruz.

Dergimizin bu sayısında;

Atf AÇIKGÖZ, Ayşe GÜNSEL ve Cemil KUZEY, İngilizce olarak kaleme aldıkları "Climate and Product Quality in Software Development Teams: Assessing the Mediating Role of Problem Solving and Learning" isimli çalışmalarında; takım çalışması, takım problem çözme, öğrenme süreçleri ve yazılım ürünü kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Aynı zamanda çalışmada takımın problem çözmesinin takım iklimi ve takım öğrenmesi arasındaki ilişki üzerinde ve takım öğrenmesinin takım problem çözme ve yazılım ürünü kalitesi arasındaki ilişki üzerindeki bağdaştırıcı rolü araştırılmaktadır.

Lütfiye ÖZDEMİR tarafından kaleme alınan "2008 Küresel Krizi ve Seçilmiş Avrasya Ekonomilerine Etkileri: Azerbaycan ve Kazakistan Örneği" başlıklı makale, 2008 Küresel Ekonomik Krizinin ortaya çıkışı, gelişimi ve olumsuz sonuçlarını Azerbaycan ve Kazakistan ekonomileri üzerinden değerlendirmektedir. Çalışma Azerbaycan ve Kazakistan ekonomilerinin yapısı hakkında içerdiği bilgiler ile de literatüre katkı sağlamaktadır.

Fatih KOÇ, "Sigortacılık Sektöründe Kurumsal İtibar ve Tüketici Güveni" başlıklı çalışması ile bu sayıda dergimize destek vermiştir. Yazar çalışmasında tüketicilerin firmalara olan güvenleri ve firmaların tüketiciler nezdindeki itibarı değişkenleri arasındaki ilişkiye odaklanarak bir model kurmaktadır. Modelin oluşturulmasında firma itibarını etkileyen; müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve algılanan değer faktörleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Çalışmanın analiz sonuçlarına göre itibarın belirleyicileri olan değişkenlerin itibarı ve tüketici güvenini pozitif bir şekilde etkilediği ortaya konmaktadır.

Yunus Emre TAŞGİT ve Ercan ERGÜN, "İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründen Bulgular" başlıklı makalesinde, iş çevresinin, işletme stratejisi üzerindeki etkisini keşifsel analiz yöntemleriyle tespit ederek Türkiye'de alan yazınındaki boşluğu kapatmayı amaçlamıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniğinin tercih edildiği araştırma çalışmasında, proaktif strateji üzerinde en önemli etkisi olan iş çevresi özelliği dinamiklerdir sonucu ortaya konulmaktadır.

Melisa Erdilek KARABAY tarafından kaleme alınan, "Sağlık Personelinin İş Stresi, İş-Aile Çatışması ve İş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı makale dergimizin bu sayısında yer verilen çalışmalar arasında yer almaktadır. Sağlık sektöründe çalışanların iş stresi, iş-aile çatışması ve iş-aile-hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Çalışmada İstanbul ili seçilmiştir. Makalede yürütülen araştırma sonucunda, çalışanların maruz kaldığı iş stresinin işten ayrılma niyetini arttırdığı ve iş-aile çatışmasını pozitif etkilediği görülmüştür. İş stresi diğer yandan, çalışanların iş tatminini, hayat tatminini ve aile tatminin olumsuz etkilerken, en olumsuz etkinin iş tatmini üzerinde olduğu saptanmıştır.

Meral ÇAKIR BERZAH ve Mustafa ÇAKIR, "İş Hayatında Maneviyat Yaklaşımı Ne Vaad Ediyor?" isimli çalışmalarında iş dünyasında verimlilik üzerine benimsenen yaklaşımlara vurgu yapmaktadır. Yazarlar iş yerinde maneviyat yaklaşımının; daha verimli çalışanlar, daha yüksek kar oranları ve daha düşük maliyetle üretimin yanı sıra sorunları çözmek yerine kara dönüştürmeyi hedefleyen bir yönetim stratejisi olarak öne çıktığını vurgulamaktadırlar.

Aysu GÖÇER, Işık Özge YUMURTACI, Öznur YURT ve Tunçdan BALTACIOĞLU, "A New Framework for Supply Chain Management Capability" isimli makalesiyle, tedarik zinciri risk yönetiminin rekabet avantajı sağlamada etkin araçlardan birisi olduğu üzerinde durmaktadır. Çalışma tedarik zinciri halkalarını oluşturan işletmelerin olgunluk

ve kapasitelerinin üzerinde durulmaktadır. Çalışma kapsamında ayrıca yeni bir tedarik zinciri yönetimi çerçevesi -tedarik zinciri yetkinliği modeli- sunulmaktadır.

Akın GÜNGÖR ve Mustafa TORUN, "Türk Kamu Yönetim Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Alan Araştırması" çalışması ile Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkököl ve ortaokul yönetici performanslarının kimler tarafından değerlendirileceği, performans değerlendirmesinin hangi sıklıkla yapılacağı, performans değerlendirme ölçütlerinin neler olması gerektiğine ilişkin ilkököl ve ortaokul yöneticisi, sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerinin görüşlerini ve bu grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmaktadır. Çalışma performans değerlendirme ölçütlerinin, katılımcılar arasında görev ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Ramazan TİYEK ve Kadir PEKER, "Sosyal Hizmet Alanında Çalışanların Hizmetçi Eğitim Programlarını Değerlendirmeleri: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma" başlıklı makalesinde bu alanda çalışanların hizmetçi eğitim programlarını değerlendirmeleri ve hizmetçi eğitim programlarından beklentilerinin belirlenmesi yönelik literatüre katkıda bulunmaktadır. Çalışmada yürütülen araştırma neticesinde; eğitim mekanlarının iyileştirilmesi, eğitimcilerin yetişkin eğitimi konusunda uzman olmalarının gerekliliği ve eğitim programlarının daha etkin hale getirilebilmesi için eğitim ihtiyacı analizi çalışmasının iyileştirilmesi ve yöneticilerin hizmetçi eğitim programlarını daha verimli hale getirebilmeleri için özen göstermeleri gerekliliği, katılımcılar tarafından olumsuz olarak değerlendirilen önemli konular arasında gösterilmektedir.

Meryem Filiz BAŞTÜRK tarafından kaleme alınan "The Responses of Greece and Ireland to the Crisis" başlıklı makale 2008 Küresel Ekonomik Krizinin gelişimini, krizin Yunanistan ve İrlanda'ya olan etkisini incelemektedir. Yazar ayrıca çalışmasında Yunanistan ve İrlanda'nun Euro bölgesine girişleri öncesinde yüksek büyüme oranları yakalamalarına rağmen; Euro bölgesine giriş sonrası bu büyümeyi sürdürememelerinin altında yatan nedenleri sorgulamaktadır.

Zeynep FİLİZ ve Sıdika KOLUKISAOĞLU'nun, "Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizinin Depresyon, Anksiyete ve Stres Ölçeğine Uygulanması" çalışması dergimizin bu sayısında yerini almıştır. Çalışmada doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi kullanılarak üniversite öğrencilerinin demografik özellikleri ile depresyon, anksiyete ve stres düzeyleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Depresyon, anksiyete, stres ve mutluluk düzeyi olarak belirlenen değişkenlerin analizi sonucunda mutluluk düzeyi çok iyi olan öğrencilerin depresyon düzeylerinin normal olduğu belirlenmiştir.

Ali Şahin ÖRNEK ve Siyret AYAS, "Sivil Girişimler Kapsamında Sivil Toplum Platformları ve Biga Sivil Toplum Platformu Örneği" isimli çalışmasında günümüz toplumlarının vazgeçilmez kurumlarından sivil toplum kuruluşlarına yer vermektedirler. Çalışmada Biga Sivil Toplum Platformu bir sivil inisiyatif olarak araştırma konusu yapılmaktadır. Çalışmada kullanılan birincil ve ikincil veriler değerlendirilerek, sivil toplum platformlarının yeri ve önemi; Biga STP örneği ile ortaya konulmaktadır.

Aytekin FIRAT ve Fatma KÖMÜRCÜOĞLU "Muğla Şehir Markası ve İmaj Algısı, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Alan Araştırması" isimli çalışmada, Muğla şehir imajının belirgin özelliklerinin tespiti üzerine bir araştırma yürütmüşlerdir. Elde edilen sonuçlara göre, Muğla şehir imajının belirgin özellikleri olarak; turistik alanlar, eski Muğla evleri, Zeybek dansı ve zeytinyağı belirlenirken, marka faydaları olarak doğal güzellikler, üniversitesi ve tarihi zenginlikler vurgulanmıştır.

Ebru Sönmez ve Hanife Akgül, "Üniversite Öğrencilerinin Teknolojiye Hazır Bulunuşluk Düzeyi ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Erciyes Üniversitesi Örneği" isimli çalışmalarında üniversite öğrencilerinin teknolojiye hazır bulunuşluk düzeyi ile kişilik tipleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma kapsamında oluşturulan modellenme sonucunda teknolojiye hazır bulunuşlukta "iyimserlik" faktör grubu, kişilik tiplerinde ise, "geleksel", kişilik tipi1, faktör grubu olarak ilk sırada yer almıştır.

İçten saygılarımızla

Doç. Dr. Suat UĞUR

# Climate and Product Quality in Software Development Teams: Assessing the Mediating Role of Problem Solving and Learning

Atif AÇIKGÖZ\* & Ayşe GÜNSEL\*\* & Cemil KUZHEY\*\*\*

## Abstract

*The popularity of new product development has been increasing in knowledge-intensive organizations as a means to manage aggressive competition. Given the criticality of product development to the performance of many organizations, it is important to unveil the mechanisms that support problem solving. In line with the relevant literature, this study examined the relationships among team climate, team problem solving, team learning, and software quality. As well, this study explored the mediating effect of team problem solving on the relationship between team climate and team learning, and the mediating effect of team learning on the relationship between team problem solving and software quality. By using 139 questionnaires from different projects, structural equation modeling was employed as a statistical analysis tool to investigate the given hypotheses. The findings showed that (i) team climate was positively related to team problem solving, ii) team problem solving positively influenced team learning, iii) team learning was positively associated with software quality. In addition, the results indicated that the relationships between team climate and team learning was partially mediated by team problem solving, while the relationship between team problem solving and software quality was partially mediated by team learning. The implications for both theory and practice are discussed.*

**Keywords:** Team Climate, Team Problem Solving, Team Learning, Software Quality.

## Yazılım Geliştirme Takımlarında İklim ve Ürün Kalitesi: Problem Çözmenin ve Öğrenmenin Bağdaştırıcı Rollerinin Değerlenmesi

### Özet

*Haşın rekabetin yönetilmesi amacıyla bilgi-yoğun örgütler her geçen gün daha fazla yeni ürün geliştirmeye yönelmektedirler. Yeni ürün geliştirmenin birçok örgütün performansına olan kritik etkisini göze alarak, problem çözmeyi destek-*

\* Fatih University, 34500, Büyükçekmece, İstanbul, Turkey, atif.acikgoz@fatih.edu.tr

\*\* Kocaeli University, 41380, Umuttepe, Kocaeli, Turkey, agnssel@gmail.com

\*\*\* Fatih University, 34500, Büyükçekmece, İstanbul, Turkey, ckuzey@fatih.edu.tr

leyen mekanizmaların açığa çıkarılması önem arz etmektedir. Mevcut literatürün dikkate alınması çizgisinde, bu çalışma takım iklimi, takım problem çözmesi, takım öğrenmesi ve yazılım ürünü kalitesi arasındaki ilişkileri incelemektedir. Yine, bu çalışmada takım problem çözmesinin takım iklimi ve takım öğrenmesi arasındaki ilişki üzerinde bağdaştırıcı rolü ile takım öğrenmesinin takım problem çözme ve yazılım ürünü kalitesi arasındaki ilişki üzerindeki bağdaştırıcı rolü araştırılmaktadır. 139 farklı yazılım geliştirmesi projesinden elde edilen veriler, yapısal eşitlik modeli tabanlı kısmi En Küçük Kareler (PLS) metodu takip edilerek, bahsedilen ilişkileri açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Bulgular şu sonuçları vermiştir: (i) takım iklimi takım problem çözmesi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir, (ii) takım problem çözmesi takım öğrenmesini pozitif yönlü etkilemektedir, (iii) takım öğrenmesi ise yazılım ürününün kalitesini pozitif yönlü artırmaktadır. İlaveten, sonuçlar takım problem çözmesinin takım iklimi ve takım öğrenmesi arasındaki ilişki üzerinde kısmi bağdaştırıcı role sahip olduğunu; takım öğrenmesinin de takım problem çözmesi ve yazılım ürünü kalitesi arasındaki ilişki üzerinde kısmi bağdaştırıcı role sahip olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, kuramsal ve pratik etkiler tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Takım İklimi, Takım Problem Çözmesi, Takım Öğrenmesi, Yazılım Ürünü Kalitesi

---

## 1. INTRODUCTION

The traditional approaches for the achievement of business objectives have dramatically changed, especially those adopted by industries that operate in knowledge-intensive environments, such as the software industry. In these days, firms have increasingly preferred to use teams for the development of new products, services, processes and/or business models to achieve their vision instead of requiring individuals to adopt mere patents following trends established by competitors<sup>1</sup>. Recent studies indicate that 82 percent of firms with 100 or more employees prefer to assign employees to various team tasks and activities instead of assigning them to individual projects. In fact, approximately 70-75 percent of these teams are assigned to product development projects<sup>2</sup>. The literature of technology innovation management (TIM) reveals that firms which launch high technology products are quite often driven by rapid technological changes<sup>3</sup>. In this regard, traditional models and production methods should be updated in order to facilitate firms to be competitive and meet the increased demands of ongoing changing customer preferences.

If this is the case, teams involved in product development projects must invest in a continuous learning process, as their responsibilities often span a number of

---

1 Drach-Zahavy, Anat, "The proficiency trap: How to balance enriched job designs and the team's need for support", Journal of Organizational Behavior, 2004, 25, p.979-996.

2 Edmondson, Amy C., and Nembhard, Ingrid, M. "Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits", Journal of Production Innovation Management, 2009, 26, p.123-138.

3 Günsel, Ayşe, and Açıkgöz, Atif, "The effects of team flexibility and emotional intelligence on software development performance", Group Decision and Negotiation, 2013, 22, p.359-377.



unfamiliar boundaries. Attention on the subject with team learning is desirable, as it fosters both rapid growth and diversity in perspectives. In this vein, teams are increasingly considered to be the important learning units within firms. This is particularly true for product development teams that face high levels of uncertainty and a need to integrate diverse sources of expertise, both of which require learning behavior<sup>4</sup>. In doing so, team members should collectively acquire and apply new knowledge and understandings to address team tasks and issues for which solutions have not yet been provided<sup>5</sup>. In this way, teams detect technical and market-related product problems and find alternative solutions for the problems, thereby producing new products with superior quality<sup>6</sup>. An accumulating body of evidence also supports the concept that team level learning leads product development teams to solve product-, process-, and project-related problems efficiently<sup>7</sup>.

Focusing on the construct of problem solving which has been broadly discussed in the extant literature<sup>8</sup> as a dynamic capability, it seems that problem solving capability enhances learning since those who are involved in problem-solving procedures are often dealing with a variety of new challenges. Teams that are in great need of providing effective solutions for a given problem may learn from their pitfalls (lessons from the past); as such they contribute to the integration of the organizational knowledge stock which can be easily re-used and implemented in prospective projects<sup>9</sup>. Based on the problem-solving school of thought<sup>10</sup>, knowledge creation is the sole process that should be implemented when a problem needs to be solved. As such, organizations and individuals learn only when a solution is actually provided and applied to a given problem. Additionally, teams increase their ability to respond to dynamic challenges, solve problems, and produce high quality products through the process of learning<sup>11</sup>.

In this regard, knowledge-intensive firms should excel in problem-solving processes aiming at the improvement of traditional product development methods so as to gain first-mover advantage in the industry in which they operate. However,

---

4 Edmondson and Nembhard, 2009, p.123-138.

5 Sole, Deborah, and Edmondson, Amy, "Situated knowledge and learning in dispersed teams", *British Journal of Management*, 2002, 13, p.17-34.

6 Akgün, Ali E., Lynn, Gary, and Yılmaz, Cengiz, "Learning process in new product development teams and effects on product success: A socio-cognitive perspective", *Industrial Marketing Management*, 2006, 35, p.210-224.

7 Katila, Riitta, and Ahuja, Gautam, "Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction", *Academy of Management Journal*, 2002, 45, p.1183-1194.

8 Thomke, Stefan H., and Fujimoto, Takahiro, "The effect of 'front-loading' problem-solving on product development performance", *Journal of Product Innovation Management*, 2000, 17, p.128-142.

9 Tjosvold, Dean, Yu, Zi-You, and Hui, Chun, "Team learning from mistakes: The contribution of cooperative goals and problem-solving", *Journal of Management Studies*, 2004, 41, p.1223-1245.

10 Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka, "The knowledge-creating company". (New York: Oxford University Press, 1995).

11 Huang, Jing-Wen, and Li, Yong-Hui, "Slack resources in team learning and project performance", *Journal of Business Research*, 2012, 65, p.381-388.

the way that teams of such firms should develop and retain problem-solving capabilities appears to be one of the main concerns of such teams which are involved in product development projects. The characteristics of a context (such as climate or culture), at either an organizational or team level, could equally facilitate or restrain the efforts made by teams to develop problem-solving capabilities<sup>12</sup>. For the purposes of this study, we assumed that team climate as an organizational context in which members' perceptions, experiences, and beliefs regarding contingencies, conditions, and relations among its members might have a significant effect on the development of problem-solving capabilities within a team.

Although there are widely held assumptions that team problem solving significantly affects product development outcomes, empirical research lacks sufficient evidence to support the antecedents of this construct in terms of team capability in the context of product development projects. In other words, extant literature, to the best of our knowledge, has not yet supported, either conceptually or empirically, interrelationships among the variables of climate, problem solving and learning at a team level, and consequently their potential effect on product development projects. To address this gap we attempt to provide a holistic model which views linkages amongst the variables of team climate, team problem solving, team learning, and product quality in the context of software development projects. Specifically, we explore the mediating effect of problem solving viewed as team capability on the relationship between team climate and team learning, as well as the mediating effect of team learning on the relationship between team problem solving and software quality.

The section which follows provides a literature review to establish the theoretical background of the study whilst the research hypothesis and the methodology are presented in the third and fourth sections accordingly. The fifth section presents study results discussed in the sixth section, in which managerial and theoretical implications for future research are also proposed. The seventh and last section concludes the study.

## 2. LITERATURE REVIEW

### 2.1. Team Problem Solving

In the knowledge management literature, organizations are defined as bundles of valuable, rare, inimitable, and non-substitutable capabilities and resources. Day<sup>13</sup> considers capabilities to be a combination of both skills and tacit knowledge which are operationalized throughout various processes of product development. In other words, capabilities are built upon knowledge and skills which are embed-

---

12 Zellmer-Bruhn, Mary, and Gibson, Cristina, "Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance", *Academy of Management Journal*, 2006, 49, p.501-518.

13 Day, George S., "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 1994, 58, p.37-52.

ded in teams' behaviors, technical systems, and managerial functions<sup>14</sup>. Product development teams should develop several capabilities, i.e., dynamic capabilities such as problem solving capability in order to evaluate, assimilate, and absorb large amounts of precise knowledge which are derived, either externally from or internally to organizational boundaries. Problem solving has been considered as the engine of knowledge creation and its importance at a team level has been widely studied in the field of product development<sup>15</sup>.

Both scholars and practitioners consider problem solving to be a dynamic capability enabling product development teams to develop original solutions to solve problems, thus rendering them competitive in the environment in which they interact. Product development, by its nature, consists of a set of routinized problem-solving processes and those who are involved in these processes are constantly dealing with unpredictable situations and crucial problems<sup>16</sup>.

A problem is often defined as a deviation from a desired set of specific reactions or conditions which result in mass symptoms that should be addressed<sup>17</sup>. Once a problem is detected, an inquiry is launched for a suitable solution to be found and implemented accordingly. Based on Huber's<sup>18</sup> work, the problem-solving process entails different phases which are related to understanding the problem, planning an appropriate solution, and also proposing various alternatives, implementing the chosen solution and periodically monitoring it. In the context of product development teams, problem-solving capability consists of a set of capabilities which include searching for new knowledge related to the issue(s) which have emerged, and developing the design and implementation of an appropriate action plan for solution of the problem and the final development of new improved products<sup>19</sup>.

At a team level, problem solving is required, amongst others, to create new knowledge and provide new approaches to a complicated and unstructured issue<sup>20</sup>. As product development processes require direct problem-solving techniques, individual knowledge possessed by team members should be shared with the whole team, thus transformed into team knowledge. According to Nonaka and Takeuchi<sup>21</sup>, four modes of knowledge conversion are identified which involve

---

14 Atuahene-Gima, Kwaku, and Wei, Yinghong, "The vital role of problem-solving competence in new product success", *Journal of Product Innovation Management*, 2011, 28, p.81-98.

15 Aladwani, Adel, "An integrated performance model of information systems projects", *Journal of Management Information Systems*, 2002, 19, p.185-210.

16 Thomke and Fujimoto, 2000, p.128-142.

17 Nickerson, Jack, Yen, C. James, and Mahoney, Joseph T., "Exploring the problem-finding and problem-solving approach for designing organizations", *Academy of Management Perspectives*, 2012, 26, p.52-72.

18 Huber, George, P., "Managerial Decision Making". (Scott Foresman & Co, 1980).

19 Thomke, Stefan H., "Managing experimentation in the design of new products", *Management Science*, 1998, 44, p.743-762.

20 Nickerson et al., 2012, p.52-72.

21 Nonaka, Ikujiro, and Takeuchi, Hirotaka, "The knowledge-creating company". (New York: Oxford University Press, 1995).

creating new knowledge at the next level: socialization (tacit to tacit knowledge), externalization (tacit to explicit knowledge), combination (explicit to explicit knowledge), and internalization (explicit to tacit knowledge). Through this process, new knowledge and understandings are available to teams for instant use, in order for their teams to provide accurate solutions on a given problem<sup>22</sup>. In this vein, it could be observed that team problem solving is related to the team members' ability to discuss problems collectively in order to provide solutions throughout the development of a product or make improvements on existing products. Based on this discussion, it might be supported that the team's ability to solve problems is the outcome of team learning<sup>23</sup>.

## 2.2. Team Learning

Today, an increasing number of firms have to deal with vital decisions in a rapid manner. This both challenges and instills the ability to learn quickly. Individual learning is necessary but is inadequate to generate learning at the organizational level<sup>24</sup>. A growing body of research<sup>25</sup> has considered teams as the main learning units in firms as an interface between individual and organizational learning<sup>26</sup>. Teams embody their knowledge based upon their members' knowledge and experiences<sup>27</sup>; thus, both teams and firms can learn. In other words, firms develop organizational learning capability through the learning of their teams. Similarly, Edmondson (1999) stresses the importance of teams in the organizational learning processes observing that, in these days, firms increasingly make use of teams in managing complicated tasks instead of assigning employees to individual routine tasks and activities.

The extant literature provides a variety of definitions for team learning, ranging from "an ongoing process of reflection and action characterized by asking questions, seeking feedback, experimenting, reflecting on results, and discussing errors or unexpected outcomes of actions"<sup>28</sup> to a change in the group's repertoire of potential behavior. Team learning in behavioral terms refers to the acquisition and application of new knowledge that involves the frequent use of team communication processes<sup>29</sup>. In this way, team learning is conceptualized as the collective acquisition, combination, creation, and dissemination of team members' knowledge.

---

22 Thomke and Fujimoto, 2000, p.128-142.

23 Bstieler, Ludwig, and Hemmert, Martin, "Increasing learning and time efficiency in interorganizational new product development teams", *Journal of Product Innovation Management*, 2010, 27, p.485-499.

24 Chen, Stephen, "Task partitioning in new product development teams: A knowledge and learning perspective", *Journal of Engineering and Technology Management*, 2005, 22, p.291-314.

25 Yang, Jen-Shou., and Chen, Chin-Yi., "Systemic design for improving team learning climate and capability: A case study", *Total Quality Management*, 2005, 16, p.727-740.

26 Huang and Li, 2012, p.381-388

27 Yang and Chen, 2005, p.727-740

28 Edmondson, 1999, p.350-383.

29 Sole, 2002, p.17-34.

Team learning allows communities of practice to learn together and spreads new knowledge through social networks. By boosting collective learning, team members easily address mutual problems for which solutions were not previously obvious<sup>30</sup>. New knowledge improves existing routines; thus, teams become capable of producing original products ahead of their deadlines in order to meet managerial and market demands<sup>31</sup>. Furthermore, high-level team learning accelerates high-level collective thinking and communication as well as the ability to working creatively as a single entity. The discipline of high-level team learning permits the development of shared intelligence beyond that of any one individual member of a product development team.

### **2.3. Team Climate**

Team climate reflects team members' shared experiences and beliefs in actions that are supported by the team's policies, practices, and procedures<sup>32</sup>. It is also related to a team's mutual perceptions about the quality of congruence between team practices and conditions of work processes. Based upon these views in existing literature, it is reasonable to stress team climate as an atmosphere that facilitates or hinders the negotiations of the team members with each other, because it is an effective tool in shaping the attitudes, behaviors, and actions of the team members<sup>33</sup>. Team climate can be conceptualized as the combination of norms, attitudes, and expectations that team members perceive in order to function in a particular context.

According to González-Romá et al.<sup>34</sup>, team climate is a multidimensional construct and consists of four factors: (i) organizational support, (ii) innovation orientation, (iii) goal orientation, and (iv) informal structure. Organizational support refers to whether or not team members are supported by the whole organization. Innovation orientation refers to whether or not new ideas are implemented by the team. Goal orientation refers to whether or not team members make an effort to reach goals. Informal structure refers to whether or not team norms and procedures are designed to enable team members to excel in the undertaken tasks and improve their capabilities<sup>35</sup>. The above mentioned classifications reflect the plausible effects of team climate on team problem solving, thus leading teams to develop learning and improve software quality in related projects.

---

30 Zellmer-Bruhn and Gibson, 2006, p.501-518.

31 Bstieler and Hemmert, 2010, p.485-499.

32 Açıkgöz, Atif, Günsel, Ayşe, Bayyurt, Nizamettin, and Kuzey, Cemil, "Team climate, team cognition, team intuition, and software quality: The moderating role of project complexity", *Group Decision and Negotiation*, 2014, 23, p.1145-1176.

33 Açıkgöz et al., 2014, p.1145-1176.

34 González-Romá, Vicente, Fortes-Ferreira, Lina, and Peiró, José, "Team climate, climate strength and team performance: A longitudinal study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2009, 82, p.511-536.

35 Açıkgöz et al., 2014, p.1145-1176.

The development of a teams' capability is often related to the organizational support received from top management, which is also the outcome of their attitudes and perceptions<sup>36</sup>. Organizational support facilitates individuals in reducing barriers in their daily interaction with the other members of the team whilst at the same time allowing potential disagreements to be resolved, which also eliminates miscommunications at the team level<sup>37</sup>. Accordingly, the team members are more likely to be involved in learning activities critical to the development of team-level capabilities<sup>38</sup>. Furthermore, organizational support encourages teams to undertake risks and communicate their ideas and concerns without feeling frustrated by the top management<sup>39</sup>. Human resource practices which provide team members with concrete psychological support become increasingly important for the performance of the teams<sup>40</sup> since the fear of failure is minimized and the team members appear to be keener in fully participating in various tasks throughout the development of a project (Bstieler & Hemmert, 2010).

Siguaw et al.<sup>41</sup> define innovation orientation as the capacity to introduce original product- and process-related ideas. It is related to the openness to new ideas, which encourages a team to devote its energy toward improving existing products or inventing novel products. In general, innovation orientation is a multi-dimensional knowledge structure embedded in the formal and informal systems, behaviors, and processes of the team, which, in turn, promotes creative thinking and facilitates the development of relevant team-level capabilities<sup>42</sup>. In particular, it is the team's set of attitudes and perceptions that incline them toward developing team-level capabilities for producing high-quality products<sup>43</sup>.

Goals can contribute toward orienting a team in a particular direction so that they will know what they need to do and focus on<sup>44</sup>. Goal orientation is associated with clarity of thought, which is formally articulated through vision and mission statements<sup>45</sup>. Without goal orientation, it is difficult for teams to achieve their objectives<sup>46</sup>. Accordingly, having a clear goal allows them to perform better

---

36 Nambisan, Satish, "Software firm evolution and innovation-orientation", *Journal of Engineering and Technology Management*, 2002, 19, p.141-165.

37 Bstieler and Hemmert, 2010, p.485-499.

38 Edmondson and Nembhard, 2009, p.123-138.

39 Bstieler and Hemmert, 2010, p.485-499.

40 Siguaw, Judy A., Simpson, Penny M., and Enz, Cathy A., "Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research", *Journal of Product Innovation Management*, 2006, 23, p.556-574.

41 Siguaw et al., 2006, p.556-574.

42 Siguaw et al., 2006, p.556-574.

43 Nambisan, 2002, p.141-165.

44 Lynn, Gary S., Skov, Richar B., and Abel, Kate D., "Practices that support team learning and their impact on speed to market and new product success", *Journal of Product Innovation Management*, 1999, 16, s.439-454.

45 Siguaw et al., 2006, p.556-574.

46 Bstieler and Hemmert, 2010, p.485-499.

by providing a mutual awareness of the purpose of their efforts and as well by motivating them to develop goal-related team-level capabilities<sup>47</sup>.

A team thinks as one collective body because of common beliefs, values, and understandings, which are collectively called the team's informal structure<sup>48</sup>. Each team has its own unique informal structure in order to deal with troubles or problems<sup>49</sup>. Informal structure is a set of team members' shared beliefs and understandings that directs all of the team's operations<sup>50</sup>. Teams with a nonhierarchical structure allow their members to express themselves in a more constructive way than do teams with a more hierarchical structure<sup>51</sup>. Hence, it is much easier for teams with a nonhierarchical structure to focus on developing key team-level capabilities.

### **3. HYPOTHESIS DEVELOPMENT**

#### **3.1. Team Climate and Team Problem Solving**

One of the core functions of product development teams is to develop a problem-solving capability<sup>52</sup>. Tjosvold et al.<sup>53</sup> (2004) consider team climate to be critical for determining the team members' mutual capability development efforts through the improvement of their psychological atmosphere<sup>54</sup>. If the atmosphere is positive, team members are more likely to discuss problems freely in order to solve them and make performance improvements<sup>55</sup>. For example, based on a field study of 310 front-line employees (receptionists and waiters) nested in 117 units in Spanish hotels and restaurants, employee problem-solving behaviors are associated with innovative climate. Alternatively, such an atmosphere probably motivates the product developers (i) to express their thoughts and opinions without the fear of reprisal, (ii) to share their knowledge, skills, and background willingly based upon mutual trust, (iii) to collaborate among each other, and (iv) to make a great efforts in developing solutions to product development problems<sup>56</sup>. However, there is a gap in the knowledge management literature concerning what determines team problem solving and how this capability can be improved. To address this gap, we think that team climate might be fitting. In other words, this study claims that team climate –in terms of organizational support, innovation orientation, goal orientation, and informal structure- might be an important antecedent

---

47 Lynn et al., 1999, p.439-454.

48 Siguaw et al., 2006, p.556-574.

49 Bstieler and Hemmert, 2010, p.485-499.

50 Siguaw et al., 2006, p.556-574.

51 Bstieler and Hemmert, 2010, p.485-499.

52 Atuahene-Gima and Wei, 2011, p.81-98.

53 Tjosvold et al., 2004, p.1223-1245

54 Siguaw et al., 2006, p.556-574.

55 Huang and Li, 2012, p.381-388.

56 Açıkgöz et al., 2014, p.1145-1176.

for developing and utilizing team problem solving in software development projects. Based on the above reasoning, it was hypothesized that:

**Hypothesis 1:** Team climate is positively related to team problem solving in terms of 1a) organizational support, 1b) innovation orientation, 1c) goal orientation, and 1d) informal structure.

### 3.2. Team Problem Solving and Team Learning

Another basic question for this study is related to how product development teams learn or to what capabilities promote team learning<sup>57</sup>. This study has adapted the approach that learning from mistakes and experiences through operationalizing the problem-solving capability is an answer. In the organizational learning literature, the effect of team problem solving on team learning is not clarified in the context of product development projects. By revealing this effect, it becomes apparent that while product development teams become capable of creating new solutions to unexpected problems, they learn more, resulting in lessening the probability of problem occurrence. Similarly, if product development teams boost their problem-solving capability, they will probably be able to create new knowledge through the consecutive processes of team learning<sup>58</sup>. Accordingly, it was hypothesized that:

**Hypothesis 2:** Team problem solving is positively related to team learning in software development projects.

### 3.3. Team Learning and Software Quality

It is highly likely that team learning plays a significant role on project success<sup>59</sup>. Product quality is a crucial indicator of project success in software development projects, as it demonstrates how effectively a product does what it was designed and manufactured to do<sup>60</sup>. In other words, the quality of the product is related to how well it satisfies user requirements, because higher customer satisfaction results in higher profits<sup>61</sup>. According to Edmondson and Nembhard<sup>62</sup>, team learning contributes to the quality of product development projects. Likewise, team learning enables a firm to gain favorable performance outcomes. Therefore, by enhancing learning, product development teams -and also firms- become capable of taking the benefit of emergent ideas that may distinguish the product

---

57 Lynn et al., 1999, p.439-454

58 Tjosvold et al., 2004, p.1223-1245.

59 Huang and Li, 2012, p.381-388.

60 Atuahene-Gima and Wei, 2011, p.81-98.

61 Li, Yuzhu, Yang, Ming-Hsien, Klein, Gary, and Chen, Houn-Gee, "The role of team problem solving competency in information system development projects", *International Journal of Project Management*, 2011, 29, p.911-922.

62 Edmondson and Nembhard, 2009, p.123-138.



or solutions from competitors' offerings and may challenge existing products<sup>63</sup>, thereby possibly resulting in producing high-quality products. Instead, the finding of creative alternatives through team learning provides opportunities for teams in order to produce quick evaluations and feedback on product quality. Creative alternatives not only guarantee the operational efficiency, flexibility, and responsiveness that customers require in a new product but also they differentiate it from rival products<sup>64</sup>. In this direction, it was hypothesized that:

**Hypothesis 3:** Team learning is positively related to software quality in new product development projects.

### **3.4. The Mediating Role of Team Problem Solving**

In this research, we also explore the impact of team climate on team learning through team problem solving and the impact of team problem solving on software quality through team learning.

A team-based working environment is a common phenomenon in today's firms. Although diversified backgrounds of the team members are favorable for creating new ideas, problems also prevail in teams. If the problems can be managed appropriately, the outcome of problem solving activities can stimulate the team members to explore new ideas, as well as encouraging new horizons for thinking<sup>65</sup>. However, it should be noted that team problem solving rarely operates in an isolated manner. For example, as team climate facilitates product development efforts, it can positively influence the outcome, such as team learning. Hence, in the organizational learning literature the relationship between team climate and team learning becomes more complicated. In this direction, we propose that team problem solving mediates the relationship between team climate and team learning. The reason is that team climate supports team members to solve product development problems, and foster their mutual knowledge base. Here, team members convey these new knowledge sources in all team activities through this climate. Team climate is then used as a mirror for reflection, which may increase awareness of the extent of team learning, such that a positive climate acts as a basis for continuous knowledge exchange, nurturing the development of consciousness of generating new product ideas. In addition, team climate can be considered to be a tool that allows team members to respond to particular problems in the light of their own and their firms' concerns. In a sense, team climate acts as a filtering tool for team learning. Further, team climate increases team members' attention and alertness for team learning. For instance, when team members perceived team climate as negative (i.e., insufficient support from organization), they became more careful about problems. This type of negative atmosphere also forces project leaders to create new routines, norms, and procedures for prod-

---

63 Katila and Ahuja, 2002, p.1183-1194.

64 Atuahene-Gima and Wei, 2011, p.81-98.

65 Tjosvold et al., 2004, p.1223-1245.

uct development activities. As well, a supportive climate will increase networking activities and knowledge sharing within the team, increasing team learning through the creation of new knowledge for problem solving. A positive climate may support team members to vivify their problem-solving capabilities in order to share their experience and delve into how they can correct the error and reduce the probability of its recurrence<sup>66</sup>. In other words, team climate may facilitate the timely vivification of problem-solving capability that enhances team learning through affecting the team members' attitudes and behaviors. In this direction, it was hypothesized that:

**Hypothesis 4:** Team problem solving will mediate the relationship between team climate and team learning.

### 3.5. The Mediating Role of Team Learning

As mentioned previously, team learning may have positive effects on software quality. However, considering the relationships between team problem solving and software quality, it may be asserted that the role of team learning is ambiguous in product development projects. More empirical evidence is needed to understand the effects of problem-solving capability on software quality by way of clarifying the role of team learning. In the organizational learning literature, it is generally acknowledged that problem solving is able to produce positive learning results. During product development projects, identifying errors and problems implies the incorporation of new knowledge into existing routines. It also closely related to the reinterpretation of existing knowledge in relation to new knowledge, thus enhancing team learning. Accordingly, team problem solving may vivify team learning when team members encounter problems to solve, thus maintaining performance. For example, Thomke and Fujimoto<sup>67</sup> argue that the benefits of problem-solving capabilities can provide a leverage capacity for improving product development performance, such as software quality. In this context, we propose that team learning mediates the relationship between team problem solving and software quality. The logic is that team problem solving enables team members to learn from errors and problems, and to reflect this new knowledge in project outcomes, i.e., software quality. In this direction, it was hypothesized that:

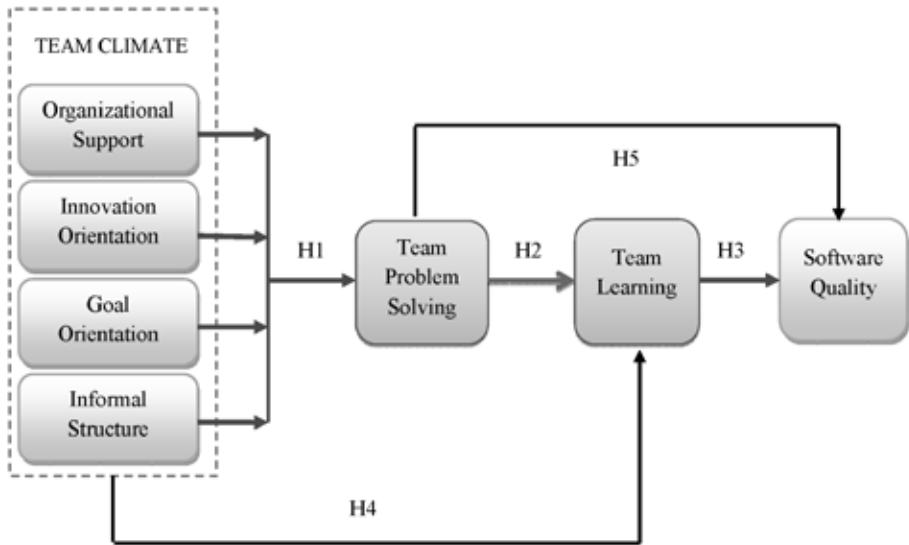
**Hypothesis 5:** Team learning will mediate the relationship between team problem solving and software quality.

---

<sup>66</sup> Tjosvold et al., 2004, p.1223-1245.

<sup>67</sup> Thomke and Fujimoto, 2000, p.128-142.

**Figure 1:** Proposed Relationships among the Study Variables



#### 4. RESEARCH DESIGN

In order to establish the groundwork for this study as well as to design the research, a large-scale cross-sectional survey was conducted. Prior to the development of the final version of the questionnaire, the survey instruments passed through several revisions. Based upon the results of the literature review, a study was conducted with a panel of academic experts in the TIM fields. A list of the constructs was submitted, with corresponding measurements, to these experts. A list of survey questions was then drafted so that the questions were highly consistent with the constructs according to the feedback from the panel of experts. In the second step, the survey instruments were back-translated in order to identify the desired questions; the questions were first translated into Turkish by an expert translator and then translated back into English by another expert translator. The translators then jointly reconciled the differences to ensure that the questions were rendered from English to Turkish correctly. In the third step, the Turkish version of the survey questionnaire was submitted to five managers (who were each part of at least one software development project) in order to determine its suitability, i.e., face validity. Finally, using the ‘personally administered questionnaire method’, the finalized survey questionnaire was distributed and collected by the authors of this study.

In order to more vigorously test the proposed model (see Fig. 1), structural equation modeling (SEM) was employed. SEM is a very useful and powerful statistical analysis tool which enables the detection of complex relationships between multiple endogenous and exogenous variables; in addition, it combines mathemat-

ical modeling with factor analysis in order to test hypotheses consisting of interacting variables and path-ways. SEM is a second-generation multivariate analysis tool that eliminates the limitations of first-generation statistical analysis tools, such as multiple regressions and discriminant analysis<sup>68</sup>. SEM is preferred by researchers for various valid reasons; for example: i) it assesses both the reliability and validity of the measures of theoretical constructs simultaneously and estimates the relationships between them; and ii) it identifies path loadings across the entire model in a single run instead of the multiple runs usually required to apply regression techniques<sup>69</sup>. There are two distinct approaches in order to estimate the parameters of an SEM: covariance-based SEM and component-based (or variance-based) SEM, which is also known as partial least squares (PLS). The objective of a covariance based approach is to minimize the difference between the sample covariances and those predicted by the theoretical model, while the objective of variance based approach is to maximize the variance of the dependent variables explained by the independent. PLS path modeling is an iterative algorithm. In the beginning, it solves the blocks of the measurement model separately, while in the next step, it estimates the path coefficients in the structural model. The advantage of the PLS approach is that it explains the residual variance of the latent variables as well as those of the manifest variables in any regression run in the model at best. In this research, the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was used.

#### 4.1. Measures

The latent constructs were assessed using multi-item measures on a five-point Likert scale ranging from 'strongly disagree' (1) to 'strongly agree' (5) from prior studies. Therefore, the research model included no single-item constructs. This study has adopted a first order reflective model as opposed to formative. It is not always clear whether a reflective or a formative model should be used. However, in reflective models, the direction of causality is from construct to measure; measures are expected to be correlated; dropping an indicator from the model does not affect the construct; and measurement error is taken into account at the item level rather than at the construct level. As a result of these criteria, since all the indicators are expected to be highly correlated with the latent variable score in this research model, as well as construct cause measures, it was appropriate to employ reflective measures in the research model.

A short explanation of each measure follows (questionnaire items are provided in Table 1). In order to measure the team climate of software development

---

68 Chin, Wynne W., "The partial least squares approach for structural equation modeling." In Marcoulides, George A., (Eds.) *Modern business research methods*. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998).

69 Gefen, David, Straub, Detmar, and Boudreau, Marie-Claude, "Structural equation modeling techniques and regression: Guidelines for research practice", *Communications of the Association for Information Systems*, 2000, 7, p.1-78.

teams, this study used four dimensions derived from González-Romá et al.<sup>70</sup>; that is: organizational support, innovation orientation, goal orientation, and informal structure. For each dimension, four questions were asked. To measure team problem solving, this study employed five questions derived from Aladwani<sup>71</sup>. To measure team learning, three questions were derived from Lynn, Reilly, and Akgün's<sup>72</sup> study. This scale involves items like "Overall, the team did an outstanding job correcting product problem areas with which customers were dissatisfied." Finally, ten questions (covering operational efficiency, flexibility, and responsiveness of the software product) were used derived from Nidumolu<sup>73</sup> to assess software quality.

## **4.2. Sample**

The empirical analyses for the study are based on data from 42 firms. According to the Istanbul Chamber of Commerce, the firms either directly operated in the software development industry or had a software development department. The objective of the study was explained to the respective managers via telephone. Furthermore, it was particularly emphasized that the respondents must be software engineers or developers with expertise in software development projects. Moreover, only one team member from each team was asked to participate in the survey, and each participant was asked to evaluate one unique project.

Initially 99 firms were contacted; 71 agreed to participate in the study, but participants from only 42 firms actually completed the questionnaire, resulting in a response rate of 59 percent. Prior to the cleaning of the data, the sample included 143 software projects (several firms participated in the project with more than one respondent). During the cleaning of the sample, 4 samples were eliminated due to a high level of missing data. Therefore, the final sample was comprised of 139 participants from 139 different teams involved in new software development projects. According to the descriptive statistics from the organizations, the proportion of projects returned are as follows: information and communication technology (63%), business services (24%), and financial services (13%). All of the software development projects' data were returned through the IT departments of the 42 participant firms: 5 projects from 9 departments, 4 projects from 9 departments, 3 projects from 11 departments, 2 projects from 12 departments, and 1 project from 1 department.

---

70 González-Romá et al., 2009, p.511-536.

71 Aladwani, 2002, p.185-210

72 Lynn, Gary S., Reilly, Richard R., and Akgün, Ali E., " Knowledge management in new product teams: Practices and outcomes", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2000, 47, p.221-231.

73 Nidumolu, Sarma, "The effect of coordination and uncertainty on software project performance: residual performance risk as an intervening variable", *Information Systems Research*, 1995, 6, p.191-219.

While collecting data from participants, an effort was made to ensure that their comfort level was high and their resistance level was low when filling out the questionnaire by taking the following steps: i) the respondents were informed that there were no predetermined right or wrong answers in order to encourage them to respond the questions as honestly and directly as possible; ii) since software engineers/developers perceive questions more accurately than non-engineers/developers due to their experience, involvement, and responsibilities, and since these participants tend to provide more valid information or data on issues directly related to their work roles, each of these respondents was assured that his or her response would remain anonymous in order to increase the respondents' motivation to cooperate by removing any fear of retaliation. It was believed that these assurances would reduce any resistance on the part of the participants and thus would make them less likely to edit their answers in an effort to make them socially desirable, permissive, or consistent with their perception of the researchers' wishes. Only one project at a time was assessed by one team member from each team who had agreed to participate in the survey.

According to the demographic statistics, 85 percent of the participants were male. Participants under 26 years of age accounted for 24 percent of the sample, while 33 percent were between 26 and 28 years old, 21 percent were between 29 and 31, 14 percent were between 32 and 34, and 8 percent were over 35 years old. In addition, 58 percent of the participants had 0-5 years of work experience, 27 percent had 6-10 years, and 15 percent had more than 10 years of experience. Furthermore, 39 percent of the participants had 3-5 developers on their team, 28 percent had 6-9 developers, 20 percent had 10-15 developers, 6 percent had 16-19 developers, and 7 percent had more than 20 developers.

### 4.3. Measures' Validity and Reliability

Following collection of the sample data, the data were subjected to a purification process in order to evaluate their reliability, discriminant validity, convergent validity, and unidimensionality<sup>74</sup>.

According to Nunnally<sup>75</sup>, an exploratory factor analysis (EFA) should be initially conducted on the data to allow researchers to refine the measurements by carefully analyzing the results of factor loadings, item-to-total correlation and Cronbach's alpha. Following this suggestion, EFA was employed on 35 measured items; the constructs comprised seven variables. A principal component with a varimax rotation was employed, and an eigenvalue of 1 was selected as the cut-off point. Due to the low levels of factor loadings, two items were dropped from the analysis—one from organizational support and one from software quality. An examination of these items revealed that dropping them would not compromise

---

<sup>74</sup> Fornell, Claes, and Larcker, David F., "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 1981, 48, p.39-50.

<sup>75</sup> Nunnally, Jum C., "Psychometric theory". (New York: McGraw-Hill, 1978).

the content validity of their respective constructs. The other items loaded substantially on their respective factors. As shown in Table 1, the factor loadings of the constructs range from .48 to .83. A single factor was extracted for each multiple-item scale in this analysis. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy was .895, which was higher than the proposed threshold value of .7; also, the Bartlett test of sphericity was significant at  $p < .0001$  ( $12(496) = 2901.514$ ), indicating the appropriateness of this data for factor analysis. These results indicate the appropriateness of the data for the EFA procedure. Additionally, the extent of common method bias with Harman's one-factor test was measured. The test includes entering all constructs into an unrotated principal components factor analysis and examining the resultant variance<sup>76</sup>. The threat of common method bias is high if a single factor accounts for more than 50 percent of the variance<sup>77</sup>. The results demonstrated that none of the factors significantly dominated the variance (see the last column of Table 1); hence, it is concluded that common method bias was unlikely. The items (including the dropped items) and their factor loadings after EFA, eigenvalue, percentage of variance explained and unrotated variance appears in Table 1.

**Table 1:** *The Result of Exploratory Factor Analysis*

| LV | Manifest Variables  | SL  | E    | VE (%) | UV (%) |
|----|---|-----|------|--------|--------|
|    | In my work team . . .   |     |      |        |        |
|    | Team members feel supported by the organization.  | .78 |      |        |        |
|    | You can tell that the company is interested in the members of the team.   | .79 |      |        |        |
| OS | The human resources management is carried out keeping the team members in mind.   | .69 | 2.44 | 7.62   | 4.97   |
|    | *The team manager contributes to creating a friendly and cordial work climate.  | --- |      |        |        |
|    | In my work team . . .   |     |      |        |        |
|    | New ideas and methods are often tried out.  | .78 |      |        |        |
|    | New ideas are put into practice to improve the work and its results.  | .81 |      |        |        |
| IO | The development of new methods, products or services is often proposed.   | .83 | 3.00 | 9.37   | 5.57   |
|    | Team members take advantage of their knowledge and skills to develop new ways of working, new services or new products. | .50 |      |        |        |
|    | In my work team . . .   |     |      |        |        |
|    | Team members try hard to reach the team goals.  | .48 |      |        |        |
| GO | Team members aspire to achieving greater performance.   | .83 | 2.13 | 6.64   | 4.27   |
|    | High, difficult goals are viewed as a challenge.  | .70 |      |        |        |
|    | Everyone contributes enthusiastically to reaching the goals.  | .53 |      |        |        |

<sup>76</sup> Harman, Harry, H., "Modern Factor Analysis". (Chicago: University of Chicago Press, 1960).

<sup>77</sup> Podsakoff, Philip M., and Organ, Dennis W., "Self-reports in organizational research: Problems and prospects", *Journal of Management*, 1986, 12, p.531-544.

| LV  | Manifest Variables   | SL  | E    | VE (%) | UV (%) |
|-----|--|-----|------|--------|--------|
|     | The norms and procedures in my work team . . .   |     |      |        |        |
|     | Help our team to function better.  | .74 |      |        |        |
| IS  | Help us to find the best way to do things.   | .71 | 3.26 | 10.18  | 6.38   |
|     | Facilitate relationships between team members.   | .71 |      |        |        |
|     | Help us to understand the relationship between each person's work and that of his/her co-workers.                              | .81 |      |        |        |
|     | The project team was effective in identifying problems   | .81 |      |        |        |
|     | The project team was effective in defining problems  | .79 |      |        |        |
| TPS | The project team was effective at generating alternative solutions   | .74 | 4.52 | 14.12  | 7.55   |
|     | The project team was effective in reviewing alternatives.  | .80 |      |        |        |
|     | The project team was effective in evaluating options   | .75 |      |        |        |
|     | Post-launch, this product had far fewer technical problems than our nearest competitor's product or our own previous products. | .75 |      |        |        |
| TL  | Overall, the team did outstanding job uncovering product problem areas with which customers were dissatisfied.                 | .70 | 2.05 | 6.41   | 3.51   |
|     | Overall, the team did an outstanding job correcting product problem areas with which customers were dissatisfied.              | .51 |      |        |        |
|     | The software is reliable.  | .68 |      |        |        |
|     | There is a quick response time by the product.   | .70 |      |        |        |
|     | The client is satisfied with the overall operational efficiency of the software.   | .70 |      |        |        |
|     | The software adapts to changes in business with cost efficiency.   | .70 |      |        |        |
| SQ  | The software adapts to changes in business requirements.   | .73 | 5.08 | 15.87  | 37.97  |
|     | The final product achieves overall long-term flexibility of the software.  | .58 |      |        |        |
|     | The software is easy to use.   | .59 |      |        |        |
|     | The software customizes outputs to various client needs.   | .60 |      |        |        |
|     | The software is responsive overall to client needs.  | .69 |      |        |        |
|     | *The cost of software operations is efficient.   | --- |      |        |        |

Note1: The sign of \* denotes the dropped item.

Note2: LV = Latent Variable, SL = Standardized Loading, E = Eigenvalue, VE = Variance Explained, , UV = Unrotated Variance  
 OS = Organizational Support, IO = Innovation Orientation, GO = Goal Orientation, IS = Informal Structure, TPS = Team Problem Solving, TL = Team Learning, SQ = Software Quality

Since EFA alone does not provide an explicit test of unidimensionality, a confirmatory factor analysis (CFA) was also performed. In order to assess the discriminant validity of our model, two-factor models (as recommended by Bagozzi and Phillips<sup>78</sup>) were estimated, in which individual factor correlations, one at a time, were restricted to unity. The fit of the restricted models was compared to that of the original model. In total, 90 models were evaluated using AMOS. As shown in Table 2, the chi-square change ( $\Delta\chi^2$ ) in each model, both constrained

78 Bagozzi, Richard P., Yi, Youjae, and Phillips, Lynn W., "Assessing construct validity in organizational research", *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36, p.421-58.



and unconstrained, was significant ( $\Delta\chi^2 > 3.84$ ), which suggests that the constructs demonstrated discriminant validity<sup>79</sup>.

**Table 2:** Discriminant Analysis of the Construct Measures

| Constructs |   |     | Unconstrained ( $\chi^2$ /d.f.) | Constrained ( $\chi^2$ /d.f.) | $\Delta\chi^2$ |
|------------|---|-----|---------------------------------|-------------------------------|----------------|
| OS         | ↔ | IO  | 22.2/13                         | 48.6/14                       | 26.4           |
| OS         | ↔ | GO  | 31.4/13                         | 61.5/14                       | 30.1           |
| OS         | ↔ | IS  | 19/13                           | 39.6/14                       | 20.6           |
| OS         | ↔ | TPS | 121.4/53                        | 153.7/54                      | 32.3           |
| OS         | ↔ | TL  | 5.1/8                           | 52.3/9                        | 47.2           |
| OS         | ↔ | SQ  | 121.4/53                        | 153.7/54                      | 32.3           |
| IO         | ↔ | GO  | 46.1/19                         | 91.7/20                       | 45.6           |
| IO         | ↔ | IS  | 21.3/13                         | 66.2/14                       | 44.9           |
| IO         | ↔ | TPS | 48/19                           | 84.3/20                       | 36.3           |
| IO         | ↔ | TL  | 10.6/13                         | 64.7/14                       | 54.1           |
| IO         | ↔ | SQ  | 152.1/64                        | 197.9/65                      | 45.8           |
| GO         | ↔ | IS  | 54.1/19                         | 94.7/20                       | 40.6           |
| GO         | ↔ | TPS | 71.3/26                         | 106/27                        | 34.7           |
| GO         | ↔ | TL  | 28.9/13                         | 95.9/14                       | 67             |
| GO         | ↔ | SQ  | 161.3/64                        | 215.7/65                      | 54.4           |
| IS         | ↔ | TPS | 69.5/26                         | 104.7/27                      | 35.2           |
| IS         | ↔ | TL  | 20.2/13                         | 62.9/14                       | 42.7           |
| IS         | ↔ | SQ  | 138.3/64                        | 187.6/65                      | 49.3           |
| TPS        | ↔ | TL  | 54.8/19                         | 102.2/20                      | 47.4           |
| TPS        | ↔ | SQ  | 192.8/76                        | 244.9/77                      | 52.1           |
| TL         | ↔ | SQ  | 115.4/53                        | 176.6/54                      | 61.2           |

Note. OS = Organizational Support, IO = Innovation Orientation, GO = Goal Orientation, IS = Informal Structure, TPS = Team Problem Solving, TL = Team Learning, SQ = Software Quality

The measures were also subjected to one model CFA. As shown in Table 3, the resulting measurement model was found to fit the data reasonably well:  $\chi^2(440) = 658.053$ , comparative fit index (CFI) = .92, incremental fit index (IFI) = .92, Tucker-Lewis Index (TLI) = .91,  $\chi^2$ /d.f. = 1.50, and root mean square error of approximation (RMSEA) = .06. In addition, all items loaded significantly on their respective constructs (with the lowest t-value being 2.50), providing support for convergent validity.

<sup>79</sup> Anderson, James C., and Gerbing, David W., "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, 1988, 103, p.411-423.

**Table 3: Measurement Models and Confirmatory Factor Analysis**

| Construct | Parameter <sup>a</sup> | Standardized Coefficient | t-Value <sup>b</sup> |
|-----------|------------------------|--------------------------|----------------------|
| OS        | λOS1                   | .81                      | Scaling              |
|           | λOS2                   | .96                      | 11.58                |
|           | λOS3                   | .62                      | 7.66                 |
| IO        | λIO1                   | .81                      | Scaling              |
|           | λIO2                   | .86                      | 11.15                |
|           | λIO3                   | .82                      | 10.56                |
|           | λIO4                   | .61                      | 7.33                 |
| GO        | λGO1                   | .75                      | Scaling              |
|           | λGO2                   | .64                      | 6.92                 |
|           | λGO3                   | .52                      | 5.60                 |
|           | λGO4                   | .82                      | 8.48                 |
| IS        | λIS1                   | .87                      | Scaling              |
|           | λIS2                   | .77                      | 10.73                |
|           | λIS3                   | .83                      | 12.03                |
|           | λIS4                   | .80                      | 11.36                |
| TPS       | λPSC1                  | .79                      | Scaling              |
|           | λPSC2                  | .75                      | 13.75                |
|           | λPSC3                  | .88                      | 11.79                |
|           | λPSC4                  | .92                      | 12.54                |
|           | λPSC5                  | .77                      | 9.83                 |
| TL        | λTL1                   | .63                      | Scaling              |
|           | λTL2                   | .70                      | 6.30                 |
|           | λTL3                   | .76                      | 6.61                 |
| SQ        | λSQ1                   | .73                      | Scaling              |
|           | λSQ2                   | .81                      | 9.21                 |
|           | λSQ3                   | .81                      | 9.25                 |
|           | λSQ4                   | .63                      | 7.19                 |
|           | λSQ5                   | .70                      | 7.91                 |
|           | λSQ6                   | .68                      | 7.70                 |
|           | λSQ7                   | .63                      | 7.13                 |
|           | λSQ8                   | .58                      | 6.50                 |
|           | λSQ9                   | .69                      | 7.90                 |

a λ parameters indicate paths from measurement items to first-order constructs

b Scaling denotes λ value of indicator set to 1 to enable latent factor identification.

Note1.  $\chi^2(440) = 658.053$ , CFI = .92, IFI = .92, TLI = .91, RMSEA = .06

Note2. OS = Organizational Support, IO = Innovation Orientation, GO = Goal Orientation, IS = Informal Structure, TPS = Team Problem Solving, TL = Team Learning, SQ = Software Quality

Table 4 shows the correlations among all seven variables. The relatively low-to-moderate correlations provide further evidence of discriminant validity. Also, all reliability estimates—including the coefficient alphas, the average variance extracted (AVE) for each construct, and the AMOS-based composite reliability

values—are well beyond the threshold levels suggested by Nunnally<sup>80</sup>. Further, following the suggestion of Fornell and Larcker<sup>81</sup>, the squared root of AVE for each construct was greater than the latent factor correlations between the pairs of constructs, suggesting discriminant validity. All in all, the obtained results concluded that the measures were unidimensional, with adequate reliability and discriminant validity.

**Table 4:** *Discriminant Validity and Reliability Indicators*

| No | Mean | Standard Deviation | Variables | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7   |
|----|------|--------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 1  | 3.50 | 1.02               | OS        | .86   |       |       |       |       |       |     |
| 2  | 4.01 | .74                | IO        | .43** | .77   |       |       |       |       |     |
| 3  | 3.63 | .81                | GO        | .52** | .48** | .87   |       |       |       |     |
| 4  | 3.90 | .79                | IS        | .45** | .40** | .48** | .84   |       |       |     |
| 5  | 3.88 | .78                | TPS       | .40** | .55** | .54** | .44** | .87   |       |     |
| 6  | 3.69 | .71                | TL        | .29** | .30** | .51** | .36** | .55** | .81   |     |
| 7  | 4.07 | .64                | SQ        | .52** | .49** | .51** | .56** | .52** | .53** | .74 |
|    |      |                    | CR        | .89   | .86   | .92   | .90   | .94   | .85   | .92 |
|    |      |                    | AVE       | .74   | .60   | .75   | .70   | .76   | .65   | .55 |
|    |      |                    | $\alpha$  | .83   | .78   | .89   | .85   | .92   | .74   | .90 |

Note1. Diagonals show the square root of AVEs

Note2. OS = Organizational Support, IO = Innovation Orientation, GO = Goal Orientation, IS = Informal Structure, TPS = Team Problem Solving, TL = Team Learning, SQ = Software Quality, CR = Composite Reliability, AVE = Average Variance Extracted,  $\alpha$  = Cronbach's Alpha

\* p < .05, \*\* p < .01.

#### 4.4. Hypothesis Testing

The partial least squares and bootstrapping re-sampling methods<sup>82</sup> were used to estimate both the main and the interaction effects in the proposed model. This procedure entailed generating 500 sub-samples of cases randomly selected, with replacement, from the original data. Path coefficients were then generated for each randomly selected sub-sample. T-statistics were calculated for all coefficients based on their stability across the sub-samples in order to determine which links were statistically significant. The path coefficients and their associated t-values demonstrated the direction and impact of each hypothesized relationship.

Table 5 shows the hypotheses, including paths, of the values of betas and significance levels. With regard to antecedents, the findings illustrated that two

80 Nunnally, 1978.

81 Fornell and Larcker, 1981, p.39-50.

82 Ringle, C. M., Wende, S., ve Will, A., "SmartPLS - Version 2.0". (Universität Hamburg, Hamburg, 2005).

sub-dimensions of team climate —innovation orientation ( $\beta = .35, p < .05$ ) and goal orientation ( $\beta = .28, p < .01$ )— were positively associated with the problem-solving capability of the software development teams. However, this study was unable to find any statistically significant association between organizational support and the problem-solving capability and between informal structure and the problem-solving capability of software development teams, so H1 was partially supported. Concerning the product development process, the results showed that the problem-solving capability of the software development teams was positively associated with team learning ( $\beta = .56, p < .01$ ); therefore, H2 was supported. Concerning the outcomes of the study, the results indicated that team learning was positively associated with software quality ( $\beta = .36, p < .01$ ), so H3 was supported.

**Table 5: The Main Results**

|     | Paths | Betas | Sub-hypotheses | Sub-results   | Hypotheses | Results             |
|-----|-------|-------|----------------|---------------|------------|---------------------|
| OS  | → TPS | .06   | H1a            | Not Supported |            |                     |
| IO  | → TPS | .35*  | H1b            | Supported     | H1         | Partially Supported |
| GO  | → TPS | .28** | H1c            | Supported     |            |                     |
| IS  | → TPS | .14   | H1d            | Not Supported |            |                     |
| TPS | → TL  | .56** | -              | -             | H2         | Supported           |
| TL  | → SQ  | .36** | -              | -             | H3         | Supported           |

Note. OS = Organizational Support, IO = Innovation Orientation, GO = Goal Orientation, IS = Informal Structure, TPS = Team Problem Solving, TL = Team Learning, SQ = Software Quality  
 \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

**4.5. The Mediating Role of Team Problem Solving**

The mediating effect of team problem solving on the relationship between team climate and team learning as well as the mediating effect of team learning on the relationship between team problem solving and software quality were both tested. Mediation is a hypothesized causal chain in which a variable affects the second one while in turn, the second affects a third variable. Baron and Kenny<sup>83</sup> proposed four-step methodology testing for mediation. To illustrate the procedure, X and Y are represented as independent, dependent variables respectively, while the intervening variable M, which mediated the relationship between X and Y is represented as the mediator. The direct effects between the variables are represented as a, b, c, and c'. The procedure is summarized as follows:

- Step 1) X and Y has a significant relationship ( $c: X \rightarrow Y$ )
- Step 2) X and M has a significant relationship ( $a: X \rightarrow M$ )

83 Baron, Reuben M., and Kenny, David A., "The moderator mediator variable distinction in social psychological research – conceptual, strategic, and statistical considerations", Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51, p.1173-1182.

- Step 3) M and Y has a significant relationship after X is controlled for (b:  $M \rightarrow Y$ )
- Step 4) there is a zero (none) relationship between X and Y after M is controlled for ( $c': X \rightarrow M \rightarrow Y$ ).

Violation of steps 1-3 would result in no mediation effect at all. In other words, if one or more of these relationships are non-significant, it is concluded that mediation is not possible or likely. When there are significant relationships from steps 1 through 3, step 4 is checked. Full mediation exists if X is no longer significant when M is controlled. Partial mediation exists if X is still significant (both X and M significantly predict Y). In addition to the proposed procedure, the inclusion of M should decrease the magnitude of the effect of the independent variable on the dependent variable compared to the exclusion of M. Finally, the explained variance (the value of  $R^2$ ) is increased upon inclusion of M. Following these steps, three PLS based SEM models are illustrated in Table 6 in order to examine the mediating effect of team problem solving between team climate and team learning.

Model 1 represents the relationship between team climate (X) and team learning (Y). According to the results, only one of the dimensions of team climate, informal structure, was positively related to team learning ( $\beta = .45, p < .01$ ) and  $R^2_{TL}$  was .28.

Model 2 shows the relationship between team climate (X) and team problem solving (M). The results clearly demonstrate that two sub-dimensions of team climate, being goal orientation ( $\beta = .35, p < .01$ ) and informal structure ( $\beta = .28, p < .01$ ) had a significant and positive impact on team problem solving respectively. In addition, the total variance explained in the endogenous variable team problem solving,  $R^2_{TPS}$  was .44.

Model 3 includes the relationship between team problem solving (M) and team learning (Y) while controlling for team climate (X). The results in model 3 suggested that team problem solving had a significant and positive effect on team learning ( $\beta = .41, p < .01$ ). In addition, the sub-dimension of team climate: informal structure, was still statistically significant. The explained total variance on the endogenous variables, team learning and team problem solving, were .38 and .43 respectively ( $R^2_{TL} = .38; R^2_{TPS} = .43$ ).

The results suggested that the inclusion of team problem solving as the mediator reduced the effect of team climate on team learning, while addition of it into the model increased the  $R^2$  value of team learning significantly to .38. Therefore, team problem solving partially mediated the relationship between team climate and team learning, and H4 was partially supported (see Table 6).

**Table 6:** Results of Mediating Role of Team Problem Solving (TC → TPS → TL)

| Relationships |   |     | Model 1                       | Model 2 | Model 3 |
|---------------|---|-----|-------------------------------|---------|---------|
| GO            | → | TL  | .04                           |         | -.09    |
| IO            | → | TL  | .13                           |         | .07     |
| IS            | → | TL  | .45***                        |         | .32**   |
| OS            | → | TL  | -.02                          |         | -.04    |
|               |   |     |                               |         |         |
| GO            | → | TPS |                               | .35**   | .35**   |
| IO            | → | TPS |                               | .14     | .14     |
| IS            | → | TPS |                               | .28***  | .29***  |
| OS            | → | TPS |                               | .06     | .05     |
|               |   |     |                               |         |         |
| TPS           | → | TL  |                               |         | .41***  |
|               |   |     | R <sup>2</sup> <sub>TL</sub>  |         | .38     |
|               |   |     | R <sup>2</sup> <sub>TPS</sub> | .44     | .43     |

Note: OS = Organizational Support, IO = Innovation Orientation, GO = Goal Orientation, IS = Informal Structure, TPS = Team Problem Solving, TL = Team Learning  
 \*\* p < .05, \*\*\* p < .01

#### 4.6. The Mediating Role of Team Learning

Baron and Kenny’s<sup>84</sup> mediating analysis procedures were also employed to determine the mediating effect of team learning on the relationship between team problem solving and software quality. The results are shown in Table 7.

Model 1 determined the relationship between team problem solving (X) and software quality (Y) which indicated that team problem solving had a significant positive impact on software quality ( $\beta = .54, p < .01$ ). In addition, the total variance explained by the endogenous variable was .29 ( $R^2_{SQ} = .29$ ).

Model 2 demonstrated the relationship between team problem solving (X) and team learning (M). It was found that that team problem solving is significantly and positively related to team learning ( $\beta = .56, p < .01$ ), while  $R^2_{TL} = .31$ .

Model 3 represented the relationship between team learning (M) and software quality (Y) while controlling for team problem solving (X). It was clear that team learning had a significant positive impact on software quality ( $\beta = .36, p < .01$ ), while  $R^2_{SQ} = .37$  and  $R^2_{TL} = .31$ . In addition, the results showed that team problem solving is still significant on software quality.

Based on the obtained results, team learning decreased the effect of team problem solving on the software quality, moreover inclusion of it into the model lead to

84 Baron and Kenny, 1986, p.1173-1182.

an increase of R<sup>2</sup> value of software quality significantly (R<sup>2</sup><sub>SQ</sub> = .37). Consequently, team learning partially mediated the relationship between team problem solving and software quality, and H5 was partially supported (see Table 7).

**Table 7:** Results of Mediating Role of Team Learning (TPS → TL → SQ)

| Relationships |   |                              | Model 1 | Model 2 | Model 3 |
|---------------|---|------------------------------|---------|---------|---------|
| TPS           | → | SQ                           | .54***  |         | .33***  |
| TPS           | → | TL                           |         | .56***  | .56***  |
| TL            | → | SQ                           |         |         | .36***  |
|               |   | R <sup>2</sup> <sub>SQ</sub> | .29     |         | .37     |
|               |   | R <sup>2</sup> <sub>TL</sub> |         | .31     | .31     |

Note: TPS = Team Problem Solving, TL = Team Learning, SQ = Software Quality  
 \*\*p<.05; \*\*\*p<.01

#### 4.7. Structural model

The PLS structural model was validated by the R<sup>2</sup> of the endogenous latent variable and the Goodness-of-Fit (GoF) index<sup>85</sup>. The R<sup>2</sup> values of the endogenous constructs were used to assess the model fit. To assess the model fit in terms of how well data points fit on a line or curve, the R<sup>2</sup> values of the endogenous variables provided useful information. Chin<sup>86</sup> proposed a classification of R<sup>2</sup> values as small (.02 ≤ R<sup>2</sup> < .13), as medium (.13 ≤ R<sup>2</sup> < .26), and as large (.26 ≤ R<sup>2</sup>). Though there is no overall fit index in PLS path modeling, a global criterion of goodness of fit as GoF index was proposed by Tenenhaus et al.<sup>87</sup>. The aim of the index is to take into account both structural and measurement model performance; therefore it provides a single measure for the overall prediction performance of the model. The GoF index is obtained as the geometric mean of the average communality index and the average R<sup>2</sup> value. It is an index for validating a PLS model globally, so therefore it was employed to account for the PLS model performance for both the measurement and the structural model with a focus on overall prediction performance of the model, besides establishing consistency with the geometric mean of the average communality as well as the average R<sup>2</sup> values of dependent variables. A higher value of GoF, which ranges between 0 and 1, shows better structural model estimation while a lower value represents the poor establishment of a path

85 Tenenhaus, Michel, Vinzi, Vincenzo Esposito, Chatelin, Yves-Marie, and Lauro, Carlo, "PLS path modeling", Computational Statistics and Data Analysis, 48, 2005, s.159-205.

86 Chin, Wynne W., "The partial least squares approach for structural equation modeling." In Marcoulides, George A., (Eds.) Modern business research methods. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998).

87 Tenenhaus, Michel, Vinzi, Vincenzo Esposito, Chatelin, Yves-Marie, and Lauro, Carlo, "PLS path modeling", Computational Statistics and Data Analysis, 48, 2005, s.159-205.

model. GoF is also classified, in line with the effect sizes for  $R^2$ , as small ( $.1 \leq \text{GoF} < .25$ ), medium ( $.25 \leq \text{GoF} < .36$ ), and large ( $.36 \leq \text{GoF}$ ) effect sizes.

Table 8 shows the results of the structural model. In accordance with the categorization of the  $R^2$  effect sizes, the effect sizes of constructs were large for the values of the problem-solving capability ( $R^2 = .44$ ), team learning ( $R^2 = .31$ ), and software quality ( $R^2 = .37$ ). When this study employed GoF using .5 as a cut-off value for communality, the result was .50, indicating a good fit.

*Table 8: Structural Model*

| Fit Measures | Endogenous Constructs | Main Effect Model |
|--------------|-----------------------|-------------------|
|              | Team Problem Solving  | .44               |
|              | Team Learning         | .31               |
| $R^2$        | Software Quality      | .37               |
| GoF          |                       | .50               |

Note.  $\text{GoF} = \sqrt{\text{Average Communality} \times \text{Average } R^2}$

## 5. DISCUSSION

Today, the value of teams in product development is unquestionable. Both the interdisciplinary nature of the work and industry trends call for professionals from different functions and backgrounds to work together on development projects to create new high-quality products in the shortest time. Understanding the key success factors of teamwork has been a topic of research for the last two decades. This study attempted to offer a contribution to the organizational learning and knowledge management literatures by presenting a model which would help researchers and project managers to understand potential interrelationships among team climate, team problem solving, team learning, and product quality in software development projects. This study makes five specific contributions to the relevant literature.

Firstly, the findings showed that the innovation orientation and goal orientation dimensions of team climate are directly and positively related to the problem-solving capability of software development teams. This means that when team members are willing to benefit from new ideas in addition to their collective efforts to reach goals efficiently, the team becomes more successful in dealing with unexpected situations and able to provide innovative answers for solving complicated problems, detecting and resolving crises and preventing errors in the project. In particular, goal orientation, which demonstrates the team's collective efforts to reach goals during the project, and innovation orientation as an extent to which new ideas about work are implemented within teamwork, seem critical for software development teams to develop and maintain their problem-solving capability. There is an important implication in this simple result: the capability of a software development team: in order to understand the problems; to plan ap-



propriate solutions with various alternatives; and further to implement as well as to monitor the chosen solution; is inseparable from team climate characterized by goal and innovation orientation. When team problem solving is supported with a fitting climate, a team's knowledge interaction mechanisms get stronger, and team members have the opportunity to discuss problems collectively in order to solve them and make necessary improvements.

Surprisingly, this study could not find a direct statistical association between the other dimensions of team climate (i.e., organizational support and informal structure) and the problem-solving capability of software development teams. However, this does not mean that no such relationship exists; rather, these dimensions may influence team problem solving via other significant dimensions of team climate, as suggested by the significant correlation between each of the team climate sub-dimensions and team problem solving (see Table 4). Specifically, the sub-dimensions have potentially partial effects on team problem solving after all other team climate dimensions have been controlled. In a sense, the influence of one team climate dimension is not independent from the team climate context created by the other dimensions, which implies that one team climate dimension triggers another.

Secondly, this study investigated the influence of the problem-solving capability of software development teams on team learning in order to understand their learning from challenging situations. The findings indicated that the problem-solving capability of software development teams is associated with higher levels of team learning. It seems that when the software development teams detect technical and market-related product problems quickly, they are more likely to find alternative solutions such as initiating new product processes; therefore, they become better at acquiring, processing, and sharing unique information or knowledge. In this sense, the problem-solving capability of software development teams provides greater opportunities for learning through experience. This type of learning yields a change in the range of team behaviors and activities that allows the team to adapt to rapid changes in technology and market.

Third, this study examines the contingency of team learning on the quality of software products in software development projects. Indeed, product development teams primarily learn based on their extension of existing knowledge and skills through refinement, choice, production, efficiency, implementation, and execution. However, only a limited number of new ideas may be created by using existing knowledge. Product development teams thus rely on their ability to add new elements to their knowledge repertoire because it facilitates and promotes the generation of new knowledge. Thus, Katila and Ahuja<sup>88</sup> suggest that project teams benefit from new insights to enhance performance in terms of product development processes.

---

<sup>88</sup> Katila and Ahuja, 2002, p.1183-1194.

In line with the extant literature, the findings indicated that the process of knowledge creation through the incorporation of new knowledge and insights, in addition to the extension of the existing ones into team operations, will eventually contribute to the team's ability to deal with unexpected situations, to create innovative answers for problems, to detect and resolve crises, and to prevent the project from encountering errors. As a result, teams will show superior performance in producing new software products that i) provide functions in order to meet stated and implied needs (i.e., operational efficiency), ii) can easily be adapted to changing business needs (i.e., flexibility), and iii) are user-friendly in providing customized information to meet user's needs (i.e., responsiveness).

Moreover, this study contributes new insights to the significant role of team climate within product development projects. Even if this study empirically demonstrates that while team learning increases with the intensity of problem-solving capability; there are a variety of variables that either directly or indirectly promote or hinder learning. Team climate has the potential to affect team learning as well as the problem-solving capability of product development teams. Indeed, the TIM literature abounds with evidence concerning the effects of team climate on team learning. For example, Edmondson<sup>89</sup> states that team learning behaviors are associated with features of climate. The findings demonstrated that the relationships between team climate and team learning were partially mediated through their problem-solving capability. This result highlights the fact that team learning [as a series of behaviors through which a team discovers, develops, and applies knowledge to address team tasks and resolve problems that arise during the course of development] is promoted or hindered by the team climate as a main context. The problem-solving capability here plays a role as a mechanism, enabling the teams to create new knowledge and insights through exploring new information and skills in addition to exploiting the existing ones.

Finally, regarding the interrelationships amongst problem-solving capability, team learning and software quality, the findings of this study revealed that team learning partially mediates the relationships between team problem solving, team learning, and software quality. Team problem solving, which refers to the ability to create original solutions for the problems with which product development teams are confronted, contributes to software quality through internalizing the new insights and competencies that are created during the problem-solving period. Thus the problem-solving capability of teams emerges as a key competitive weapon within software development because of its key role in the generation of new knowledge and the exploration of pure insight. Software development teams become capable of producing software products with superior quality through new knowledge and insight, which addresses deviations within a desired set of specific conditions, as well as finding the solutions for these deviations, particularly in the early phases of software development.

---

89 Edmondson, 1999, p.350-383.

### **5.1. Managerial Implications**

This study demonstrates that team climate significantly contributes to the development and utilization of the problem-solving capability of new software development teams, which ultimately has a significant impact on team learning. Teams with more proficient learning have a higher impact on the quality of new software products. What we can learn from these results is that by considering team climate as a basis for team problem solving, higher levels of learning as well as software products with superior quality can be achieved. In order to produce high-quality software products, management should be made aware of the fact that quality in general, in knowledge intensive industries in particular, is increasingly becoming dependent upon the learning capacity of their work groups. Thus, the project leaders and managers should promote learning activities in order to react faster to the immense changes in the technology and software market. In this sense, project leaders and managers should take the necessary steps to encourage team members to search for and develop new information and competencies beyond the existing ones. The project management, as well as the management organization as a collaborative body, needs to establish an environment in which learning is ongoing as well as an explicit objective; in other words, learning should be pursued deliberately and consciously. In order to do so, project leaders and managers should develop supportive and trusting relationships between team members in order to increase social interaction and knowledge exchange during the software development process. Shared credibility amongst the team may increase the motivation of team members to engage in learning activities.

Additionally, assigning team members to perform a series of specialized tasks may be another useful strategy to benefit from learning new applications. The coordination of project tasks could strengthen an ongoing dialogue among team members to facilitate team level learning. Project leaders and managers should actively create a stimulating atmosphere (i.e., team climate) to augment learning activities in their projects. Team members can then generate greater experimentation and innovation to develop new products and to further achieve producing high quality software products.

This research revealed the essential role of problem-solving capability on team learning, as well the quality of new software products. During product development projects, various major problems occur; finding quick solutions for those problems is critical. Thus, the project management should primarily focus on enhancing the team members' collective efforts in order to attain their predetermined goals. In addition, management should pay special attention to their new ideas and apply them in the projects.

The results reveal particular recommendations to project leaders and managers to enhance team problem solving in order to produce positive outcomes in software quality. Project leaders and managers should promote team problem solving by developing and encouraging a supportive team climate. Managers should generate a shared vision among the team members so as to clearly de-

fine, share, and attain detailed objectives. They should also direct team members' collective efforts to reach goals through high-quality products. In addition, it is important to establish a social context that encourages team members to use their experiences and proficiencies as well as to interact and collaborate freely with each other. Moreover, managers should provide practical support for innovation to encourage team members to introduce new and better ways of fulfilling tasks. As well, management should design norms and procedures to enable teams to master their tasks as well as improve their capabilities. Consequently, the results support the significant impact of project management's positive attitudes towards their team members' ability to solve problems throughout the project.

## **5.2. Theoretical Implications**

In this study, we hypothesized that (i) the problem-solving capability of software development teams is enhanced by team climate, (ii) the problem-solving capability promotes team learning, and (iii) team learning has an impact on software quality. Moreover, we examined the mediating role of team problem solving between team climate and team learning, as well as the mediating role of team learning between team problem solving and software quality. The results offered insightful implications for organizational learning and knowledge management literature. The current organizational learning literature posits that team learning is an interface between individual and organizational learning and that there is an intense interaction between individuals, teams, and organizations through the acquisition, processing, dissemination, and implementation of new knowledge. Moreover, the extant literature stresses that teams learn by searching for new opportunities through experimenting with new alternatives. In this sense, the results of this study enrich organizational learning by indicating the role of a team-level capability in terms of problem solving.

The capability of a software development team to understand problems, to plan appropriate solutions with various alternatives, and further to implement and to monitor the chosen solution (i.e., team problem solving) makes it necessary for the software development team to ask questions, seek feedback, experiment, reflect on results, and discuss errors or the unexpected outcomes of actions (i.e., team learning) Thus the problem-solving capability provides an ongoing knowledge processing mechanism that enables the team to achieve higher level learning.

Moreover, the findings address the influence of team climate on team learning during software development projects. An appropriate climate provides a positive atmosphere for the software development team in which their members can develop supportive and trusting relationships, which in turn increase social interaction and knowledge exchange. These increased social interaction and knowledge exchanges are highly associated with team problem solving and, correspondingly, that capability leads to achieving higher levels of learning. Accordingly, the findings of this study indicated that team learning is created by a specific team

climate that provides a psychologically safe atmosphere for members, and that affects their behaviors, attitudes, and actions towards creating new knowledge.

Further, this research also provides strong support for the claim contained in the organizational learning literature that team learning leads to successful project outcomes. The findings revealed that team learning solutions are highly associated with the production of high quality software products. As a result, team learning appears to be a vital determinant for the success of software development projects.

This study also makes a significant contribution to knowledge management literature, which claims that product development projects strongly require the creation and implementation of new knowledge. The findings suggested that team learning, as a comprehensive search activity for new knowledge and insights on product features and market would be accomplished more easily as long as the teams have established a method of thinking and a behavior pattern in order to reach the desired outcomes. The problem-solving capability is comprised of searching for new information, selecting and implementing an action plan, and finally launching and developing new products. Accordingly, this study enhances the knowledge management literature by addressing a specific capability (i.e., team problem solving) that fosters learning behaviors in software development teams. In a larger sense, this result indicates a direct link between knowledge management applications and the learning behaviors of new software development teams. Particularly, product development projects are marked by high levels of product and process innovation, high knowledge intensity, dynamism, shrinking product and technology life circles, turbulence, and change. In the context of product development, the challenge basically is to create successful products. Organizations should take advantage of proficiency in problem solving to foster team learning which will ultimately produce new software products.

### **5.3. Limitations and future research**

While this study is limited in terms of methodological aspects, it provides important implications for understanding the impact of team climate on team problem solving, as well as the impact of team problem solving on team learning. The main limitation was the sample size, which was relatively small ( $n = 139$ ); the research relied on data obtained from a single informant for a given project. Since Turkey is a developing country with a developing software industry, it was truly a challenge to access these software development teams. Thus, caution should be exercised in generalizing the results, since a larger sample size may provide a better representation of the population of software development teams.

The use of multiple participants from the same project could have triangulated the results and increased the reliability and validity of informant reports. However, as noted above, reaching the software development teams was challenging. In other words, another limitation is that conducting a field study of an emerging

software industry in Turkey with a small number of teams presented a real challenge in terms of the collection of data from multiple participants.

Furthermore, it was problematic to contact both the software developers and the product users simultaneously. Specifically, this research is inclined to a common method bias, in that the same individuals responded to both the dependent variable and the independent variable in a cross-sectional manner. To compensate for this limitation, we measured the extent of common method bias using Harman's one-factor test (see Table 1).

Utilizing a cross-sectional design through questionnaires was another limitation of this study. Although surveying is a large and growing area of research in the social context, the questionnaire method may not provide objective results regarding software product quality, which is a naturally dynamic phenomenon. However, it should also be noted that this research provided some evidence of associations as a cross-sectional field study. In this context, Podsakoff and Organ<sup>90</sup> stated that "because correlational field studies often provide useful information about relationships among important variables in actual organizational settings, few would advocate that they be totally discarded" (p: 539). In order to overcome this limitation, future research can employ longitudinal studies in which the quality perceptions of the developers are followed over time.

Finally, the generalizability of the sample is another limitation of this study. We conducted this study in a specific national context (Turkey); therefore, readers should be cautious in generalizing the results to different cultural contexts. In this regard, a sample of Turkish software development projects, like any culturally bound research study, imposes constraints on the interpretation and application of the results.

**Acknowledgement:** This work is supported by the Scientific Research Fund of Fatih University under the project number P54081202\_B.

---

90 Podsakoff and Organ, 1986, p.531-544.

## REFERENCES

- Açıkgöz, Atif, Günsel, Ayşe, Bayyurt, Nizamettin, and Kuzeý, Cemil, "Team climate, team cognition, team intuition, and software quality: The moderating role of project complexity", *Group Decision and Negotiation*, 2014, 23, p.1145-1176.
- Akgün, Ali E., Lynn, Gary, and Yılmaz, Cengiz, "Learning process in new product development teams and effects on product success: A socio-cognitive perspective", *Industrial Marketing Management*, 2006, 35, p.210-224.
- Aladwani, Adel, "An integrated performance model of information systems projects", *Journal of Management Information Systems*, 2002, 19, p.185-210.
- Anderson, James C., and Gerbing, David W., "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, 1988, 103, p.411-423.
- Atuahene-Gima, Kwaku, and Wei, Yinghong, "The vital role of problem-solving competence in new product success", *Journal of Product Innovation Management*, 2011, 28, p.81-98.
- Bagozzi, Richard P., Yi, Youjae, and Phillips, Lynn W., "Assessing construct validity in organizational research", *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36, p.421-58.
- Baron, Reuben M., and Kenny, David A., "The moderator mediator variable distinction in social psychological research – conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51, p.1173-1182.
- Bstieler, Ludwig, and Hemmert, Martin, "Increasing learning and time efficiency in interorganizational new product development teams", *Journal of Product Innovation Management*, 2010, 27, p.485-499.
- Chen, Stephen, "Task partitioning in new product development teams: A knowledge and learning perspective", *Journal of Engineering and Technology Management*, 2005, 22, p.291-314.
- Chin, Wynne W., "The partial least squares approach for structural equation modeling." In Marcoulides, George A., (Eds.) *Modern business research methods*. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998).
- Day, George S., "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 1994, 58, p.37-52.
- Drach-Zahavy, Anat, "The proficiency trap: How to balance enriched job designs and the team's need for support", *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25, p.979-996.
- Edmondson, Amy C., "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44, p.350-383.
- Edmondson, Amy C., and Nembhard, Ingrid, M. "Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits", *Journal of Production Innovation Management*, 2009, 26, p.123-138.
- Fornell, Claes, and Larcker, David F., "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 1981, 48, p.39-50.
- Gefen, David, Straub, Detmar, and Boudreau, Marie-Claude, "Structural equation modeling techniques and regression: Guidelines for research practice", *Communications of the Association for Information Systems*, 2000, 7, p.1-78.
- González-Romá, Vicente, Fortes-Ferreira, Lina, and Peiró, José, "Team climate, climate strength and team performance: A longitudinal study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2009, 82, p.511-536.
- Günsel, Ayşe, and Açıkgöz, Atif, "The effects of team flexibility and emotional intelligence on software development performance", *Group Decision and Negotiation*, 2013, 22, p.359-377.
- Harman, Harry, H., "Modern Factor Analysis". (Chicago: University of Chicago Press, 1960).

- Huang, Jing-Wen, and Li, Yong-Hui, "Slack resources in team learning and project performance", *Journal of Business Research*, 2012, 65, p.381-388.
- Huber, George, P., "Managerial Decision Making". (Scott Foresman & Co, 1980).
- Katila, Riitta, and Ahuja, Gautam, "Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction", *Academy of Management Journal*, 2002, 45, p.1183-1194.
- Li, Yuzhu, Yang, Ming-Hsien, Klein, Gary, and Chen, Houn-Gee, "The role of team problem solving competency in information system development projects", *International Journal of Project Management*, 2011, 29, p.911-922.
- Lynn, Gary S., Skov, Richar B., and Abel, Kate D., "Practices that support team learning and their impact on speed to market and new product success", *Journal of Product Innovation Management*, 1999, 16, p.439-454.
- Lynn, Gary S., Reilly, Richard R., and Akgün, Ali E., "Knowledge management in new product teams: Practices and outcomes", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2000, 47, p.221-231.
- Nambisan, Satish, "Software firm evolution and innovation-orientation", *Journal of Engineering and Technology Management*, 2002, 19, p.141-165.
- Nickerson, Jack, Yen, C. James, and Mahoney, Joseph T., "Exploring the problem-finding and problem-solving approach for designing organizations", *Academy of Management Perspectives*, 2012, 26, p.52-72.
- Nidumolu, Sarma, "The effect of coordination and uncertainty on software project performance: residual performance risk as an intervening variable", *Information Systems Research*, 1995, 6, p.191-219.
- Nonaka, Ikujiro, and Takeuchi, Hirotaka, "The knowledge-creating company". (New York: Oxford University Press, 1995).
- Nunnally, Jum C., "Psychometric theory". (New York: McGraw-Hill, 1978).
- Podsakoff, Philip M., and Organ, Dennis W., "Self-reports in organizational research: Problems and prospects", *Journal of Management*, 1986, 12, p.531-544.
- Ringle, C. M., Wende, S., ve Will, A., "SmartPLS - Version 2.0". (Universität Hamburg, Hamburg, 2005).
- Siguaw, Judy A., Simpson, Penny M., and Enz, Cathy A., "Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research", *Journal of Product Innovation Management*, 2006, 23, p.556-574.
- Sole, Deborah, and Edmondson, Amy, "Situated knowledge and learning in dispersed teams", *British Journal of Management*, 2002, 13, p.17-34.
- Tenenhaus, Michel., Vinzi, Vincenzo Esposito, Chatelin, Yves-Marie, and Lauro, Carlo, "PLS path modeling", *Computational Statistics and Data Analysis*, 48, 2005, p.159-205.
- Thomke, Stefan H., "Managing experimentation in the design of new products", *Management Science*, 1998, 44, p.743-762.
- Thomke, Stefan H., and Fujimoto, Takahiro, "The effect of 'front-loading' problem-solving on product development performance", *Journal of Product Innovation Management*, 2000, 17, p.128-142.
- Tjosvold, Dean, Yu, Zi-You, and Hui, Chun, "Team learning from mistakes: The contribution of cooperative goals and problem-solving", *Journal of Management Studies*, 2004, 41, p.1223-1245.
- Yang, Jen-Shou., and Chen, Chin-Yi., "Systemic design for improving team learning climate and capability: A case study", *Total Quality Management*, 2005, 16, p.727-740.
- Zellmer-Bruhn, Mary, and Gibson, Cristina, "Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance", *Academy of Management Journal*, 2006, 49, p.501-518.



# 2008 Küresel Krizi ve Seçilmiş Avrasya Ekonomilerine Etkileri: Azerbaycan ve Kazakistan Örneği\*

Lutfiye ÖZDEMİR\*\*

*“Böylesi küresel bir kriz, ancak yüzyılda bir görülür”*

*Alan Greenspan*

## Özet

2008 küresel krizi dünyanın pek çok ekonomisini olumsuz yönde etkilemiştir. Bu krizin Avrasya ekonomilerine de olumsuz yansımaları sözkonusu olmuştur. Bu bağlamda araştırmanın amacı, 2008 küresel krizinin seçilmiş Avrasya ekonomileri olarak Azerbaycan ve Kazakistan ülkeleri üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu amaçla Azerbaycan ve Kazakistan ekonomilerinin sektörel dağılımları ve bu krizin sektörler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ardından ekonomilerin kriz dönemindeki büyüme eğilimleri, işsizlik ve enflasyon oranları, ihracattaki değişim, cari işlemler dengesi ve yabancı sermaye yatırımları araştırılmıştır. Sonuç olarak Azerbaycan ve Kazakistan ekonomileri küresel krizden petrol gelirlerindeki düşme nedeniyle etkilenmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** 2008 Küresel İktisadi Krizi, Avrasya Ekonomileri, Azerbaycan, Kazakistan

## 2008 Global Crisis and Effects on Selected Eurasian Economies: Case of Azerbaijan and Kazakhstan

### Abstract

2008 global crisis had negatively affected many economies in the world. Also, the negative effects of the crisis reflected on the Eurasia economies. In this context, the purpose of the research is to investigate the effects on Azerbaijan and Kazakhstan economies of the 2008 global crisis as the selected Eurasian countries. Therefore, it was firstly examined the sectoral distribution of Azerbaijan and Kazakhstan economies, and the impacts of the crisis on sectors. Then it was in-

\* Bu çalışmanın ilk şekli, 20-21 Aralık 2013 tarihinde Bakü, Azerbaycan'da gerçekleştirilen II. Avrasya Sosyal Bilimler Form'unda sunulmuştur.

\*\* Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

*investigated growth trend, unemployment, inflation rates, changes in exports, the current account balance, and foreign capital investment of the economies during the crisis period. In conclusion Azerbaijan and Kazakhstan economies were affected due to low oil revenues by the global crisis.*

**Key Words:** 2008 Global Crisis, Eurasian Economies, Azerbaijan, Kazakhstan

---

## 1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada herhangi bir ülkede ortaya çıkan krizin başka ülkeleri de krize götürdüğü görülebilmektedir. Krizin başladığı ülkenin dünya ekonomisindeki ağırlığı ne kadar fazlaysa, krizin dış etkilerinin o kadar büyük olduğu söylenebilir<sup>1</sup>. Bu nedenle krizlerin henüz ortaya çıkmadan öngörülebilmesi, tüm ekonomiler için önemlidir. Çünkü krizler, toplumun tüm kesimini -hükümetleri, kurumları, kuruluşları, işletmeleri, bankaları, aileleri, bireyleri- olumsuz etkileyebilmektedir.

1990'lı yıllardan bu yana yaşanan çok sayıda finansal kriz dünya ekonomisinde iz bırakmıştır. 1992/1993 Avrupa Para sistemi krizi ile başlayan on yılda, 1994/1995 yıllarında Meksika'da "tekila" krizi, 1997/1998 yıllarında Asya'da, 1998 yılında Rusya'da ve ardından 1998/1999 yıllarında Brezilya'da, 2001 yılında ise Türkiye'de ciddi finansal krizler yaşanmıştır. Son olarak 2008 yılı Eylül ayında etkileri hissedilmeye başlanan ABD mortgage sistemindeki aksaklıkların başlattığı ve tüm dünya ekonomisini etkisini altına alan bir kriz yaşanmıştır. Türü her ne olursa olsun, yaşanan krizlerin sosyal, siyasi, ulusal ve uluslararası boyutları bulunmaktadır. Bazen uluslararası çıkar çevrelerinin etkileri, bazen kredi derecelendirme kuruluşlarının verecekleri not bazen de yürütme gücünü elinde bulduranların söyleyecekleri bir söz piyasaların dengesini bozabilmektedir. Böyle bir ortamla karşılaşıldığında, makro ekonomik dengeleri kontrol edebilmek güçleşmektedir. Geçmiş krizlere bakıldığında, bu krizlerin etkileri birbirine benzemesine rağmen, tam olarak aynı sonuçları ve etkileri doğurduğu söylenemez. Bu bağlamda 2008 küresel krizini diğer krizlerle karşılaştırdığımızda: Kibar'a göre 2008 küresel krizini diğer krizlerden ayıran en önemli özellik, krizin gelişmekte olan ülkelerin yapısal sorunlarının sürdürülemez boyut almasından çok, gelişmekte olan ülkelerin dışına çıkması ve tüm ülkeleri etkisi altına almasıdır<sup>2</sup>. ABD'nin mortgage piyasalarında başlayıp küreselleşmenin de etkisiyle tüm dünyaya yayılan 2008 krizi, büyük buhrandan farklı olarak dünyada yaşanmış ilk küresel nitelikli kriz olarak ifade edilebilir. Büyük buhranda gerekli ve yeterli önlemler alınmadığı için piyasalar şimdiki gibi koordineli olmamasına rağmen piyasaları derinden etkilemiştir. 2008 krizinde ise alınan bütün önlemlere rağmen tüm dünya 2008 krizinden etkilenmiştir. Dolayısıyla büyük buhran döneminde gerekli tedbirler

---

1 Erdal Türkkan, 'Ekonomik Kriz ve Güven Faktörü,' içinde Halil Seyitoğlu ve Rifat Yıldız (der.) Ekonomik Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemleri, (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2006), s. 92-10.

2 Ali Kibar, 'Küresel Mali Kriz ve Para Politikası Konferansı', [http://eaf.ku.edu.tr/sites/eaf.ku.edu.tr/files/desifre\\_17122008.pdf](http://eaf.ku.edu.tr/sites/eaf.ku.edu.tr/files/desifre_17122008.pdf) (Erişim Tarihi: 21.11.2012).

alınseydi, belki de çöküntü o kadar şiddetli olmayabilecekti<sup>3</sup>. Eğilmez'e göre ise 2008 krizinin bütün öteki krizlerden farkı, bunun tam anlamıyla bir küresel kriz olması ve dünyadaki bütün ülkeleri etkilemiş olmasıdır. 2008 krizini önceki bütün krizlerden ayırıp onu küresel kriz konumuna getiren şey, sermaye hareketlerinin serbest bırakılmış olmasıdır. Sermaye hareketleri önceki krizlerin hiçbirinde bu çapta serbest ve yaygın değildi<sup>4</sup>.

Bu çalışmanın amacı, 2008 küresel krizinin seçilmiş Avrasya ülkeleri olarak Azerbaycan ve Kazakistan ekonomileri üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu amaçla, öncelikle 2008 küresel krizi ele alınmış, ardından bu krizin dünya ekonomileri üzerindeki etkileri incelenerek seçilmiş Avrasya ekonomileri değerlendirilmiştir. Örneklem olarak Azerbaycan ve Kazakistan ekonomilerinin seçilmesinin nedeni, adı geçen ülkelerin doğal kaynak zengini ekonomiler olmaları, ihracatlarının önemli ölçüde bu kaynaklara dayalı olması ve dolayısıyla krizin yansımalarının diğer ülkelere göre daha önemli olmasıdır. Bu bağlamda 2008 küresel krizinin seçilmiş Avrasya ülkeleri olarak Azerbaycan ve Kazakistan ekonomilerine etkileri; sektörlerdeki, ülkelerin büyüme eğilimlerindeki, işsizlik ve enflasyon oranlarındaki, ihracattaki, cari işlemler dengesindeki, yabancı sermaye yatırımlarındaki ve petrol fiyatlarındaki değişimler bağlamında değerlendirilmiştir.

## 2. KRİZ KAVRAMI

Etimolojik kökeni Latince'ye ve Yunanca'ya dayanan kriz sözcüğü birçok alanda farklı anlamlarda kullanılmaktadır<sup>5</sup>. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde kriz "bir ülkede veya ülkeler arasında toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran"<sup>6</sup> olarak tanımlanmaktadır. Kriz bir sistemin mevcut konumunu ve geleceğini etkileyebilen, hiç beklenmeyen bir anda ortaya çıkan ve genellikle önlem almada geç kalınan olumsuz bir durumdur. Ekonomi açısından kriz de bir ülkede beklenmedik şekilde, yetersiz ya da yanlış yönetsel tercihlerle belirli bir dönemde ortaya çıkan ekonomik buhranlar olarak tanımlanabilir. Eğilmez'e göre ekonomik kriz, tüketici talebindeki ve işletmelerin yatırımlarındaki büyük düşüş, yüksek oranlı işsizlik ve dolayısıyla yaşam standartlarının düşmesi biçiminde ortaya çıkabilir. Ekonomik krizler genellikle finansal piyasalardaki belirsizlikler ve hisse senedi fiyatlarındaki düşüşler ve yerli paranın değerinin yabancı paralara göre düşmesi, iflaslar, üretimde hızlı bir daralma, işsizlik oranında ani bir artış, ücretlerde gerileme, fiyatlarda ani bir düşme, banka çöktüşleri, borsa-

3 Sadettin Paksoy, Yusuf Ekrem Akbaş ve Mehmet Şentürk, '1929 Dünya İktisadi Buhranı ve 2008 Küresel Finans Krizi: Devletçilik Prensibi Açısından Bir Değerlendirme,' içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, (Ankara: Nobel Yayınevi, 2010), s. 389-07.

4 Mahfi Eğilmez, Küresel Finans Krizi Piyasa Sisteminin Eleştirisi, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2009), s. 69.

5 Mehmet Şentürk ve İ. Halil Ekşi, 'Üçüz Açıklar ve Finansal Krizler: Türkiye Deneyimi,' içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, (Ankara: Nobel Yayınevi, 2010), s. 335-59.

6 TDK, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (Erişim Tarihi: 18.12.2013).

da çöküş şeklinde görülebilir. Ayrıca reel kesimden kaynaklanıp finansal kesimi vurabilir<sup>7</sup>. Küresel ekonomide kriz ise uluslararası ekonomide aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise şirketleri ciddi şekilde sarsabilecek sonuçlar ortaya çıkarmasıdır<sup>8</sup>.

### 3. 2008 KÜRESEL KRİZİ

2007 yılının ortalarında başlayan ve 2008 yılında G. W. Bush tarafından ABD'de ortaya çıktığı ilan edilen kriz, küresel bir nitelik taşımaktadır: Çünkü 2008 yılının Eylül ayında patlak veren ve daha sonra tüm dünyaya yayılan ABD kökenli küresel kriz, başlangıçta konut piyasasında etkisini göstermiş, daha sonra da tüm piyasalara yayılmıştır. Mortgage -ipotekli konut kredisi- piyasasında<sup>9</sup> yaşanan kriz giderek derinleşmiş ve türev araçlar<sup>10</sup> vasıtasıyla gelişmiş ve gelişmekte olan çoğu ülke ekonomisini etkisi altına almıştır. Bu krizin gelişimi incelendiğinde, 2008 küresel krizinin temelini 2000 yılının sonlarında atıldığı söylenebilir. Çünkü ABD ekonomisi 2000 yılından başlayarak 2001 yılından itibaren durgunluğa girmiştir. ABD Merkez Bankası, durgunlukla mücadele edebilmek için faiz oranlarını sert bir şekilde düşürmüş, düşen faiz oranları ipotekli konut kredilerini yatırımcılar nezdinde cazip hale getirmiştir<sup>11</sup>. Bu durum Amerika'da kredi talebinde büyük bir artışa neden olmuştur. ABD'deki bankalar, ekonomiyi inşaat sektörü aracılığıyla canlandırabilmek için ödeme gücü düşük kişilere ve kurumlara da mortgage kredisi kullanırmışlardır. Aslında mortgage kredileri başlangıçta maddi durumları iyi olan müşterilere verilmiştir. Bu müşteriler, yeterli gelire ve iyi kredi notuna sahip kişilerdir. Bu kişilere verilen kredilere prime mortgage kredileri denir. Daha sonraki yıllarda, alım gücü çok iyi olmayan müşterilere de kredi vermeye başlanmıştır. Subprime müşteri denen bu kişiler, düşük gelir gruplarına aittir; bu kişilerin hem gelir durumları iyi değil hem de kredi kapatma alışkanlıkları yoktur. Bu nedenle, prime müşterilerin alabildiğinden daha az kredi alabilirler ve onlardan daha yüksek faiz öderler. Bu müşterilere verilen kredilere de subprime mortgage kredileri (eşikaltı kredileri) denir<sup>12, 13</sup>.

Subprime grubuna açılan kredilere çoğunlukla ilk 2 yılı sabit faiz ödemeli, geri kalan yıllarda ise piyasa faiz oranlarına endeksli değişken faizler uygulanmıştır. Durum böyle olduğunda, 2004 yılından 2006 yılına kadar geçen dönemde ABD faiz oranlarının %1.5'lardan %5'e doğru hareketlenmesi, kredi kullanan subprime grubunu etkilememiştir. Ancak, 2006 yılının sonlarından itibaren alınan kredile-

7 Mahfi Eğilmez, a.g.e, s. 48.

8 Mayıs Əzizov, 'Küresel Krizler ve Kriz Döneminde Para Politikasının Kullanımı', Journal of Azerbaijani Studies, 2010, s. 432-43.

9 Korkut Boratav, Bir Krizin Kısa Hikayesi, (Ankara: Arkadaş Yayınevi, 2009a), s. 147.

10 Mahfi Eğilmez, a.g.e., s. 102.

11 Gonca Atıcı ve Güner Gürsoy, 'Uluslararası Finansal Krizler ve Türk Bankacılık Sektörü,' içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, (Ankara: Nobel Yayınevi, 2010), s. 255-71.

12 Sudi Apak ve Ayhan Aytaç, Küresel Krizler (Kronolojik Değerlendirme ve Analiz), (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2009), s.207.

13 Richard A. Posner, Kapitalizmin Çöküşü, (Çev. N. İ. Ateş), (Ankara : Bizim Kitaplar, 2009).

rin yapısı sabitten değişkene dönünce ve kişilerin gelirleri de aynı dönem içerisinde artmayınca, kredi geri ödemelerinde zorluklar ortaya çıkmıştır<sup>14</sup>.

Gerek maddi durumu iyi olan müşteriler gerekse alım gücü düşük olan müşteriler tarafından kullanılan kredi miktarındaki artışlar, emlak fiyatlarını yükseltmiş, yükselen emlak fiyatları da yeni kredilerin alınabilmesini mümkün kılmıştır<sup>15\*\*</sup>. Ayrıca düşük gelir gruplarına dönük ipotekli konut kredileri menkul kıymetleştirilerek<sup>16\*\*\*</sup> tekrar tekrar pazarlanmış ve küresel finans sisteminde bu tarzdaki türev ürünlerin işlem hacmi hızla artmıştır. Sonuçta aşırı risk ve vade uyumsuzlukları ortamında konut fiyatları balonu oluşmuştur. Bu gelişmeler, FED'in (ABD Merkez Bankası) enflasyonist baskıları kontrol altına alabilmek için faiz artırımına gitmesi<sup>17</sup> ile tersine dönmüştür. FED'in yeni politikası sonrası, faizler artarken konut fiyatları düşmeye başlamış, mortgage kredileri alan düşük gelir grubundaki insanlar, vadesi gelen kredi borçlarını ödeyememe sorunu ile karşılaşmaya başlamışlardır<sup>18</sup>. Bunun yanında verilen konut kredilerinin geri ödenmesinde yaşanan sorunlar<sup>19</sup>, ipotek karşılığı kredi veren finansman kurumlarının zarar etmesine neden olmuştur<sup>20</sup>. Araştırma yapılmadan sorumsuzca dağıtılan bu krediler, ABD'de mortgage krizine dönüşmüş ve 2008 yılı itibarıyla tüm ülkelere yayılmıştır.

Öte yandan 2008 yılı ilk çeyreğinde dünyanın ekonomik gündeminde hızla artan gıda ve enerji fiyatlarının yaratabileceği olası enflasyonist etkiler bulunmaktaydı ve 2008 yılının son çeyreğinde bir finansal krizin ortaya çıkabileceği genel olarak öngörülmemektedir. Ancak ABD'nin büyük yatırım bankalarından biri olan ve iflas durumunda bulunan Bear Stearns'ün<sup>21</sup> 16 Mart 2008 tarihinde FED ile ABD Hazine Bakanlığı arasında yapılan bir işbirliği ile JP Morgan Chase'e satılması, bir kriz işaretiydi ve gündemi değiştiren bir olaydı<sup>22</sup>. Bu büyük yatırım bankası

14 Eşfender Korçmaz ve Arzu Tay, 'Küresel Kriz, Türkiye'ye Etkileri ve Çözüm Önerileri', Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 1, 2011, s. 111-35.

15 \*\* Emlak fiyatları arttığında, kendilerini daha zengin hisseden emlak sahipleri borçlanarak harcamalarını artırmışlar; bu, ekonomiye canlılık kazandırmış ve emlak fiyatları daha da artmıştır. Emlak fiyatları arttıkça emlak talebi de artmış, bu defa emlakla dayalı kağıtlarla yapılan finansal işlemler büyüdükçe büyümüştür. Yatırım yapmak amacıyla herkes, ikinci veya üçüncü defa gayrimenkul satın almışlardır. Bu alımların altında yatan varsayım, gayrimenkullerin gelecekte daha yüksek bir fiyatla satılabileceği düşüncesiydi. Bu varsayımın gerçek olmayacağı anlaşıldığında, fiyatlar düşmeye ve balon sönmeye başlamıştır.

16 \*\*\* Menkul kıymetleştirme, likit olmayan aktiflerin ihraç edilebilecek ve sermaye piyasalarında alım satım yapılabilecek menkul kıymete dönüştürülmesidir.

17 Sudi Apak ve Ayhan Aytac, a.g.e., s. 140, 207.

18 Adem Üzümcü ve Mehmet Dikkaya, 'Küresel Finans Krizinin Türkiye'nin Dış Ticareti Üzerindeki Etkileri: 2001 Krizi ile Bir Karşılaştırma,' içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, (Ankara: Nobel Yayınevi, 2010), s. 273-13.

19 Aşlı Afşar, Global Kriz ve Türkiye Konut Piyasasına Etkileri, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2011), s. 43.

20 Nadir Eroğlu ve İlhan Eroğlu, '2008 Küresel Finans Krizi Çerçevesinde Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın Kriz Yönetimi ve Çıkış Stratejisi,' içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, (Ankara: Nobel Yayınevi, 2010), s. 233-53.

21 Sudi Apak ve Ayhan Aytac, a.g.e., s. 213.

22 Yener Coşkun, 'DODD-Frank Street Reformu ve Tüketicinin Korunması Yasası Kapsamında Sistemik Risk Yönetimi ve Düzenleme İlişkisi,' içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, (Ankara: Nobel Yayınevi, 2010), s. 73-14.

nın konut kredileri başta olmak üzere verdiği kredilerle ilgili sıkıntısı nedeniyle bir bakıma çok ucuz fiyatla satılarak batmaktan kurtarılması sonrasında konut kredisi alanların borcunu vadesinde ödememe oranları artmış ve konut haciz süreci başlamıştır. Bu ortamda bu tür kredileri sağlayan yatırım bankalarının bilançoları bozulmuş ve “subprime mortgage paniği” ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte asıl sorun, 7 Eylül 2008’de Fannie Mae ve Freddie Mac gibi iki federal dev mortgage kredisi kuruluşu kurtarılırken olası ahlaki tehlike nedeniyle Lehman Brothers’in iflası<sup>23</sup> ile anlaşılmıştır. Lehman Brothers’in iflasıyla para piyasaları ve gelişmiş ülkelerin bankacılık sektörü aniden çökmüştür<sup>24</sup>. Ardından dünyanın en büyük sigorta şirketi AIG’nin (American International Group) hisse senetleri 16 Eylül 2008’de %60 oranında değer kaybetmiş ve ahlaki tehlikeden kaçınılırken küresel finans piyasalarında güvensizlik sorunu derinleşmiştir<sup>25</sup>. Bu ortamda likitide desteği ile AIG’nin kurtarılmasına karşın AIG, Lehman Brothers ve zor durumdaki diğer ABD bankalarıyla ilgisi olan Avrupa bankalarından başlayarak krizin Avrupa ülkelerine ve dünyaya yayılmasına engel olunamamış ve kriz küresel hale gelmiştir.

ABD’deki bu finansal krizin ana sorumlusu sadece disiplinsiz piyasalar ve şirketlerin aşırı kar elde etme isteği<sup>26</sup> değildir. Birleşik Devletlerin uyguladığı ekonomi politikaları da krizin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Amerika’nın dış politikasındaki tutarsızlık ve dünyanın lideri rolünü üstlenmesinin getirdiği yüksek askeri harcamalar, devletin aşırı harcamalar yapmasına ve dolayısıyla sürekli bütçe açığı vermesine neden olmuştur<sup>27</sup>. Çünkü ABD 1950 yılında harcanabilir gelirinin %9’unu tasarrufa ayırırken<sup>28,29</sup> 2008 yılında bu oran sifıra yakın gerçekleşmiştir. ABD, vergileme veya aza indirmekte zorlanmaya başlamıştır. Bunların dışında genel olarak mortgage krizinin nedenleri; mortgage kredilerinin yapısının bozulması, faiz yapısının uyumsuzlaşması, konut fiyatlarındaki balon artışlar, menkul fiyatlarının fonlanmasında yaşanan sıkışıklık, kredi türev piyasalarının genişlemesi ve kredi derecelendirme sürecindeki sorunlar olarak sayılabilir.

Bunların dışında ABD’deki tüketicilerin devamlı ve gittikçe daha fazla harcama yapma eğilimlerinin krizi tetiklediği söylenebilir. Bu yüzden faizler düşük tutulmuş ve krediler bollaştırılıp ucuzlatılmıştır. Bu durumu farkedenden vatandaşlar, ucuz para bol kredi imkanlarından yararlanarak karşılayabileceklerinden daha

23 Dina Çakmur Yıldız ve Ayşe Gül Bölükbaşı, ‘Finansal Kriz Sürecinde Elektrik Arzındaki Değişimin Panel Veri Analizi ile OECD Ülkeleri İçin Araştırılması,’ içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu’na Armağan Finansal Kriz Yazıları, (Ankara: Nobel Yayınevi, 2010), s. 55-72.

24 A. Levent Alkan, Küresel Sistemik Krizin Anatomisi, (İstanbul: Scala Yayıncılık, 2009), s. 44.

25 Mükerrrem Hiç, Küresel Ekonomik Kriz ve Türkiye, (İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi, 2009), s. 6.

26 Yener Coşkun, a.g.e., s. 73-14.

27 İrfan Kalaycı, Barış Aytekin ve Berna Balcı İzgi, ‘Krizin İktisadi-İktisadın Krizi,’ içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu’na Armağan Finansal Kriz Yazıları, (Ankara: Nobel Yayınevi, 2010), s. 3-24.

28 İlker Parasız, Finans Krizinin Güven Krizine Dönüşmesi: Küresel Kriz, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2009), s. 84.

29 Korkut Boratav, ‘Bir Çevrimin Yükseliş Aşamasında Türkiye Ekonomisi,’ içinde Nergis Mütevellioğlu ve Sinan Şönmez (der.) Küreselleşme, Kriz ve Türkiye’de Neoliberal Dönüşüm, (İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009b), s. 1-24.

fazla harcama yapmayı öğrenmişler ve zamanla bu davranış kurtulması zor bir alışkanlık haline gelmiştir. Hemen herkes bunu sürdürebilmek için kredi kuruluşlarına borçlanmıştır. Böylece her Amerikalı sırtında bir borç yüküyle gezer hale gelmiştir. ABD yıllardır sorun olmaz düşüncesine borç açığını önemsememiştir. ABD hükümetleri ekonomik yaşamın kanunlarına tabi olmak yerine kredi kuruluşlarına garantiler vermişlerdir. Böyle olunca bu kuruluşlar hem suni şekilde büyümüşler hem de gerek müşterileri gerekse kendileri rasyonel ve hesaplı iktisadi davranıştan uzaklaşmışlardır. Konut sektöründe balonlar oluşmuştur. ABD'nin bu ekonomik politikaları ülkede reel ekonomide sorunlar yaratmıştır. Reel ekonomideki problemler asıl sorun olmakla birlikte, bu sorunu algılamak ve çözüm bulmak için gereken çabalar gösterilmemiştir. Kredi kuruluşları bir süre sonra müşterilerinin yüksek risk sınırına ulaştığını görünce frene basmak zorunda kalmıştır, ancak bu durum krizin doğmasını engelleyememiştir<sup>30</sup>. Krize bağlı olarak ülke ekonomilerinde daralma başlamış, sanayi üretimi, istihdam ve dış ticaret gerilemeye başlamıştır.

2008'in son çeyreğinde iktisadi faaliyetler küresel ölçekte yavaşlamış ve özellikle gelişmiş ülkelerde büyüme oranları belirgin şekilde düşmüştür. Bu ortamda küresel ölçekte faaliyet gösteren yatırımcılar, gelişmekte olan ülkelerin ihracatlarının düşüşüyle birlikte düşük ekonomik büyüme periyoduna girmişler, sonuçta dünya üretimi ve dış ticareti daralırken küresel işsizlik oranları yükselmiştir<sup>31</sup>.

Amerika'da paniği önleyebilmek amacıyla kamu sektörü önlemler almaya başlamıştır. Ancak, ABD başta olmak üzere diğer gelişmiş ülke Merkez Bankaları piyasaları desteklemesine karşın kriz önlenememiştir. Bu kapsamda Amerika'nın ipotekli emlak kredisi veren Freddie Mae ve Freddie Mac bankaları devletleştirilmiştir. ABD, mortgage krizini yönetim sürecinde uyguladığı sıkı para politikası ile faiz oranlarını artırmış ve piyasaya likidite desteği sağlamıştır. Bunun yanında ABD maliye politikası kapsamında genişletici maliye politikası uygulaması ile 150 milyar tutarında büyüme paketi ile tüketicilere satın alma gücü sağlamış ve yatırımcılara yeni yatırım imkanı sunabilmek amacıyla vergi düzenlemeleri getirmiştir<sup>32, 33</sup>.

Finans kökenli olarak ortaya çıkmış olan kriz, gelişmiş ülkeler dışında dış ekonomik bağıllık ve küresel dünya ağı oluşumu nedeniyle hızlı bir şekilde gelişmekte olan ülkelere de yayılmıştır. Etkileri ise yıkıcı olmuştur. Birçok gelişmekte olan ülkede ulusal para değer kaybetmiş, dış borçların ödenmesinde sorunlar oluşmuş, kredi notlarının düşmesiyle yabancı sermaye yatırımlarında önemli dü-

30 Sadettin Paksoy, Yusuf Ekrem Akbaş ve Mehmet Şentürk, a.g.e., s. 389-07.

31 Adem Üzümcü ve Mehmet Dikkaya, a.g.e., s. 273-13.

32 Melike Atay, 'Küresel Krizde Kriz Erken Uyarı Sinyalleri Olarak Uluslararası Sermaye Hareketleri: Türkiye Örneği,' içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, (Ankara: Nobel Yayınevi, 2010), s. 361-85.

33 Cihan Bulut ve Ayhan Güney, "Global Finansal Krizin Sebepleri, Çıkış Yolları ve Azerbaycan Ekonomisi Üzerindeki Etkileri", (Tebliğ, The Reasons of the Global Financial Crisis, the Way out of a Situation and the Effects on Azerbaijan Economy III. International Congress on Caucasus, 2010), Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2229813> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2229813> (Erişim Tarihi: 17 Aralık 2013).

şüşler yaşanmıştır. Yatırımların azalması ve birçok güçlü şirketin iflas etmesi ya da maliyetleri düşürmek amacıyla işgücünde kısıtlama yapması, küresel krizin dünyaya bırakacağı işsizlik mirası sonucunu doğurmuştur. Dünya ekonomisinde makro ekonomik değişkenlerin başında gelen üretim, istihdam ve dış ticaret değişkenlerinde olumsuz etkiler gözlenmiştir<sup>34</sup>.

AB ekonomisini derinden sarsan finansal krizin yayılması üç kanaldan gerçekleşmiştir<sup>35</sup>.

- 1. Finans Kanalı:** Kriz nedeniyle yaşanan kayıplar, başlangıçta ABD'de gerçekleşse de Avrupa'da, özellikle İngiltere ve Euro bölgesinde bankaların kayıpları ABD'deki kayıpları aşmıştır. Bankaların kredi limitlerini sınırlaması ve özellikle gelişen Avrupa ülkelerinde daralan finansman imkanları, krizin büyümesine yol açmıştır.
- 2. İç Talep Kanalı:** Borç verme standartlarının katılaşması ve varlık fiyatlarının düşmesi, hanehalkının varlıklarının azalmasına ve tasarrufların yükselemesine yol açmıştır. Buna bağlı olarak dayanıklı tüketim mallarına olan talebin ve konut yatırımlarının azalması, toplam talepte daralmaya sebep olmuştur.
- 3. Küresel Ticaret (Dış Talep) Kanalı:** 2008 yılının son çeyreğinde dünya ticareti, yatırımların ve dayanıklı tüketim mallarına olan talebin azalması nedeniyle önemli ölçüde daralmıştır. Tahmin edilenden daha derin olan bu daralmanın temel nedenleri; sermaye yoğun mallara olan talebin zayıflaması, ticaretin finansmanının sağlanamaması ve yavaşlayan ekonomik aktivitenin dünya ticaretine olumsuz etkisinin küreselleşme nedeniyle, çok daha hızlı olmasıdır.

#### 4. 2008 KÜRESEL KRİZİNİN DÜNYA EKONOMİLERİNE ETKİLERİ

2008 küresel krizi dünyada pekçok ülkenin büyüme oranlarının hızla düşmesine yol açmıştır. Bunun yansısı sanayi üretimi, ticaret hacmi ve sabit yatırım harcamaları da büyük ölçüde düşmüştür. Buna bağlı olarak istihdam azalmış, diğer bir ifadeyle işsizlik artmıştır. 2008 küresel krizinin dünya ekonomilerine yansımaları; büyüme oranlarına, yatırımlara, ihracata, enflasyona ve işsizlik oranlarına etkileri bağlamında değerlendirilmektedir.

Küresel krizin reel ekonomiye yansısı nedeniyle tüm dünyada büyüme oranları düşmüştür. 2007 yılının son çeyreğinden itibaren küresel düzeyde düşmeye başlayan büyüme oranları 2008 yılının üçüncü çeyreğinde negatife dönmüş, 2009 yılı ilk çeyreğinde -%6.27'lik küçülme ile dip yapmıştır. Bu daralma gelişmiş

34 Bülent Darıcı, Fatih M. Öcal ve Mete C. Okyar, 'Küresel Finans Krizi Çerçevesinde Üretim ve İstihdam Göstergeleri: Reel Sektör Etkileşimi ve Reel Sektör Öncül Endekslerinin Analizi,' içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, (Ankara: Nobel Yayınevi, 2010), s. 173-08.

35 Bülent Darıcı, Fatih M. Öcal ve Mete C. Okyar, a.g.e., s. 173-08.



ülkelerde -%8.31 iken, yükselen ve gelişmekte olan ekonomilerde -%3.11 olmuştur. Ancak 2009 yılının ikinci çeyreğinden itibaren tüm dünyada bir toparlanma süreci başlamış, büyüme oranları pozitif dönmüştür. 2010 yılının ilk çeyreğinde Asya ülkelerindeki yüksek büyüme oranları nedeniyle, dünya ekonomisi yıllık üzerinden yaklaşık %5 büyüme gerçekleştirmiştir<sup>36</sup>.

Sanayi üretimi ve mal ihracat endeksine göre, reel ekonomik faaliyetlere ilişkin küresel göstergelerde iyileşmeler görülmektedir. Küresel sanayi üretimi ve mal ticareti, 2009 yılının ikinci yarısından itibaren düzelmeye başlamış, 2010 yılının ilk çeyreğinde de büyümüş ve çift haneli rakamlara ulaşmıştır (2007=100). 2007 yılında %7.2 olan dünya ticaret hacmi, 2008'de %3'e düşmüş, 2009 yılında ise -%14.4 oranında küçülmüştür. 2009 yılının ikinci yarısından itibaren artmaya başlayan dünya ticaret hacmi, 2010 yılında beklenildiği gibi pozitif çıkmış ve ayrıca geçen yılki beklentilerin üzerinde gerçekleşmiştir. IMF'nin Dünya Ekonomik Görünümü yayınından alınan verilere göre 2010 yılında dünya ticaret hacmi, %12.0 dir<sup>37</sup>. 2009 yılına kadar düşen emtia fiyatları ve petrol fiyatları, tekrar yükselmeye başlamıştır<sup>38</sup>. Sabit yatırımlar da birçok bölgede büyük ölçüde düşmüştür.

Dünya genelinde yatırımı azalan ülkeler, ticari ve yatırım bankaları ile yakın bağı olan, ihracatı dolaylı olarak düşen ve dolayısıyla finansal krizden doğrudan etkilenen ülkelerdir. Büyük cari açıkları bulunan bazı ülkelerin yatırımlarındaki daralma çok daha fazla olmuştur. 2008 yılının son çeyreğinde yüksek gelirli ülkelerin yatırımı ortalama %4.4 düşmüştür<sup>39</sup>.

Küresel krizle birlikte işsizlik oranları da büyük ölçüde artmıştır. Küresel ekonomide 2009 yılının ikinci yarısından itibaren büyüme görülmesine karşın, işgücü piyasasındaki iyileşme çok küçük düzeyde kalmıştır. 2004-2005 döneminden itibaren düşen küresel işsizlik oranı, 2008 yılında artmaya başlamış; fakat 2009 yılında işsiz sayısında çok büyük bir artış olduğu görülmüştür<sup>40</sup>. Bölgesel olarak 2008-2009 döneminde işsizlik oranlarındaki en büyük artış %2.3 ile Avrupa Birliği ülkeleri ve diğer gelişmiş ülkelerde görülmüştür. Bu artış, Orta ve Güneydoğu Avrupa'da %2, Latin Amerika ve Karayipler'de %1.2 olmuştur. 2009 yılında küresel işsiz sayısının üçte ikisi de bu üç bölgede bulunmaktadır. Diğer bölgelerde işsizlik oranındaki artış %0.5 gibi düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Avrupa Birliği

36 Müslime Narin ve Akın Marşap, "Küresel Kriz Sonrası Türk Cumhuriyetleri Ekonomileri ve Türkiye ile Ticari İlişkileri", (Tebliğ, International Conference on Eurasian Economies, İstanbul, Türkiye, 4-5 Kasım 2010), s. 7.

37 TOBB, 'Ekonomik Rapor', 2010, <http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/ekonomikrapor2010.pdf> (Erişim Tarihi: 10.06.2015), s 25.

38 World Bank, 'Global Economic Prospects: Crisis, Finance, and Growth', Published February 2010a, ISBN: 0-8213-8226-8 ISBN-13: 978-0-8213-8226-4 SKU: 18226, [http://publications.worldbank.org/ecommerce/catalog/product?item\\_id=9547035](http://publications.worldbank.org/ecommerce/catalog/product?item_id=9547035), (Erişim Tarihi: 29.12.2013), s. 17.

39 World Bank, 'Global Economic Prospects Summer', 2010b, Regional Annex, <http://siteresources.worldbank.org/INTGEP2010/Resources/FullReport-GEPSummer2010.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.12.2013), s. 27.

40 ILO, 'Global Employment Trends', January 2010, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_elm/---trends/documents/publication/wcms\\_120471.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---trends/documents/publication/wcms_120471.pdf), (15.08.2010); Global Employment Trends for Youth, August 2010: Special issue on the impact of the global economic crisis on youth, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_elm/---trends/documents/publication/wcms\\_143349.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---trends/documents/publication/wcms_143349.pdf), (Erişim Tarihi: 29.12.2013), s. 9.

ve diğer gelişmiş ülkelerde 2007 yılında %5.7 olan işsizlik oranı, 2008'de %6'ya çıkmıştır<sup>41</sup>. Ayrıca küresel krizden önce genç işsizlerin hem sayısı hem de oranı azalmıştır. Ancak krizle birlikte yeniden artış göstermiştir.

Küresel krizle birlikte dünyada hem ortalama enflasyon (headline inflation) hem de çekirdek enflasyon (core inflation) artmaya başlamıştır. Ancak 2007 ve 2008 yılında enflasyondaki artış, yalnızca finansal krizden kaynaklanmamıştır. Bu dönemde gıda ürünleri ve petrol fiyatlarındaki artışlar, önemli ölçüde enflasyonist etki yaratmıştır. Özellikle enerji talebi hızla artan gelişmekte olan ülkelerde enflasyon, daha hızlı yükselmiştir<sup>42</sup>.

## 5. 2008 KÜRESEL KRİZİNİN AZERBAIJAN VE KAZAKİSTAN EKONOMİLERİNE ETKİLERİ

Türk Cumhuriyetleri ekonomileri genelde dışa açık ekonomiler olmalarına rağmen, dünya ekonomisiyle göreceli olarak düşük bir entegrasyona sahiptirler. Doğal kaynaklar ekonomik büyümenin temel tetikleyicisi konumundadır. Bu bağlamda dünya ekonomisinde doğal kaynaklara yönelik talep ve bu malların fiyatları arttıkça ülke ekonomilerinin makro dengeleri ve büyüme hızları yüksek seyretmektedir. Ancak koşullar tersine döndüğünde, ekonomiler sıkıntılara düşmektedirler. Küresel kriz, dünya ekonomisi genelinde ülkelerin makro ekonomik dengelerini, üretimden, istihdama, finansal koşullardan beklentilere ve refah kayıplarına kadar geniş bir yelpazede temel ekonomik göstergeleri olumsuz etkilemiştir. 2008 küresel krizinin Azerbaycan'a ve Kazakistan'a yansımaları ekonomilerin sektörel dağılımları, büyüme eğilimleri, işsizlik, enflasyon oranları, ithalat-ihracat faaliyetleri, cari işlemler dengesi, yabancı sermaye yatırımları ve benzin fiyatlarındaki değişimler açısından değerlendirilmektedir.

### 5.1. 2008 Küresel Krizinin Azerbaycan ve Kazakistan Sektörlerine Etkileri

Kafkasya'nın "gıda ambarı" olarak adlandırılan Azerbaycan'ın toplam yüzölçümünün %55'ini tarım toprakları oluşturmaktadır. Tarım sektörü Azerbaycan'da toplam GSYİH'nin %5.8'ine karşılık gelse de ülkede en fazla istihdam sağlayan sektörü durumundadır. Toplam işgücünün yaklaşık %40'ı bu sektörde çalışmaktadır. Ancak sektörde geniş çaplı reformlar yapılmaktaysa da, yapısal sorunlar ve yatırım yetersizliği nedeniyle Azerbaycan'da tarım büyük ölçüde sübvansiyonlara bağımlı durumdadır. Zirai üretim artışının son on yıldır sürekli olarak yavaşlaması bu durumun sonucu olarak ortaya çıkmıştır. 2000 yılında %12.1 olan artış, 2001 yılında %11.1'e, 2002 yılında %6.4'e inmiş ve sonraki yıllarda bu eğilim devam etmiştir. 2006 yılında bu rakam %0.9 gibi çok düşük bir seviyeye kadar

41 ILO, 2010, a.g.e., s. 9.

42 IMF, 'World Economic Outlook', Rebalancing Growth, April 2010a, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/01/>, (Erişim Tarihi: 29.12.2013), s. 31.

gerilemiştir. 2007 yılında %4.0, 2008 yılında %6.1, 2009 yılında ise %3.5 olarak gerçekleşmiştir<sup>43</sup>.

Azerbaycan'da tarım sektörünün %99'u özel sektörün elindedir. Tarım sektöründeki yetersizlikler nedeniyle Azerbaycan, gıda alanında ithalata bağımlı durumdadır. Ülkenin toplam ithalatının %16'sını tarımsal ürünler, gıda ve içecekler oluşturmaktadır. Sektörde konserve, meyve ve sebze üretiminin ağırlığı söz konusudur. Azerbaycan'da gıda işleme endüstrisi üç ana koldan oluşmaktadır. Bunlar et işleme, süt ve süt ürünleri üretimi ve konserve sebze ve meyve üretimidir<sup>44</sup>. Azerbaycan ekonomisinin sektörel yapısına baktığımızda sanayinin payı, %60'lar düzeyinde, hizmetler sektörü %30'lar düzeyinde, tarımın payı ise %5.8 düzeylerinde seyretmektedir. Azerbaycan ekonomisinde sektörlerin krizden etkilenmesine ilişkin veri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: 2008 Küresel Krizinin Azerbaycan Sektörlerine Etkileri**

| Azerbaycan             | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010t | 2011t | 2012t |
|------------------------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| Tarım (Reel, %'si)     | 7.5  | 0.9  | 4.0  | 6.1  | 3.5  | 1.5   | 3.0   | 3.2   |
| Sanayi (Reel, %'si)    | 36.4 | 36.6 | 25.0 | 6.0  | 8.6  | 3.5   | 3.0   | 3.9   |
| Hizmetler (Reel, %'si) | 11.6 | 37.7 | 30.7 | 20.8 | 11.5 | 4.3   | 3.4   | 3.0   |

Kaynak: IMF, World Economic Outlook, October 2010b.  
t: tahmini

Tablo 1'deki veriler bağlamında Azerbaycan ekonomisindeki sektörlerin krizden etkilenme düzeyi incelendiğinde, tarım sektörünün 2009 ve 2010 yılında bir önceki yıla göre daraldığı, sanayi sektörünün 2008 yılında çok ciddi daralıp 2009 yılında düşük düzeyde toparlandığı görülmektedir. Hizmetler sektörünün ise 2007 yılından beri daraldığı saptanmıştır.

Sonuç olarak küresel kriz Azerbaycan ekonomisini, petrol fiyatlarındaki ve dış talepteki düşüğe bağlı olarak daralmaya sürüklemiştir. Ancak işsizlik açısından önemli bir kırılma oluşmamıştır. Kazakistan ekonomisinde sektörlerin krizden etkilenme düzeyine ilişkin rakamlar, Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2: 2008 Küresel Krizinin Kazakistan Sektörlerine Etkileri**

| Kazakistan             | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010t | 2011t | 2012t |
|------------------------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| Tarım (Reel, %'si)     | 7.0  | 5.8  | 9.7  | -5.9 | 13.1 | 1.7   | 3.5   | 3.0   |
| Sanayi (Reel, %'si)    | 4.5  | 7.2  | 5.7  | 2.1  | 2.0  | 7.4   | 7.0   | 8.8   |
| Hizmetler (Reel, %'si) | 9.8  | 10.1 | 12.7 | 4.7  | -0.3 | 4.5   | 3.2   | 3.8   |

Kaynak: IMF, World Economic Outlook, October 2010b.  
t: tahmini

Tablo 2'deki veriler bağlamında Kazakistan ekonomisindeki sektörlerin krizden etkilenme düzeyi incelendiğinde, tarım sektörünün 2008 yılında %5.9 daral-

43 Cesur Çaçı, 'Azerbaycan 5 Yılda 5 Kat Zenginleşti', Turco Money, Özel Dosya, 5 Aralık 2011.

44 Cesur Çaçı, a.g.e.

dığı, 2009 yılında ise %13.1 artış gösterdiği görülmektedir. 2010 yılından itibaren düşük düzeyde artış göstermeye devam etmesi beklenmektedir. Sanayi sektörünün büyümesi 2008-2009 yıllarında %2'lere kadar düşüş göstermiştir. Hizmetler sektöründe daralma, 2009 yılında %0.3 düzeyinde gerçekleşmiştir. Sonuç olarak küresel krizde, Kazakistan ekonomisi, iç ve dış talepteki daralmaya bağlı olarak küçülmüştür. Aynı şekilde dış ve iç talepteki iyileşmeler, hidrokarbon, metal ve petrol fiyatlarındaki artış; petrol sektörünün dolayısıyla ekonomik büyümenin hızlanmasına katkı yapmaktadır.

## 5.2. Azerbaycan ve Kazakistan Ekonomilerinin Büyüme Eğilimleri

Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra bağımsızlığına kavuşan Türk Cumhuriyetleri, 2000'li yıllardan itibaren hızlı bir biçimde büyüme göstermişlerdir. Türk Cumhuriyetleri'nden Azerbaycan'ın ve Kazakistan'ın küresel krizden nasıl etkilendiklerine ilişkin büyüme oranları Tablo 3'te görülebilir.

*Tablo 3: Azerbaycan ve Kazakistan'ın Büyüme Oranları (%)*

| Ülkeler    | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Azerbaycan | 8.1  | 10.5 | 10.2 | 26.4 | 34.5 | 25.0 | 10.8 | 9.3  | 2.7  |
| Kazakistan | 9.8  | 9.3  | 9.6  | 9.7  | 10.7 | 8.9  | 3.2  | 1.2  | 2.4  |

Kaynak: IMF, 'World Economic Outlook', Rebalancing Growth, April 2010a, s. 159.

Tablo 3'te görüldüğü gibi, ekonomisi önemli ölçüde petrol ihracatına dayalı olan Azerbaycan'da 1998-2004 döneminde ortalama büyüme artışı, %10 düzeyinde olmuştur. Azerbaycan ekonomisi 2004 yılından sonra hidrokarbon sektörü olarak adlandırılan doğal gaz ve petrol satışlarındaki artışla birlikte önemli atlımlar göstermiştir: Çünkü Azerbaycan 2005 yılında %26.4, 2006'da %34.5, 2007'de %25 oranında büyüyerek büyük başarılar elde etmiştir. Azerbaycan ekonomisinin bu şekilde büyümesinde önemli ölçüde 2008 yılı ortalarına kadar hızla artan petrol fiyatları etkili olmuştur. Dünyada yaşanan küresel krize karşın Azerbaycan ekonomisi hedefinden büyük ölçüde sapmamıştır. Çünkü kendi planına göre bir düşüş gösterse dahi dünya ortalamasının üzerinde büyümeye devam etmiştir. Bu bağlamda 2008'de %10.8, 2009'da ise %9.3 oranında büyümüştür<sup>45</sup>. Azerbaycan, bu dönemde Rusya ile Gürcistan arasındaki gerginlikten de olumsuz yönde etkilenmiştir<sup>46, 47</sup>.

2000 yılından 2007 yılına kadar ortalama %10 civarında büyüyen Kazakistan'ın, 2009 yılında büyüme oranı küresel krizin de etkisiyle düşmüştür. Azerbaycan gibi Kazakistan'ın da ekonomisi önemli ölçüde petrol ihracatına, dolayısıyla petrol gelirlerine bağlıdır. 2008 yılı ortalarından itibaren petrol gelirlerindeki

45 Cihan Bulut ve Ayhan Güney, a.g.e., s. 6.

46 DEİK, Azerbaycan Ülke Bülteni, (İstanbul: 2011), s. 15.

47 Cesur Çaç, a.g.e.

düşme, küresel krizin etkisini daha da artırmıştır<sup>48</sup>. Kazakistan'da büyüme oranı negatif olmamış, ancak 2007 yılında %8.9 olan büyüme oranı, 2008'de %3.2 ve 2009'da %1.2 düzeyine düşmüştür<sup>49</sup>. Kazakistan ekonomisi, küresel krizden başlıca üç kanaldan etkilenmiştir<sup>50</sup>. Birincisi, petrol fiyatlarındaki düşüşün petrol ihracatçısı ülke olan Kazakistan'ın gelirlerinde düşüşe yol açmış olmasıdır. İkincisi, küresel talebin ve ticaretin daralması ile Kazakistan'ın ihracatının, turizm gelirlerinin ve işçi dövizlerinin azalmasıdır. Üçüncüsü, kredi piyasalarının daralması ve riske karşı oluşan daha ihtiyatlı tutum nedeniyle, sermaye hareketlerinin ve yatırımların azalmasıdır. Kazakistan'da krize karşı tepki, devletin ekonomideki rolünün artırılması şeklinde ortaya çıkmıştır. Uluslararası Para Fonu kriz sonrası Kazakistan ekonomisinin beklenenden daha hızlı toparlanmış olduğunun altını çizmektedir.

### 5.3. Azerbaycan ve Kazakistan Ekonomilerinde İşsizlik

Küresel krizin Türk cumhuriyetlerinde reel sektör üzerine etkisi düşük olduğu için, işsizlik oranlarında bir artış yaşanmamıştır. Küresel kriz dönemindeki işsizlik oranları Tablo 4'te görülebilir.

**Tablo 4:** Azerbaycan ve Kazakistan Ekonomilerinde İşsizlik (%)

| Ülkeler    | 2000-2005 Ortm. | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|
| Azerbaycan | 8.6             | 6.8  | 6.5  | 6.1  | 6.0  | 6.0  | 6.0  |
| Kazakistan | 9.6             | 7.8  | 7.3  | 6.6  | 8.0  | 7.8  | 7.6  |

Kaynak: IMF, World Economic Outlook Data IMF Regional Economic Outlook, Middle East and Central Asia, 2010c, s. 53.

Tablo 4'te görüldüğü gibi, krizin etkisiyle küresel düzeyde işsizlik oranları artarken, Azerbaycan'da işsizlik oranları krizle birlikte artmamış, aksine çok düşük oranlarda da olsa 2005 yılından itibaren devam eden azalma eğilimini sürdürmüştür. Azerbaycan'da 2009-2013 sosyal ve ekonomik kalkınma programı kapsamında, Ocak 2009 ve Temmuz 2011 arasında 139.697'si kalıcı olmak üzere 190.412 yeni iş imkanı yaratılmıştır. 2008 yılında %6.1 olan işsizlik oranı, 2009'da %6.0'ya, 2010'da %6.0'ya ve 2011'de %6.0'ya gerilemiştir<sup>51</sup>. Dolayısıyla, mevcut veriler ışığında, Azerbaycan'da krizin etkisiyle istihdam yaratma fırsatlarının azalmış ve işsizlik oranlarının yükselmiş olduğunu ileri sürmek mümkün değildir.

Kazakistan'da da 1999 yılından itibaren azalma eğilimi gösteren işsizlik oranı kriz sürecinde azalmaya devam etmiştir. Ancak Kazakistan'da kırsal alanlarda ça-

48 World Bank, 2010b, a.g.e.

49 Müslime Narin ve Akın Marşap, a.g.e., s. 8.

50 Dilek Yiğit, Küresel Ekonomik Krizin Türkiye ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'nde Ekonomik Büyüme, İşgücü Piyasası ve Yoksullukla Mücadele Süreci Üzerine Etkileri, (Ankara: 2013), Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi İnceleme- Araştırma Dizisi, s. 25.

51 ILO, 'What is the unemployment rate in Azerbaijan?', 2011, www.ilo.org/public/english/region, (Erişim Tarihi: 29.12.2013).

İşanların çoğunun kamu sektörü çalışanı olması nedeniyle krizin etkilerine karşı daha korunaklı olmasına karşın, krize bağlı olarak yaşanan iş kayıpları şehirlerde gerçekleşmiştir.

#### 5.4. Azerbaycan ve Kazakistan Ekonomilerinde Enflasyon Oranları

Azerbaycan'da son dönemlerde hızla büyümekte olan enerji sektörüne gelen doğrudan yabancı yatırımlar ve dolayısıyla ülkeye yüksek miktarlarda para girişi, 2004 yılından itibaren enflasyonist bir baskı oluşturmuş ve 2005 yılından başlayarak, Azerbaycan Merkez Bankası faiz oranlarını yükseltmek zorunda kalmıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan enflasyon oranları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5: Azerbaycan ve Kazakistan Ekonomilerinde Enflasyon Oranları (%)**

| Ülkeler    | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Azerbaycan | 2.8  | 2.2  | 6.7  | 9.7  | 8.4  | 16.6 | 20.8 | 1.5  | 4.7  |
| Kazakistan | 5.9  | 6.6  | 7.1  | 7.9  | 8.7  | 10.8 | 17.1 | 7.3  | 7.3  |

Kaynak: IMF, 'World Economic Outlook', Rebalancing Growth, April 2010a, s. 165.

Tablo 5'te görüldüğü gibi, 2005 yılında %9.7, 2006'da ise %8.4 olarak gerçekleşen enflasyon artışı 2007 yılında %16.6'ya, 2008'de ise %20.8'e çıkmıştır. Bu artışın gerekçe iç gerekçe dış ekonomik gelişmelerden kaynaklanan bazı nedenleri vardır. Dış gelişmelerin başında petrol ve gıda fiyatlarında küresel çapta yaşanan artışlar gelmektedir. Söz konusu artışlar dünya ekonomisinde enflasyonist baskılar oluşturmuş ve Azerbaycan da doğal olarak bundan etkilenmiştir. Diğer taraftan, içeride mal ve hizmet fiyatlarına yapılan zamlar, kamu harcamalarındaki artışlar ve petrol ihracatı karşılığında ülkeye giren büyük miktardaki para enflasyonist eğilimlerin artmasına neden olmuştur<sup>52</sup>. Bu sebeplere ayrıca zenginleşen bazı kesimlerin lüks otomobil ve konut talebinin artmasını eklemek gerekir. 2009 yılından itibaren ise enflasyon büyük ölçüde hız kesmiştir. Bu dönemde iç talebin azalması, parasal genişlemenin hız kesmesi ve emtia ile gıda fiyatlarında geniş çaplı düşüşlerin gerçekleşmesi nedeniyle enflasyon oranı yıllık %1.5'e kadar inmiştir. Kazakistan'da ise enflasyon, 2008 yılına kadar yükselmiş, 2009 ve 2010 yıllarında düşmüştür. Enflasyonun 2009 yılından itibaren önemli bir azalma göstermesi, küresel krizin etkisiyle gerçekleşen talepteki daralmaya ve emtia fiyatlarındaki düşüşe bağlanabilir.

#### 5.5. Azerbaycan ve Kazakistan Ekonomilerinde Dış Ticaret

Azerbaycan ve Kazakistan ekonomilerinde bütçe gelirlerinin ana kaynağı petrol ihracatıdır. Bu nedenle hem petrol fiyatlarındaki hem de petrol talebindeki değişim, ülke ekonomisini derinden etkileyebilmektedir. Bununla birlikte hidrokarbon sektöründeki yatırımlar ve ihracatın güçlenmesi ekonomiye güç katmaktadır.

52 DEİK, a.g.e., s. 14.

Azerbaycan ve Kazakistan ekonomilerinin dış ticaretini açıklayan ihracat/ithalat oranları, Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6:** Azerbaycan ve Kazakistan Ekonomilerinde Dış Ticaret

| Ülkeler           | 2005 | 2006 | 2007 | 2008  | 2009  |
|-------------------|------|------|------|-------|-------|
| Azerbaycan        |      |      |      |       |       |
| İhracat (Reel, %) | 48.9 | 40.9 | 43.3 | 13.1  | -31.4 |
| İthalat (Reel, %) | 10.9 | 14.3 | 14.0 | -3.5  | -0.4  |
| Kazakistan        |      |      |      |       |       |
| İhracat (Reel, %) | 1.1  | 6.5  | 9.0  | 0.7   | -6.2  |
| İthalat (Reel, %) | 12.5 | 12.2 | 25.9 | -11.5 | -16.9 |

Kaynak: IMF, World Economic Outlook, Economist Intelligence Unit, Country Report, Azerbaycan, 2010d.

2009 yılında Azerbaycan ekonomisinde dış ticarete ihracatın %92.8'ini petrol oluşturmaktaydı. Bu nedenle petrol, dış ticaret dengesini etkileyebilen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 6'da görüldüğü gibi, küresel krizin 2009 yılında petrol fiyatlarını ve talebini düşürmesiyle birlikte ihracat da %31.4 oranında bir düşüş göstermiştir. Aynı şekilde 2008-2009 yıllarında ithalatta da düşüşler yaşanmıştır. Kazakistan ekonomisine baktığımızda, ihracat 2008 yılı itibarıyla hız kaybetmiş 2009 yılında ise %6.2 daralma göstermiştir. Bu yıllarda ihracat kalemlerini %74 oranında mineral ürünler oluşturmaktadır. İthalat da 2008-2009 yıllarında %10'dan fazla düşüş göstermiştir.

## 5.6. Azerbaycan ve Kazakistan Ekonomilerinde Cari İşlemler Dengesi

Petrol ve doğal gazın fiyatlarındaki değişimlere bağlı olarak, Azerbaycan'ın ve Kazakistan'ın ihracat gelirleri etkilenmiş ve dolayısıyla cari işlemler dengesi açık/fazlasıyla karşılaşmıştır. Yıllar itibarıyla cari işlemler dengesini gösteren rakamlar, Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7:** Azerbaycan ve Kazakistan Ekonomilerinde Cari İşlemler Dengesi (%)

| Ülkeler    | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Azerbaycan | 12.3 | 27.8 | 29.8 | 1.3  | 17.6 | 27.3 | 35.5 | 23.6 | 25.3 |
| Kazakistan | -4.2 | -0.9 | 0.8  | -1.8 | -2.5 | -7.9 | 4.6  | -3.1 | 0.7  |

Kaynak: IMF, 'World Economic Outlook', Rebalancing Growth, April 2010a, s. 174.

Tablo 7'de görüldüğü gibi, Azerbaycan'da cari işlemler dengesi fazlası, petrol fiyatları ve talebinin düşmesine bağlı olarak 2009 yılında %23.6'ya gerilemiştir. Bu gerilemenin nedeni küresel kriz nedeniyle ihracatta bir düşüşün yaşanmış olmasıdır<sup>53</sup>. Kazakistan'ın cari işlemler dengesi açığı ise 2009 yılında GSYİH'nın %1.5'ten fazla açık vermeye başlamıştır.

53 DEİK, a.g.e., s. 16.

### 5.7. Azerbaycan ve Kazakistan Ekonomilerinde Yabancı Sermaye Yatırımları

Küresel krize karşı Azerbaycan'a ve Kazakistan'a yabancı sermaye girişleri devam etmiştir. Sözkonusu ekonomilere yabancı sermaye girişlerini gösteren rakamlar, Tablo 8 verilmiştir.

**Tablo 8:** Azerbaycan ve Kazakistan Ekonomilerinde Yabancı Sermaye Yatırımları (Milyon \$)

| Ülkeler    | 2006  | DYSY Girişleri |        |        | 2006 | DYSY Çıktıları |       |       |
|------------|-------|----------------|--------|--------|------|----------------|-------|-------|
|            |       | 2007           | 2008   | 2009   |      | 2007           | 2008  | 2009  |
| Azerbaycan | -601  | -4.749         | 14     | 473    | -    | 286            | 556   | 326   |
| Kazakistan | 6.278 | 11.096         | 15.775 | 12.649 | -385 | 3.142          | 1.001 | 3.119 |

Kaynak: UNCTAD, 2010, s. 171

Tablo 8'de görüldüğü gibi, küresel krize karşı Azerbaycan'da yabancı sermaye girişleri, 2008 yılından itibaren artmıştır. Kazakistan'da ise, krizin etkisiyle yabancı sermaye girişleri 2008 yılına kadar artış göstermiş ancak 2009 yılında azalmıştır. 2009 yılı itibariyle Azerbaycan'a 9.044 milyon (hatta 2010 yılında Azerbaycan, 563.163 milyar dolarlık doğrudan yabancı yatırım ile hedef pazarlar arasında en çok yabancı yatırımı kendine çeken 24. ülke olmuştur), Kazakistan'a 72.333 milyon dolarlık toplam yabancı sermaye yatırımı yapılmıştır. Bu yatırımlar, genel olarak gelişmiş ülkeler tarafından gerçekleştirilmiştir. Azerbaycan'a ve Kazakistan'a yönelik yatırımlar, ağırlıklı olarak petrol ve doğal gaz olmuştur<sup>54</sup>. Yabancı sermaye çıkışlarına bakıldığında, Azerbaycan'da 2008 yılında artış gösteren yabancı sermaye çıkışları 2009 yılında düşmüştür. Farklı bir eğilim sergileyen Kazakistan'da ise 2006'larda eksi değerlerde olan yabancı sermaye çıkışları 2007 yılında artış göstermesine karşın 2008'de tekrar düşmüştür. 2009 yılına gelindiğinde ise küresel krizin etkisiyle tekrar yükselişe geçmiştir.

### 5.8. Azerbaycan ve Kazakistan Ekonomilerinde Benzin Fiyatları

Ekonomileri önemli ölçüde enerji kaynaklarına dayanan Azerbaycan ve Kazakistan ekonomileri küresel krizden benzin fiyatlarındaki yükseliş veya düşüş bağlamında olumlu, olumsuz ve nötr biçimde etkilenmişlerdir. Bu bağlamda Azerbaycan ve Kazakistan ekonomilerindeki benzin fiyatları Tablo 9'da verilmiştir.

54 UNCTAD, 'World Investment Report' 2010, <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=13423&intItemID=5539&lang=1&mode=downloads>, (Erişim Tarihi: 30.12.2013), s. 176.



**Tablo 9:** Azerbaycan ve Kazakistan Ekonomilerinde Süper Benzin Fiyatları (\$/Litre)

| Tarih      | Azerbaycan \$/Litre | Tarih      | Kazakistan \$/Litre |
|------------|---------------------|------------|---------------------|
|            |                     | 16/03/2015 | 0.81                |
| 15/12/2014 | 0.70                | 15/09/2014 | 0.75                |
| 09/06/2014 | 0.63                | 10/03/2014 | 0.51                |
|            |                     | 29/10/2013 | 0.53                |
| 24/06/2013 | 0.80                | 29/07/2013 | 0.60                |
|            |                     | 20/01/2013 | 0.81                |
| 24/12/2012 | 0.84                | 21/11/2012 | 0.79                |
| 20/06/2012 | 0.68                | 15/11/2011 | 0.84                |
| 17/06/2012 | 0.78                |            |                     |
| 02/12/2010 | 0.52                | 02/01/2010 | 0.44                |
|            |                     | 16/05/2008 | 0.63                |
|            |                     | 16/04/2008 | 0.73                |
| 09/12/2007 | 0.38                | 07/08/2007 | 0.59                |
|            |                     | 07/08/2007 | 0.59                |
|            |                     | 15/01/2007 | 0.67                |

Kaynak: <http://tr.benzinpreis.de>.

Tablo 9'da görüldüğü gibi, 2007'li yıllarda Kazakistan'a göre Azerbaycan'da süper benzin fiyatlarının daha düşük olduğu söylenebilir. Kazakistan'da 2008 yılı Nisan ayında fiyatta bir yükseliş görülmesine karşın Mayıs ayında tekrar inişe geçmiştir. 2010 yılının başında litre başına 0.44'e düşmüştür. Azerbaycan'da ise 2007 yılına göre bir yükseliş görülmüş ve 2012 yılının sonuna kadar bu yükseliş devam etmiştir. Kazakistan'da ise 2011 yılında önceki yıla göre neredeyse iki katı bir yükseliş yaşanmıştır. 2012 yılında ise Kazakistan'da petrol fiyatlarında bir düşüş yaşanmış olup 2013 yılının Ekim ayında da litre başına 0.53 dolar olan benzin fiyatı 2014 yılında 0.51'e kadar düşmüş ancak Eylül ayında tekrar yükselişe geçmiştir. Azerbaycan'da 2013 ve 2014 yıllarında benzin fiyatlarında çok büyük düşüşler yaşanmamıştır. Petrol fiyatlarının düştüğü sözkonusu yıllarda petrol gelirlerinde meydana gelen azalma nedeniyle bu ekonomiler krizden olumsuz olarak etkilenmişlerdir. Sonuç olarak Azerbaycan'da kriz öncesinde Kazakistan'da ise kriz sonrasında süper benzin fiyatında düşüşün yaşandığı söylenebilir.

## 7. SONUÇ

Küresel kriz, dünya ekonomisi genelinde ülkelerin makro ekonomik dengelerini, üretimden, istihdamdan, finansal koşullardan beklentilere ve refah kayıplarına kadar geniş bir yelpazede temel ekonomik göstergeleri olumsuz etkilemiştir. 2000'li yıllardan itibaren hızlı büyüme gösteren Türk cumhuriyetleri, 2008 küresel krizinden çok fazla etkilenmemiştir. Çünkü 2009 yılında büyüme oranlarında kısmi bir düşüş olmasına karşın, Kazakistan dışında bu düşüşün çok önemli olmadığı

görülmüştür. Türk Cumhuriyetleri'nin ekonomilerindeki bu olumlu gelişmede en büyük etken, bu ülkelerin sahip oldukları enerji kaynaklarıdır.

2008 küresel krizinin Azerbaycan ve Kazakistan üzerindeki etkileri ülkelerin ekonomik yapılarına, dış dünyayla olan entegrasyonlarına ve bağımlılık düzeylerine göre farklılık göstermiştir. Söz konusu ülkeler küresel krizden şu şekilde etkilenmişlerdir: Küresel kriz, Azerbaycan ekonomisini petrol fiyatlarında dış talepteki düşüğe bağlı olarak etkilemiştir. Kazakistan ekonomisi ise iç ve dış talepteki daralmaya bağlı olarak daralma göstermiştir.

1. Azerbaycan ve Kazakistan ekonomilerindeki sektörlerin 2008 küresel krizinden etkilenme durumları değerlendirildiğinde, Azerbaycan'da tarım sektörünün 2009 ve 2010 yıllarında bir önceki yıla göre daraldığı, sanayi sektörünün 2008 yılında daralıp 2009 yılında düşük düzeyde toparlandığı görülmektedir. Hizmetler sektörünün ise 2007 yılından beri daraldığı saptanmıştır. Kazakistan'da ise tarım sektörünün 2008 yılında %5.9 daraldığı, 2009 yılında ise toparlandığı görülmektedir. Sanayi sektörünün büyümesi 2008-2009 yıllarında düşüş göstermiştir. Hizmetler sektöründe de 2009 yılında bir daralma gerçekleşmiştir. 2008 küresel krizi, Azerbaycan ekonomisini, petrol fiyatlarındaki ve dış talepteki düşüğe bağlı olarak daralmaya sürüklemiştir. Kazakistan ekonomisi de iç ve dış talepteki daralmaya bağlı olarak küçülmüştür. Aynı şekilde iç ve dış talepteki iyileşmeler, hidrokarbon, metal ve petrol fiyatlarındaki artış; petrol sektörünün dolayısıyla ekonomik büyümenin hızlanmasına katkı yapmaktadır.
2. Büyüme oranları incelendiğinde, Azerbaycan ekonomisi 2004 yılından 2007 yılına kadar hidrokarbon sektörü olarak isimlendirilen doğal gaz ve petrol satışlarındaki artışla birlikte önemli atılımlar göstermiştir. Azerbaycan ekonomisindeki bu büyümede 2008 yılı ortalarına kadar hızlı artış gösteren petrol fiyatları önemli ölçüde etkili olmuştur. Azerbaycan ekonomisi, 2008 küresel krizi nedeniyle hedefinden çok fazla sapmamıştır. Çünkü ülke planına ulaşmada bir sapma görülmüş olsa dahi dünya ortalamasının üzerinde bir büyüme gerçekleşmiştir. IMF verilerine göre, reel GSYİH 2009 yılında Azerbaycan ekonomisinde %9.3 gerilemiştir.

Kazakistan'ın da ekonomisi büyük ölçüde petrol gelirlerine ve petrol ihracatına dayalıdır. 2007 yılına kadar ortalama %10 civarında büyüme sergileyen Kazakistan'ın büyüme oranı 2009 yılında küresel krizin etkisiyle düşmüştür. Bu düşüş, petrol gelirlerindeki azalma nedeniyle daha da artmıştır. Kazakistan'da büyüme oranı negatif olmamış, ancak 2009 yılında %1.2 düzeyine kadar inmiştir.

3. İşsizlik oranları incelendiğinde, 2008 krizi ile birlikte işsizlik oranları küresel düzeyde artış göstermiştir. Ancak Azerbaycan'da işsizlik oranları krizle birlikte artmamış, aksine düşük oranlarda da olsa 2005 yılından itibaren devamlı bir azalma göstermiştir. Kazakistan'da da 1999 yılından itibaren azalma eğilimi gösteren işsizlik oranı kriz sürecinde azalmaya devam et-

miştir. 2009 yılıyla birlikte Kazakistan ekonomisinde işsizlik oranında artışlar olduğu görülmüştür. İşsizlik oranı Kazakistan ekonomisinde %8'lere kadar yükselmiştir. 2010 ve sonrasında işsizlik oranlarında düşük düzeylerde de olsa azalmalar görülmüştür.

4. Enflasyon oranlarına bakıldığında, Azerbaycan'da dış ve iç ekonomik gelişmeler nedeniyle 2008 yılında enflasyon, %20.8'e çıkmıştır. Dış ekonomik gelişmelerin başında petrol ve gıda fiyatlarında küresel çapta yaşanan artışlar gelmektedir. Bu artışlar, dünya ekonomisinde enflasyonist baskılar oluşturmakla kalmamış, Azerbaycan ekonomisini de etkisi altına almıştır. İçsel gelişme olarak da kamu harcamalarındaki artışlar, petrol ihracatı karşılığında ülkeye giren büyük miktardaki para ve içeride mal ve hizmet fiyatlarına yapılan zamlar, enflasyonist baskıyı artırmıştır. 2009 yılında enflasyon büyük ölçüde hız kesmiştir. Çünkü bu dönemde emtia ve gıda fiyatlarında geniş çaplı düşüşlerin gerçekleşmesi, iç talebin azalması ve parasal genişlemenin hız kesmesi ile birlikte enflasyon oranı %1.5'e düşmüştür.

Kazakistan'da ise enflasyon, 2008 yılında yükselmiş, 2009 ve 2010 yıllarında düşmüştür. Enflasyon oranındaki bu düşüş, ekonomik durgunluğa, emtia fiyatlarındaki düşmeye ve talepteki daralmaya bağlanabilir.

5. Dış ticaret rakamları değerlendirildiğinde, küresel krizin 2009 yılında petrol fiyatlarını ve talebini düşürmesiyle birlikte ihracat, %31.4 oranında bir düşüş göstermiştir. Aynı şekilde 2008-2009 yıllarında ithalatta da düşüşler yaşanmıştır. 2009 yılında Azerbaycan ekonomisinde dış ticarete ihracatın %92.8'ini petrol oluşturmaktaydı. Bu nedenle petrol, dış ticaret dengesini etkileyebilen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kazakistan ekonomisine baktığımızda ise ihracat 2008 yılı itibariyle hız kaybetmiş 2009 yılında ise %6.2 daralma göstermiştir. Bu yıllarda ihracat kalemlerini %74 oranında mineral ürünler oluşturmaktadır. İthalat da 2008-2009 yıllarında %10'dan fazla düşüş göstermiştir.
6. Cari işlemler dengesi değerlendirildiğinde, Azerbaycan'da cari işlemler dengesi fazlası, petrol fiyatları ve talebinin düşmesine bağlı olarak 2009 yılından itibaren %23.6'ya gerileme göstermiştir. Kazakistan'ın cari işlemler dengesi açığı ise 2009 yılında GSYİH'nın %1.5'ten fazla açık vermeye başlamıştır.
7. Yabancı sermaye yatırımları incelendiğinde, küresel krize karşı Azerbaycan'da yabancı sermaye girişleri, 2008 yılından itibaren artmıştır. Kazakistan'da ise, krizin etkisiyle yabancı sermaye girişleri 2008 yılına kadar artış göstermiş ancak 2009 yılında azalmıştır. Yabancı sermaye çıkışlarına bakıldığında, Azerbaycan'da 2008 yılında artış gösteren yabancı sermaye çıkışları 2009 yılında düşmüştür. Kazakistan'da ise 2006'larda eksi değerlerde olan yabancı sermaye çıkışları 2007 yılında artış göstermesine karşın

2008'de tekrar düşmüştür. 2009 yılına gelindiğinde ise küresel krizin etkisiyle tekrar yükselişe geçmiştir.

Elde edilen bu bulgular bağlamında Kazakistan, Türki Cumhuriyetleri'ni oluşturan ülkelerden krizden en çok etkilenen ekonomi, Azerbaycan ise krizden en az zarar gören ekonomi olmuştur<sup>55</sup>.

Sonuç olarak, Azerbaycan ve Kazakistan ekonomilerinin tek bir sektöre aşırı derecede bağımlı olması, bu ülkeleri fiyat dalgalanmalarına karşı kırılgan hale getirmiştir. Bu duruma karşı bir önlem olarak ülke ekonomilerinin kırılganlıklarını azaltmak ve ekonomik güçlerini artırmak için enerji dışındaki sektörlerin geliştirilmesine ve ekonomik yapının çeşitlendirilmesine öncelik verilebilir. Ayrıca orta ve uzun vadede hammadde-ara malı, finansman ve teknoloji açısından dışa bağımlılığı azaltabilecek, iç pazar hacmini güçlendirebilecek, dış talep açısından ise küresel rekabet gücünü, ürünlerin reel katma değerini artıracak, ihracatta pazar ve ürün çeşitliliğini ve pazar egemenliğini yükseltebilecek bir büyüme modeli tasarlanmalıdır. Böylece iç ve dış krizlerin ekonomi üzerindeki olumsuz etkileri azaltılabilir.

---

55 Zahid Farruk Mamedov ve Vıdadi Zeynalov, 'Küresel Mali Kriz Ortamında Azerbaycan Bankacılık Sektörünün Yapısı, Özellikleri ve Sorunları', Amme İdaresi Dergisi, Cilt. 44, Sayı. 3, Eylül 2011, s. 173-03.

## KAYNAKÇA

- Afşar, Aslı. Global Kriz ve Türkiye Konut Piyasasına Etkileri, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 2011.
- Alkan, A. Levent. Küresel Sistemik Krizin Anatomisi, Scala Yayıncılık, İstanbul 2009.
- Apak, Sudi; Ayhan Aytac. Küresel Krizler (Kronolojik Değerlendirme ve Analiz), Avcıol Basım Yayın, İstanbul 2009.
- Atay, Melike. 'Küresel Krizde Kriz Erken Uyarı Sinyalleri Olarak Uluslararası Sermaye Hareketleri: Türkiye Örneği,' içinde İrfan Kalaycı (ed.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, Nobel Yayınevi, Ankara 2010.
- Atıcı, Gonca; Güner Gürsoy. 'Uluslararası Finansal Krizler ve Türk Bankacılık Sektörü,' içinde İrfan Kalaycı (ed.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, Nobel Yayınevi, Ankara 2010.
- Boratav, Korkut. Bir Krizin Kısa Hikayesi, Arkadaş Yayınevi, Ankara 2009a.
- Boratav, Korkut. 'Bir Çevrimin Yükseliş Aşamasında Türkiye Ekonomisi,' içinde N. S. Sönmez Mütevellioğlu (der.) Küreselleşme, Kriz ve Türkiye'de Neoliberal Dönüşüm, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2009b.
- Bulut, Cihan; Ayhan Güney. 'Global Finansal Krizin Sebepleri, Çıkış Yolları ve Azerbaycan Ekonomisi Üzerindeki Etkileri' (The Reasons of the Global Financial Crisis, the Way out of a Situation and the Effects on Azerbaijan Economy), III. International Congress on Caucasus, 2010, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2229813> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2229813> (Erişim Tarihi: 17 Aralık 2013).
- Çaça, Cesur. 'Azerbaycan 5 Yılda 5 Kat Zenginleşti', Turco Money, Özel Dosya, 5 Aralık 2011.
- Coşkun, Yener. 'DODD-Frank Street Reformu ve Tüketicinin Korunması Yasası Kapsamında Sistemik Risk Yönetimi ve Düzenleme İlişkisi,' içinde İrfan Kalaycı (ed.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, Nobel Yayınevi, Ankara 2010.
- Darıcı, Bülent; Fatih M. Ocal; Mete C. Okyar. 'Küresel Finans Krizi Çerçevesinde Üretim ve İstihdam Göstergeleri: Reel Sektör Etkileşimi ve Reel Sektör Öncül Endekslerinin Analizi,' içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, Nobel Yayınevi, Ankara 2010.
- DEİK. Azerbaycan Ülke Bülteni, İstanbul 2011.
- Eğilmez, Mahfi. Küresel Finans Krizi Piyasa Sisteminin Eleştirisi, Remzi Kitabevi, İstanbul 2009.
- Eroğlu, Nadir; İlhan Eroğlu. '2008 Küresel Finans Krizi Çerçevesinde Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın Kriz Yönetimi ve Çıkış Stratejisi,' içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, Nobel Yayınevi, Ankara 2010.
- İzizov, Mayıs. 'Küresel Krizler ve Kriz Döneminde Para Politikasının Kullanımı', Journal of Azerbaijani Studies, 2010, s. 432-43.
- Hiç, Mükerrerem, Küresel Ekonomik Kriz ve Türkiye, Beykent Üniversitesi Yayınevi, İstanbul 2009.
- <http://tr.benzinpreis.de/international.phtml?kontinent=EU&land=15&einheit=Liter&wae=USD>, (ET: 05.06.2015)
- ILO. 'Global Employment Trends', January 2010, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_elm/---trends/documents/publication/wcms\\_120471.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---trends/documents/publication/wcms_120471.pdf), (15.08.2010); Global Employment Trends for Youth, August 2010: Special issue on the impact of the global economic crisis on youth, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_elm/---trends/documents/publication/wcms\\_143349.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---trends/documents/publication/wcms_143349.pdf), (Erişim Tarihi: 29.12.2014).
- ILO. 'What is the unemployment rate in Azerbaijan?', [www.ilo.org/public/english/region/2011](http://www.ilo.org/public/english/region/2011), (Erişim Tarihi: 29.12.2014).
- IMF. 'World Economic Outlook', Rebalancing Growth, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/01/>, April 2010a, (Erişim Tarihi: 29.12.2014).
- IMF, World Economic Outlook, October 2010b.

- IMF, World Economic Outlook Data IMF Regional Economic Outlook, Middle East and Cenral Asia, 2010c.
- IMF, World Economic Outlook, Economist Intelligence Unit, Country Report: Azerbaijan, 2010d.
- Kalaycı, İrfan; Barış AYTEKİN; Berna Balcı İZGİ. 'Krizin İktisadî-İktisadın Krizi,' içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, Nobel Yayınevi, Ankara 2010.
- Kıbar, Ali. 'Küresel Mali Kriz ve Para Politikası Konferansı', [http://eaf.ku.edu.tr/sites/eaf.ku.edu.tr/files/desifre\\_17122008.pdf](http://eaf.ku.edu.tr/sites/eaf.ku.edu.tr/files/desifre_17122008.pdf), 2008, (Erişim Tarihi: 21.11.2012).
- Korkmaz, Esfender; Arzu Tay. 'Küresel Kriz, Türkiye'ye Etkileri ve Çözüm Önerileri', Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 1, 2011, s. 111-35.
- Mamedov, Zahid Farruk; Vidadi Zeynalov. 'Küresel Mali Kriz Ortamında Azerbaycan Bankacılık Sektörünün Yapısı, Özellikleri ve Sorunları', Amme İdaresi Dergisi, Cilt. 44, Sayı. 3, Eylül 2011, s. 173-203.
- Narin, Müslime; Akın Marşap. 'Küresel Kriz Sonrası Türk Cumhuriyetleri Ekonomileri ve Türkiye ile Ticari İlişkileri', (Tebliğ, International Conference on Eurasian Economies, İstanbul, Türkiye, 4-5 Kasım 2010), s. 5-13.
- Paksoy, Sadettin; Yusuf Ekrem Akbaş; Mehmet Şentürk. '1929 Dünya İktisadi Buhranı ve 2008 Küresel Finans Krizi: Devletçilik Prensibi Açısından Bir Değerlendirme,' içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, Nobel Yayınevi, Ankara 2010.
- Parasız, İlker. Finans Krizinin Güven Krizine Dönüşmesi: Küresel Kriz, Ezgi Kitabevi, Bursa 2009.
- Posner, Richard A. Kapitalizmin Çöküşü, (Çev. N. İ. Ateş), Bizim Kitaplar, Ankara 2009.
- Şentürk, Mehmet; İ. Halil Eksi. 'Üçüz Açıklar ve Finansal Krizler: Türkiye Deneyimi,' içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, Nobel Yayınevi, Ankara 2010.
- TOBB, 'Ekonomik Rapor', 2010, <http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/ekonomikrapor2010.pdf> (Erişim Tarihi: 10.06.2015).
- TDK, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (Erişim Tarihi: 18.12.2013).
- Türkkan, Erdal. 'Ekonomik Kriz ve Güven Faktörü,' içinde Halil Seyitoğlu ve Rifat Yıldız (der.) Ekonomik Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemleri, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul 2006.
- UNCTAD. 'World Investment Report,' <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=13423&intItemID=5539&lang=1&mode=downloads>, 2010, (Erişim Tarihi: 30.12.2013).
- Üzümcü, Adem; Mehmet Dikkaya. 'Küresel Finans Krizinin Türkiye'nin Dış Ticareti Üzerindeki Etkileri: 2001 Krizi ile Bir Karşılaştırma,' içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, Nobel Yayınevi, Ankara 2010.
- World Bank. 'Global Economic Prospects: Crisis, Finance, and Growth', Published February 2010 by World Bank ISBN: 0-8213-8226-8 ISBN-13: 978-0-8213-8226-4 SKU: 18226, [http://publications.worldbank.org/ecommerce/catalog/product?item\\_id=9547035](http://publications.worldbank.org/ecommerce/catalog/product?item_id=9547035), 2010a, (Erişim Tarihi: 29.12.2013).
- World Bank. 'Global Economic Prospects Summer', Regional Annex, <http://siteresources.worldbank.org/INTGEP2010/Resources/FullReport-GEPSummer2010.pdf>, 2010b, (Erişim Tarihi: 29.12.2013).
- World Bank. 'Countries in Europe and Central Asia', <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/0,,content MDK:21776903~menuPK:5026204~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:258599,00.html>, 2010c, (Erişim Tarihi: 30.12.2013).
- Yıldırtan, Dina Çakmur; Ayşe Gül Bölükbaşı. 'Finansal Kriz Sürecinde Elektrik Arzındaki Değişimin Panel Veri Analizi ile OECD Ülkeleri İçin Araştırılması,' içinde İrfan Kalaycı (der.) Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları, Nobel Yayınevi, Ankara 2010.
- Yiğit, Dilek. Küresel Ekonomik Krizin Türkiye ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'nde Ekonomik Büyüme, İşgücü Piyasası ve Yoksullukla Mücadele Süreci Üzerine Etkileri, Ankara 2013.

# Sigortacılık Sektöründe Kurumsal İtibar ve Tüketici Güveni

Fatih KOÇ\*

## Özet

*Sigorta sektöründe firma ve tüketici arasındaki ilişki, diğer sektörlerle nazaran daha fazla oranda güvene bağlıdır. Güvenin oluşması için önemli olan faktörlerden biride, hizmeti sunan firmanın tüketiciler nazarındaki itibarıdır. Bu çalışmada, bu iki değişken arasındaki ilişkiye odaklanarak bir model oluşturulmuştur. Bununla birlikte, modelin oluşturulmasında firma itibarını etkileyen faktörlerde dikkate alınmıştır. Bu faktörler müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve algılanan değer değişkenleridir. Araştırma Balıkesir ilinde Edremit, Burhaniye ve Havran ilçelerinde devlet kurumlarında çalışan personel üzerinde yapılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 348 kişiyle yüz yüze görüşülmüştür. Araştırmanın modelinden hareketle, firma itibarını belirleyici konumda olan faktörlerin itibar üzerindeki etkileri ve firma itibarının tüketici güveni üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, itibarın belirleyicileri olan değişkenlerin itibarı ve itibarın tüketici güvenini pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Tüketici Güveni, Kurumsal İtibar, Sigorta Sektörü

## Firm Reputation And Consumer Trust In Insurance Sector

### Abstract

*Trust is a fundamental factor affecting the relationship between firm and consumer, specifically in the insurance industry. Another factor influencing the development of trust is perceived firm reputation by the consumers. This study offers a model focusing on this relationship between trust and firm reputation. Further, antecedents of firm reputation is also considered in the model. Antecedents of firm reputation are customer satisfaction, perceived service quality and perceived value. The survey was conducted on public officer in Burhaniye, Edremit and Havran districts of Balıkesir province. 348 people selected by convenience sampling method was interview by face to face. Starting from the research model, effects of antecedents of firm reputation on firm reputation and effect of firm reputation on consumer trust were analyzed by using Structural Equation Modeling (SEM). According to the analysis results, it was found that antecedents of reputation affected positively to reputation and reputation affected positively to consumer trust.*

**Keywords:** Consumer Trust, Firm Reputation, Insurance Sector

---

\* Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Burhaniye Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Uluslararası Ticaret Bölümü, fkoc@balikesir.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Türkiye’de ilk sigortacılık faaliyetleri Osmanlı İmparatorluğu döneminde 1872 yılında İngiliz şirketler tarafından açılan acenteler sayesinde başlamıştır<sup>1</sup>. Daha sonraki dönemlerde farklı ülke kaynaklı birçok şirket piyasaya girmiş ve pazarda çok uluslu bir yapı ortaya çıkmıştır. Tamamen yerli sermayeye sahip ilk şirket 1942 yılında cumhuriyet döneminde kurulmuştur<sup>2</sup>. Türkiye’de sigortacılık sektörü, en hızlı gelişimini 1990’lardan sonra yaşamıştır. Serbestleşmenin ve sigorta şirketlerinin sayısının artması bu döneme denk gelir<sup>3</sup>. Türkiye’de 2001 yılında 15 olan uluslararası sermayeli şirket sayısı 2008 yılından itibaren ciddi bir artış trendine girmiş ve 2013 yılı sonu itibariyle 44’e yükselmiştir<sup>4</sup>. Türk Sigorta Birliğine göre, Mayıs 2014’te Türkiye’de 62 şirket sigortacılık faaliyetinde bulunmaktadır<sup>5</sup>. Buradan da anlaşılacağı gibi, Türk sigorta sektörü, geçmişten günümüze kadar, hem yabancı hem de yerli firmaların faaliyette bulunduğu bir yapı halindedir. Türk Sigortacılık pazarında halihazırda Kaza, Ferdi Kaza, Hastalık / Sağlık, Kara Araçları, Su Araçları, Nakliyat, Yangın ve Doğal Afetler, Genel Zararlar, Kara Araçları Sorumluluk, Genel Sorumluluk, Kredi, Finansal Kayıplar, Hukuksal Koruma ve Hayat sigortaları başlıkları altında sigorta çeşitleri satılmaktadır<sup>6</sup>.

Güven, risk ile ilişkili bir kavramdır. Griffin<sup>7</sup> güveni, riskli bir ortamda belirsiz bir hedefe ulaşmak için bir kişinin davranışı olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte, bireylerin sigorta satın alma nedenleri, kendilerini güvence altına almak ve belirli riskler için teminat sağlamaktır<sup>8</sup>. Bu tanımlardan hareketle, sigortacılık sektörünün, diğer alanlardan daha fazla oranda, güven üzerine kurulu olduğu söylenebilir. Ulusal ve uluslararası şirketlerin faaliyette bulunduğu Türk sigortacılık sektöründe rekabet oldukça yoğundur. Rekabette üstünlük sağlamak isteyen firmaların tüketicilerin güvenini kazanması gerekmektedir. Güveni kazanmanın yollarından biride pazarda iyi bir itibara sahip olmaktır. Sigorta sektöründe gü-

1 Türkiye Sigortalar Birliği, Türkiye’de Sigortacılık, <http://www.tsb.org.tr/turkiyede-sigortacilik.aspx?pageID=439>, (Erişim Tarihi: 10.12.2014)

2 Evrim Turgutlu, Recep Kök ve Adnan Kasman, ‘Türk Sigortacılık Şirketlerinde Etkinlik: Deterministik ve Şans Kısıtlı Veri Zarflama Analizi’, İşletme İktisat ve Finans Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 251, 2007, s.90

3 Selamet Yazıcı, OECD Sigortacılık Pazarı İçinde Türkiye’nin Yeri, Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, 20, 2006, [http://www.mfa.gov.tr/oecd-sigortacilik-pazarı-icinde-türkiye\\_nin-yeri-.tr.mfa](http://www.mfa.gov.tr/oecd-sigortacilik-pazarı-icinde-türkiye_nin-yeri-.tr.mfa), (Erişim tarihi: 10.12.2014)

4 Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu, Sigortacılık Ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor, 2013, s.13, <http://www.hazine.gov.tr/default.aspx?nsw=BKsmUPQeFbnBXC DahrXm1A==H7deC+LxBI8=&mid=247&cid=28&nm=43>, (Erişim Tarihi: 10.12.2014)

5 Türkiye Sigortalar Birliği, Türkiye’de Sigortacılık.

6 Türkiye Sigortalar Birliği, Sigorta Branşları, <http://www.tsb.org.tr/sigorta-branslari.aspx?pageID=622>, (Erişim Tarihi: 10.12.2014)

7 Griffin, K., ‘The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process’, Psychological Bulletin, 68, 1967, alıntı Suk-Chong Tong, ‘Exploring Corporate Risk Transparency: Corporate Risk Disclosure and the Interplay of Corporate Reputation Corporate Trust and Media Usage in Initial Public Offerings’, Corporate Reputation Review, vol. 16, no. 2, 2013, s.134.

8 Rene Doff, Risk Management for Insurers: Risk Control, Economic Capital and Solvency, (London: Risk Books, 2011), s.11



ven, uzun dönemli güvenilirlik ve firma (marka) ismi önemli faktörlerdir<sup>9</sup>. Buradan da anlaşılacağı gibi, güven ve itibar sigorta firmaları için vazgeçilmez iki ana faktördür. Bu çalışma, temelde, sigorta sektöründe bu iki değişken (itibar-güven) arasındaki etkiyi incelemek üzere tasarlanmıştır. Buna ek olarak, firma itibarını ortaya çıkaran faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin itibar üzerindeki etkileri bu çalışma kapsamında incelenecektir. Bu çalışma kapsamında, yapılan literatür taraması sonucunda, müşteri memnuniyeti, algılanan hizmet kalitesi ve algılanan değer değişkenleri itibarın belirleyicileri olarak seçilmiştir. Bu çalışmada incelenen itibarın belirleyicilerinin birlikte ele alındığı ve sigortacılık sektörüne yönelik yapılmış bir çalışmaya literatürde rastlanılmamıştır. Bu nokta, bu çalışmanın özgün yanını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, bu çalışma, bireysel düzeyde satın alınabilecek sigorta ürünleri (Trafik, Hayat, Sağlık, Deprem sigortaları gibi) pazarını dikkate alarak hazırlanmıştır (devletin sunduğu sigorta hizmetleri kapsam dışında tutulmuştur). Bundan dolayı, araştırmanın ana kitlesi belirlenirken bireysel ürünleri satın alabilecek kişiler hedef alınmıştır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLER

### 2.1. Tüketici Güveni

Sigortacılık sektörü tamamıyla risk üzerine kurulmuş bir yapıya sahip olduğundan güven daha fazla ön plana çıkmaktadır. Sigortacılık güven temeline dayanan ilişkileri içeren bir kurumdur. Sigorta sözleşmesinin taraflarını oluşturan sigortacı ve sigorta ettiren, hukuki ilişkilerini temeldeki bu güven çerçevesinde tesis etmektedir<sup>10</sup>.

Güven riskli kararlarla karşılaşıldığında, karmaşık karar verme sürecini aşmada bir kısa yol ve karmaşıklığı azaltmada bir araçtır<sup>11</sup>. Güven kavramı Moorman, Deshpande ve Zaltman<sup>12</sup> tarafından "bir değişim ortamında itimat duyabilecek diğer taraftaki kişiye yönelik inanma istekliliği" şeklinde tanımlanmıştır. Tüketici güveni kavramı incelendiğinde, bir tüketicinin işletmeye veya bir işletmenin ticari ilişkiler içinde olduğu diğer bir işletmeye olan güven duygusu göz önünde bulundurulmaktadır<sup>13</sup>. Ayrıca, tüketici güveni bir ürüne<sup>14</sup> veya

9 Shujie Yao, Zhongwei Han and Genfu Feng, 'On technical efficiency of China's insurance industry after WTO accession', *China Economic Review*, vol.18, no. 1, 2007, s.68

10 Armağan Koç Esen ve Buket Genç, 'Sigortacılık Sektöründe Tüketici Sorunları', Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Çalışma Raporları, Sayı: 2014-3, s.2

11 Jens Riegelsberger, M. Angela Sasse and John D. McCarthy, 'The researcher's dilemma: evaluating trust in computer-mediated communication', *International Journal of Human-Computer Studies*, vol.58, 2003, s.768

12 Christine Moorman, Rohit Deshpande and Gerald Zaltman, 'Factors Affecting Trust in Market Research Relationships', *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1, 1993, s. 82.

13 Roland Kanstperger and Werner H. Kunz, 'Consumer Trust in Service Companies: A Multiple Mediating Analysis', *Managing Service Quality*, vol.20, no. 1, 2010, s.5-6

14 Frans W. A. Brom, 'Food, Consumer Concerns, and Trust: Food Ethics For a Globalizing Market', *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, vol.12, 2000, s.131.

markaya<sup>15</sup> yönelik olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu bilgilerden hareketle, sigorta sektöründe hizmeti sunan taraf, tüketici için, güven duyulacak ve sözlerine (vaatlerine) inanılacak kişidir. Bu noktada, hizmeti sunan firma veya hizmeti satan acente tüketicinin güven duyacağı karşı taraftaki kişidir. Bu çalışmada ise, sigorta hizmetini sunan firma dikkate alınmıştır.

## 2.2. Kurumsal İtibar

*İtibar, son yıllarda, oldukça fazla ilgi gösterilen ve farklı disiplinlerce incelenen bir kavramdır. İtibarın bu derece ön planda olmasının nedeni, özellikle firmalar için, ortaya çıkardığı pozitif etkilerdir. Hall<sup>16</sup> ürün ve firma itibarının, firmanın rekabet avantajı sağlamasında etkili olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra, bir firmanın paydaşları (yatırımcılar, çalışanlar ve tüketiciler) ürün tercihi, kariyer seçimi ve yatırım yapma kararlarını firmanın itibarına dayalı olarak vermektedirler<sup>17</sup>. Tüketici düzeyinde itibar sonucu elde edilen çıktılar değerlendirildiğinde; müşteri bağlılığı<sup>18,19,20</sup>, tüketici güveni<sup>21,22,23</sup>, ağızdan ağıza pozitif iletişim<sup>24</sup> ve risk algısında azalma<sup>25</sup> gibi sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir.*

Kimlik ve imaj itibarla benzerlik gösteren kavramlardır. İtibar ile farkları konusunda bir inceleme yapıldığında, firmanın içindeki ve dışındaki kişilerce bu kavramlara ilişkin yapılan değerlendirmelerin ön plana çıktığı görülmektedir.

15 Arjun Chaudhuri and Morris B. Holbrook, 'The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty', *Journal of Marketing*, vol. 65, no. 2, April 2001, s. 81

16 Richard Hall, 'A Framework Linking Intangible Resources And Capabilities To Sustainable Competitive Advantage', *Strategic Management Journal*, vol.14, is.8, November 1993, s.608

17 Charles Fombrun and Mark Shanley, 'What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy', *Academy of Management Journal*, vol. 33, no.2, 1990, s.233

18 Gianfranco Walsh and Sharon E. Beatty, 'Measuring Customer-Based Corporate Reputation: Scale Development, Validation, and Application', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 35, no. 1, 2007

19 Gianfranco Walsh, Vincent-Wayne Mitchell, Paul R. Jackson and Sharon E. Beatty, 'Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective', *British Journal of Management*, vol. 20, 2009

20 Imran Ali, Abdul Khaliq Alvi and Rana Raffaqt Ali, 'Corporate Reputation, Consumer Satisfaction and Loyalty', *Romanian Review of Social Sciences*, vol. 3, 2012.

21 Patricia M. Donay and Joseph P. Cannon, 'An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships', *Journal of Marketing*, 61, 1997.

22 Gianfranco Walsh and Sharon E. Beatty, a.g.e.

23 Manuel Michaelis, David M. Woisetschläger, Christof Backhaus and Dieter Ahlert 'The Effects of Country of Origin and Corporate Reputation on Initial Trust', *International Marketing Review*, vol.25, no. 4, 2008

24 Gianfranco Walsh, Vincent-Wayne Mitchell, Paul R. Jackson and Sharon E. Beatty, a.g.e.

25 Juan Bautista Delgado-García, Esther de Quevedo-Puente and José María Díez-Esteban 'The Impact of Corporate Reputation on Firm Risk: A Panel Data Analysis of Spanish Quoted Firms', *British Journal of Management*, vol. 24, 2013

Birçok yazar<sup>26,27,28,29,30</sup> itibarı hem iç hem de dış paydaşların firmaya yönelik değerlendirmeleri olarak ele almıştır. Bu açıdan bakıldığında itibar; müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve genel kamuoyunun kurum hakkındaki iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi duygusal ve etkileyici tepkileri olarak tanımlanmaktadır<sup>31</sup>. Yapılan bazı çalışmalarda<sup>32,33,34,35</sup> ise, itibar dış paydaşların firmaya yönelik değerlendirmesi olarak ele alınmıştır. Walsh ve Beatty<sup>36</sup>, tüketicilerin en önemli paydaş grubu olduğunu, firmaların itibar konusunda bu gruba odaklanması gerektiğini ileri sürmüştür ve itibarı dış paydaşlar çerçevesinde ele almıştır. Ayrıca, müşteri temelli itibar kavramını geliştirerek literatüre önemli bir katkıda bulunmuştur. Walsh ve Beatty'e<sup>37</sup> göre itibar firmanın ürünleri, hizmetleri, iletişim faaliyetleri, tüketicinin firma ile veya onun temsilcileri (çalışan, yönetici gibi) etkileşimi ve/veya bilinen kurumsal faaliyetlere yönelik tüketicinin firmayı değerlendirmesidir.

Yapılan literatür incelemesi sonucunda, itibar ve güven arasındaki ilişki konusunda farklı bakış açılarının olduğu tespit edilmiştir. Bazı araştırmalarda<sup>38</sup> güven itibarın belirleyicisi iken, bazılarında<sup>39,40,41,42,43</sup> ise itibar güvenin belirleyicisi konu-

- 26 Charles Fombrun, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, (USA: Harvard Business School Press, 1996)
- 27 Edmund R. Gray and John M.T. Balmer, 'Managing Corporate Image and Corporate Reputation', Long Range Planning, vol. 31, no.5, 1998.
- 28 Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva and Stuart Roper, 'The Personification Metaphor as A Measurement Approach for Corporate Reputation', Corporate Reputation Review, vol.4, no.2, 2001.
- 29 David A. Whetten, and Alison Mackey, 'A Social Actorconception of Organizational Identity and Its Implications for The Study of Organizational Reputation', Business and Society, vol. 41, no.4, 2002
- 30 Patsy G. Lewellyn, 'Corporate reputation: Focusing the Zeitgeist', Business and Society, vol. 41, no.4, 2002
- 31 Formbrun, a.g.e., alıntı Ebru Güzelcik Ural, 'Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi Ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye'de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme', Online Academic Journal of Information Technology, cilt.3, sayı.7, 2012, s.8
- 32 Michael L. Barnett, John M. Jermier and Barbara A. Lafferty 'Corporate Reputation: The Definitional Landscape', Corporate Reputation Review, vol.9, no. 1, 2006
- 33 Gianfranco Walsh and Sharon E. Beatty, a.g.e.
- 34 Nic. S. Terblanche, 'Validation of The Customer-Based Corporate Reputation Scale in A Retail Context', International Journal of Market Research, vol. 56, no. 5, 2014
- 35 Boris Bartikowski, Gianfranco Walsh and Sharon E. Beatty, 'Culture and Age as Moderators in The Corporate Reputation and Loyalty Relationship', Journal of Business Research, vol. 64, 2011
- 36 Gianfranco Walsh and Sharon E. Beatty, a.g.e.
- 37 Gianfranco Walsh and Sharon E. Beatty, a.g.e.
- 38 Gianfranco Walsh, Vincent-Wayne Mitchell, Paul R. Jackson and Sharon E. Beatty, a.g.e.
- 39 Raza Ali, Richard Lynch, T.C. Melewar ve Zhongqi Jin, 'The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: A meta-analytic review' Journal of Business Research, vol. 68, no. 5, 2014
- 40 Norazah Mohd Suki, 'Assessing patient satisfaction, trust, commitment, loyalty and doctors' reputation towards doctor services', Pakistan Journal of Medical Science, vol. 27, no. 5, 2011
- 41 Boris Bartikowski, Gianfranco Walsh and Sharon E. Beatty, a.g.e.
- 42 Luis V. Casalo, Carlos Flavián and Miguel Guinalú, 'The Influence of Satisfaction, Perceived Reputation and Trust on a Consumer's Commitment to a Website', Journal of Marketing Communications, vol.13, no. 1, 2007
- 43 Byoungho Jin, Jin Yong Park and Jiyoung Kim, 'Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation, e-satisfaction, e-trust, and e-loyalty', International Marketing Review, vol. 25, no. 3, 2008

mundadır. Kurumsal itibar, güven gibi anahtar konumda olan pazarlama çıktıları ile bağlantılıdır<sup>44</sup>. Bir firmanın güçlü bir itibara sahip olması, onun tüketiciler için güvenilir olduğunun bir göstergesidir<sup>45</sup>. Benzer bir şekilde, pozitif itibar tüketiciler arasında yüksek seviyede güven oluşturabilir<sup>46</sup>. Ali vd.<sup>47</sup>, itibarın öncülleri ve sonuçlarını belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, itibarın yüksek düzeyde ilişkide olduğu çıktı değişkenlerden birinin de güven olduğunu ifade etmişlerdir.

*H1: Kurumsal itibar tüketici güvenini pozitif yönde etkilemektedir.*

## 2.2.1 Kurumsal İtibarın Öncülleri

Bu çalışmada kurumsal itibarın öncülleri olarak müşteri memnuniyeti, algılanan hizmet kalitesi ve algılanan değer değişkenleri ele alınmıştır.

### 2.2.1.1 Müşteri Memnuniyeti

Memnuniyet, firma ile tüketici arasındaki ilişkinin anahtar bileşenidir<sup>48</sup>. Bununla birlikte memnuniyet, müşteri bağlılığını ortaya çıkaran<sup>49</sup> ve firma performansını artıran bir etkiye sahiptir<sup>50</sup>. Memnuniyet tüketicinin ürüne yönelik yargılaması sonucu oluşur<sup>51</sup>. Schiffman, Kanuk ve Hansen<sup>52</sup> göre memnuniyet, tüketicilerin beklentileriyle ilişkili olarak mal veya hizmetlere yönelik algıdır. Eğer tüketici deneyimi beklentilerin altında kalırsa memnuniyetsizlik, beklentileri karşılırsa memnuniyet, beklentileri aşarsa aşırı memnuniyet ortaya çıkar<sup>53</sup>. Bir mal ya da hizmetle ilgili beklentileri karşılanmış bir müşterinin, işletmede tutulması ve tekrar mal ve hizmet satın almasının sağlanması, diğer kişilerin işletmeden mal ve hizmet almasından daha kolay olacaktır<sup>54</sup>.

44 Boris Bartikowski, Gianfranco Walsh and Sharon E. Beatty, a.g.e.

45 Gianfranco Walsh, Boris Bartikowski and Sharon E. Beatty, 'Impact of Customer-based Corporate Reputation on Non-monetary and Monetary Outcomes: The Roles of Commitment and Service Context Risk', *British Journal of Management*, 25, 2014, s.169

46 C. Boshoff, 'A Psychometric Assessment of An Instrument to Measure A Service Firm's Customer-Based Corporate Reputation', *South African Journal of Business Management*, vol. 40, no. 2, 2009, s. 36

47 Raza Ali, Richard Lynch, T.C. Melewar ve Zhongqi Jin, a.g.e

48 Robert A. Ping, 'The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect', *Journal of Retailing*, vol. 69, no. 3, 1993, s.321

49 Richard L.Oliver, 'Whence consumer loyalty?', *Journal of Marketing*, vol. 63, no. 4, 1999

50 Claes Fornell, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson and M.S. Krishnan 'Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk', *Journal of Marketing*, vol. 70, no. 1, 2006

51 Susan Fournier and David. G. Mick, 'Rediscovering Satisfaction', *Journal of Marketing*, 63, 1999, s.5

52 Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, and Havard Hansen, *Consumer Behaviour: A European Outlook*, (England: Prentice Hall: Pearson Education, 2012, Second Edition), s. 8

53 Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, and Havard Hansen, a.g.e., s. 8

54 Kahraman Çatı, ve Cenk Murat Koçoğlu, 'Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma' *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, 2008, s.168

Literatürde memnuniyet ve itibar arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma vardır<sup>55,56,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66, 67</sup>. Ancak, memnuniyet ve itibar arasındaki ilişki net bir şekilde belirlenmiş değildir. Bu çalışmaların bir kısmında itibarın memnuniyet üzerinde etkili olduğu<sup>68,69,70,71,72,73</sup>, bir kısmında ise memnuniyetin itibar üzerinde etkili olduğu<sup>74,75,76,77</sup> öne sürülmüştür. Bu çalışmada ise, bir firmadan sigorta hizmeti satın almış memnun müşteriler için firma itibarının artış göstereceği varsayılmıştır. Bu düşünce Walsh vd.'nin<sup>78</sup> çalışmasında ortaya atılan müşteri temelli

- 55 Gianfranco Walsh, Vincent-Wayne Mitchell, Paul R. Jackson and Sharon E. Beatty, a.g.e.
- 56 Sabrina Helm, Ina Garnefeld and Julia Tolsdorf, 'Perceived Corporate Reputation and Consumer Satisfaction – An Experimental Exploration of Causal Relationships', *Australasian Marketing Journal*, vol. 17, no. 2, 2009.
- 57 Sayedeh Parastoo Saeidi, Saudah Sofian, Parvaneh Saeidi, Sayyedeh Parisa Saeidi and Seyyed Alireza Saeidi, 'How Does Corporate Social Responsibility Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Competitive Advantage, Reputation, and Customer Satisfaction', *Journal of Business Research*, vol. 68, no. 2, 2015.
- 58 Sandra Maria Correia Loureiro and Elisabeth Kastenholz, 'Corporate Reputation, Satisfaction, Delight, and Loyalty Towards Rural Lodging Units in Portugal', *International Journal of Hospitality Management*, vol.30, no. 3, 2011.
- 59 Norazah Mohd Suki, a.g.e.
- 60 Sabrina Helm, 'The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty', *Corporate Reputation Review*, vol. 10, no. 1, 2007.
- 61 Gianfranco Walsh, Keith Dinnie and Klaus Peter Wiedmann, 'How Do Corporate Reputation and Customer Satisfaction Impact Customer Defection? A Study of Private Energy Customers in Germany', *Journal of Services Marketing*, vol. 20, no. 6, 2006.
- 62 Sui-Hua Yu, 'An Empirical Investigation on the Economic Consequences of Customer Satisfaction', *Total Quality Management*, vol. 18, no. 5, 2007.
- 63 Ker Tah Hsu, 'The Advertising Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation and Brand Equity: Evidence from the Life Insurance Industry in Taiwan', *Journal of Business Ethics*, 109, 2012.
- 64 Christine Falkenreck and Ralf Wagner 'The Impact of Perceived Innovativeness on Maintaining A Buyer-Seller Relationship in Health Care Markets: A Cross-Cultural Study', *Journal of Marketing Management*, vol. 27, no. 3-4, 2011.
- 65 Byoungho Jin, Jin Yong Park and Jiyoun Kim, 'Cross-Cultural Examination of The Relationships Among Firm Reputation, E-Satisfaction, E-Trust, and E-Loyalty', *International Marketing Review*, vol. 25, no. 3, 2008
- 66 Sabrina Helm, 'Exploring The Impact of Corporate Reputation on Consumer Satisfaction and Loyalty'. *Journal of Customer Behaviour*, vol. 5, no. 1, 2006
- 67 Abraham Carmeli and Asher Tishler, 'Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises', *Corporate Reputation Review*, vol. 8, no. 1, 2005
- 68 Sandra Maria Correia Loureiro and Elisabeth Kastenholz, a.g.e.
- 69 Sabrina Helm, a.g.e. 2007
- 70 Norazah Mohd Suki, a.g.e.
- 71 Sabrina Helm, a.g.e. 2006
- 72 Sabrina Helm, Ina Garnefeld and Julia Tolsdorf, a.g.e.
- 73 Byoungho Jin, Jin Yong Park and Jiyoun Kim, a.g.e.
- 74 Abraham Carmeli and Asher Tishler, a.g.e.
- 75 Sui-Hua Yu, a.g.e.
- 76 Sayedeh Parastoo Saeidi, Saudah Sofian, Parvaneh Saeidi, Sayyedeh Parisa Saeidi and Seyyed Alireza Saeidi, a.g.e.
- 77 Gianfranco Walsh, Vincent-Wayne Mitchell, Paul R. Jackson and Sharon E. Beatty, a.g.e.
- 78 Gianfranco Walsh, Vincent-Wayne Mitchell, Paul R. Jackson and Sharon E. Beatty, a.g.e.

kurumsal itibar kavramı ile örtüşmektedir. Bu bilgilerden hareketle, bu çalışma için, memnuniyet ve itibar arasında öne sürülen hipotez aşağıdaki gibidir.

*H2: Müşteri memnuniyeti kurumsal itibarı pozitif etkilemektedir.*

### 2.2.1.2 Algılanan Hizmet Kalitesi

Kalite, bir ürünün sahip olduğu üstünlük veya mükemmellik olarak tanımlanırken, algılanan kalite, ürünün mükemmelliğine veya üstünlüğüne yönelik tüketici değerlendirmesi (yargılaması) olarak tanımlanır<sup>79</sup>. Gronroos'a göre<sup>80</sup> algılanan kalite, beklenen ve algılanan hizmetin tüketici tarafından karşılaştırılması sonucu ortaya çıkar. Tüketici hizmetin sunumunun her aşamasında, hizmetin performansı ile kendi beklentilerini karşılaştırarak algıladığı hizmet kalitesini belirler<sup>81</sup>.

Hizmet sektöründe rekabet avantajı sağlamanın önemli yollarından bir tanesi sunulan hizmetin kalitesidir. Yapılan bir çok çalışma yüksek düzeyde hizmet kalitesinin var olan müşterileri elde tutma<sup>82,83</sup>, yenilerini firmaya çekme<sup>84,85</sup>, memnun müşteri elde etme<sup>86,87</sup>, müşteri bağlılığı oluşturma<sup>88,89,90</sup>, maliyetleri azaltma<sup>91</sup>, iyi

79 Valarie A. Zeithaml, 'Consumer Perception of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence', Journal of Marketing, vol. 52, 1988

80 Christian Gronroos, 'Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organisational Behaviour Interface', Journal of Business Research, vol. 20, no. 1, 1990

81 A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry, 'Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality', Journal of Retailing, Spring, 1988

82 A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry, a.g.e.

83 Gordon Fullerton, 'The Moderating Effect of Normative Commitment on The Service Quality-Customer Retention Relationship', European Journal of Marketing, vol. 48, no. 3/4, 2014

84 Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry and A. Parasuraman, "The behavioural consequences of service quality", Journal of Marketing, vol. 60, no.2, 1996

85 Ahmed Audu Maiyaki 'Moderating Effect of Individualism/Collectivism on The Association Between Service Quality, Corporate Reputation, Perceived Value and Consumer Behavioural Intention', Journal of Marketing and Management, vol. 4, no.1, 2013

86 J. Joseph Cronin, Michael K. Brady, and G. Thomas M. Hult, 'Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on behavioural intentions in service environments', Journal of Retailing, vol. 76, no.2, 2000

87 Ling Zhao, Yaobin Lu, Long Zhang, and Patrick Y.K. Chau, 'Assessing The Effects of Service Quality and Justice on Customer Satisfaction and The Continuance Intention of Mobile Value-Added Services: An Empirical Test of A Multidimensional Model', Decision Support Systems, vol. 52, no. 3, 2012

88 Hsin-Hui Lin, 'The Effect of Multi-Channel Service Quality on Mobile Customer Loyalty in An Online-And-Mobile Retail Context', The Service Industries Journal, vol. 32, no.11, 2012

89 Chung-Yu Wang, 'Service Quality, Perceived Value, Corporate Image, and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Switching Costs', Psychology & Marketing, vol. 27, no. 3, 2010

90 Pei Chao, 'Exploring The Nature of The Relationships Between Service Quality and Customer Loyalty: An Attribute-Level Analysis', The Service Industries Journal, vol. 28, no. 1, 2008

91 Frederick F. Reichheld, and W. Earl Sasser, 'Zero Defections: Quality Comes To Service', Harvard Business Review, vol. 68, no. 5, 1990

bir kurumsal imaj oluşturma<sup>92</sup>, pozitif ağızdan ağza iletişim<sup>93,94,95</sup> ve bunların sonucu olarak yüksek düzeyde karlılığa<sup>96,97</sup> neden olma gibi sonuçlar doğurduğunu öne sürmüştür.

Müşteri temelli itibar değişkeninin ölçülmesi için kullanılan boyutlardan bir tanesi de hizmet kalitesidir. Müşteri temelli itibar kavramını inceleyen çalışmalarda<sup>98,99,100,101,102</sup> müşteri düzeyinde itibarın oluşmasını sağlayan en güçlü boyutlardan biri de kalitedir. Bu çalışmaların dışında kalite ve itibar arasındaki etkileşimi ölçen bir çok çalışma bulunmaktadır<sup>103,104,105,106</sup>. Kurumsal itibarın kaliteyi etkilediğini öne süren çalışmalar<sup>107</sup> olmasına rağmen, müşteri temelli itibar ölçüğü çalışmalarında ve müşteri gözünden itibarın değerlendirilmesini dikkate alan çalışmalarda<sup>108,109,110,111</sup> kalitenin itibarı etkilediği öne sürülmüştür. Bu bilgilerden hareketle, bu çalışma sigortacılık sektöründe müşteri algılarını ölçmeyi hedeflediği için, sunulan hizmetin kalitesinin firmanın itibarını pozitif yönde etkileyeceğini varsaymaktadır ve bu nedenle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H3: Algılanan hizmet kalitesi kurumsal itibarı pozitif etkilemektedir.*

- 92 Gi-Du Kang and Jeffrey James, 'Service Quality Dimensions: An Examination of Gronroos's Service Quality Model', *Managing Service Quality*, vol. 14, no. 4, 2004
- 93 A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry, a.g.e.
- 94 Ioannis E. Chaniotakis and Constantine Lymeropoulos, 'Service Quality Effect on Satisfaction and Word of Mouth in The Health Care', *Managing Service Quality*, vol. 19, no. 2, 2009
- 95 Koushiki Choudhury, 'Service Quality and Word of Mouth: A Study of The Banking Sector', *International Journal of Bank Marketing*, vol. 32, no. 7, 2014
- 96 Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry and A. Parasuraman, a.g.e.
- 97 Mamoun N. Akroush, and Fahed S. Khatib, 'The Impact of Service Quality Dimensions on Performance: An Empirical Investigation of Jordan's Commercial Banks', *Journal of Accounting, Business & Management*, vol.16, no 1, 2009
- 98 Gianfranco Walsh, Vincent-Wayne Mitchell, Paul R. Jackson and Sharon E. Beatty, a.g.e.
- 99 Gianfranco Walsh, Keith Dinnie and KlausPeter Wiedmann, a.g.e.
- 100 Boris Bartikowski, Gianfranco Walsh and Sharon E. Beatty, a.g.e.
- 101 Gianfranco Walsh, Boris Bartikowski and Sharon E. Beatty, a.g.e
- 102 Gianfranco Walsh and Sharon E. Beatty, a.g.e.
- 103 Sandra Maria Correia Loureiro and Elisabeth Kastenholz, a.g.e.
- 104 Gerald E. Fryxell and Jia Wang, 'The Fortune Corporate Reputation Index: Reputation For What?', *Journal of Management*, vol. 20, no. 1, 1994
- 105 Tung-lung Steven Chang and Weichun Zhu, 'Enhancing Corporate Reputation for Market Expansion in China: Customer Orientation and The Mediating Effect of Product and Service Quality', *Journal of Strategic Marketing*, vol.19, no. 2, 2011
- 106 Lucia Gatti, Albert Caruana and Ivan Snehota, 'The Role of Corporate Social Responsibility, Perceived Quality and Corporate Reputation on Purchase Intention: Implications for Brand Management', *Journal of Brand Management*, vol. 20, no.1, 2012
- 107 Sandra Maria Correia Loureiro and Elisabeth Kastenholz, a.g.e.
- 108 Gerald E. Fryxell and Jia Wang, a. g. e.
- 109 Tung-lung Steven Chang and Weichun Zhu, a.g.e
- 110 Lucia Gatti, Albert Caruana and Ivan Snehota, a.g.e.
- 111 Moshe Sharabi, 'Today's Quality is Tomorrow's Reputation', *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 25, no. 3/4, 2014

### 2.2.1.3 Algılanan değer

Değişen pazarlama anlayışı kapsamında, tüketicilerin kendilerine en yüksek değeri sunan işletmeleri tercih etmeleri beklenir. Bu bağlamda, hangi işletme tüketicilere daha fazla değer sunarsa, rekabette avantaj sağlayacaktır. Değer, tamamıyla bir tüketici algısıdır. Zeithaml<sup>112</sup> değeri, tüketicilerin satın aldıkları ürünlerin karşılığında katlandığı maliyetlere dayalı bir tüketici değerlendirmesi olduğunu ifade eder. Tüketicilerin katlandıkları maliyetler ise öncelikle olarak ödediği fiyat, daha sonra zaman, enerji ve çaba gibi maliyetlerdir<sup>113</sup>.

Algılanan değer memnuniyet<sup>114,115</sup>, bağlılık<sup>116,117,118,119</sup>, davranışsal niyetler<sup>120,121,122,123</sup> gibi birçok pozitif çıktıya neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, değer firmalar için anahtar konumunda olan bir değişkendir. Bunların yanı sıra, değer kavramının firmanın itibarını pozitif yönde etkilediğini öne süren çalışmalar<sup>124,125</sup> literatürde mevcuttur. Bunun aksine, itibarın değeri etkilediğini ifade eden çalışmalara da<sup>126,127</sup> rastlamak mümkündür. Bu çalışma, sigortacılık sektöründe bir firmadan hizmet satın almış bireyler üzerine odaklanmıştır. Bu nedenle, tüketicilerin hizmet aldıktan sonra yaptıkları değerlendirmeler (tüketici algıları) çalışmanın odak noktasıdır. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada, tüketicilerin satın aldıkları sigorta hizmetine yönelik algıladıkları değer, firmanın itibarını pozitif bir şekilde etkilediği varsayılmaktadır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

112 Valarie A. Zeithaml, a.g.e. s.14

113 Valarie A. Zeithaml, a.g.e. s.14

114 J. Joseph Cronin, Michael K. Brady, and G. Thomas M. Hult, a.g.e

115 Kui-Son Choi, Woo-Hyun Cho, Sunhee Lee, Hanjoon Lee and Chankon Kim, 'The Relationships Among Quality, Value, Satisfaction and Behavioral Intention in Health Care Provider Choice: A South Korean Study', *Journal of Business Research*, vol. 57, iss. 8, 2004

116 Anca E. Cretu and Roderick J. Brodie, 'The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective', *Industrial Marketing Management*, vol. 36, iss. 2, 2007

117 Roderick J. Brodie, James R.M. Whittome and Gregory J. Brush, 'Investigating The Service Brand: A Customer Value Perspective', *Journal of Business Research*, vol.62, iss. 3, 2009

118 Jau-Shyong Wang, Jerry Chun-Teh Wu and Hwai-Hui Fu, 'The Effect of Service Quality on Perceived Value, Brand Reputation and Loyalty: A Study on Traveling Industry', *Journal of Information and Optimization Sciences*, vol. 31, iss. 3, 2010.

119 Albert Caruana and Michael T. Ewing 'How Corporate Reputation, Quality, and Value Influence Online Loyalty', *Journal of Business Research*, vol. 63, iss. 9-10, 2010

120 J. Joseph Cronin, Michael K. Brady, and G. Thomas M. Hult, a.g.e

121 Kui-Son Choi, Woo-Hyun Cho, Sunhee Lee, Hanjoon Lee and Chankon Kim, a.g.e.

122 Havard Hansen, Bendik M. Samuelsen, Pal R. Silseth, 'Customer Perceived Value in B-t-B Service Relationships: Investigating The Importance of Corporate Reputation', *Industrial Marketing Management*, vol. 37, iss.2, 2008

123 Stephan Zielke, 'Shopping in Discount Stores: The Role of Price-Related Attributions, Emotions and Value Perception', *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 21, iss.3, 2014

124 Albert Caruana and Michael T. Ewing, a.g.e.

125 Sukki Yoon, Sangdo Oh, Sujin Song, Kyungok K. Kim and Yeonshin Kim, 'Higher Quality or Lower Price? How Value-Increasing Promotions Affect Retailer Reputation Via Perceived Value', *Journal of Business Research*, vol. 67, iss.10, 2014

126 Anca E. Cretu and Roderick J. Brodie, a.g.e.

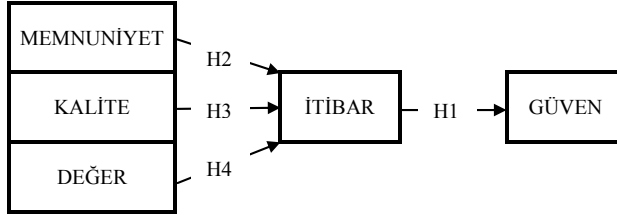
127 Havard Hansen, Bendik M. Samuelsen, Pal R. Silseth, a.g.e.



H4: Algılanan değer kurumsal itibar üzerinde pozitif etkilidir.

Araştırmada ele alınan değişkenler ve öne sürülen hipotezler çerçevesinde araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ANALİZ SÜRECİ

Bu araştırma, temel olarak, sigortacılık sektöründe kurumsal itibar ve tüketici güveni arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Araştırma için gerekli olan veriler Balıkesir iline bağlı Edremit, Burhaniye ve Havran ilçelerinde çalışan devlet memurları üzerinden toplanmıştır. Bu kitlenin seçilme nedeni, bu bireylerin belirli bir gelir düzeyine ve herhangi bir sigorta hizmeti satın alma potansiyeline sahip olmalarıdır. Ayrıca, bu araştırma bireysel tüketiciler için sunulan sigorta hizmetleri kapsamında sürdürülmektedir. Bu bağlamda, devlet memurları bireysel sigorta hizmetlerini satın alabilecek önemli bir kitledir. Bunların yanı sıra, ulaşım kolaylığı ve anketin daha rahat uygulanma imkânının olması, bu kişilerin araştırmanın ana kitlesi olarak seçilmesinin başka bir nedenidir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket uygulaması cevaplayıcılarla yüz yüze yapılmıştır. Ankete katılacak bireyler kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Uygulama sonucunda 374 anket toplanmış, hatalı ve uç değer gösteren anketler çıkarıldıktan sonra 348 anket araştırma için ihtiyaç duyulan analizlerde kullanılmıştır.

Çalışmada yer alan değişkenlerin ölçülmesi için ayrıntılı bir literatür araştırması yapılmış ve çalışmanın kapsam ve içeriği ile uyumlu ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan tüketici güveni ve kurumsal itibar ölçekleri Casalo, Flavian ve Guinaliu<sup>128</sup> 2007’deki çalışmasından alınmıştır. Bu çalışmadan, tüketici güveni ölçeği için 5, kurumsal itibar ölçeği için ise 4 soru alınmıştır. Swaen ve Chumpitaz<sup>129</sup> 2008’deki çalışmasında kullandığı müşteri memnuniyeti ölçeği, bu çalışmadaki memnuniyet değişkenini ölçmek için tercih edilmiştir ve ölçek 5 yargıdan oluşmaktadır. Algılanan değer ölçeği Grewal, Monroe ve Krishnan’ın<sup>130</sup>

128 Luis V. Casalo, Carlos Flavián and Miguel Guinaliú, a.g.e.

129 Valerie Swaen and Ruben C. Chumpitaz, 'Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust', Recherche et Applications en Marketing, vol. 23, iss. 4, 2008

130 Dhruv Grewal, Kent B. Monroe and R. Krishnan 'The Effects of Price- Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value and Behavioural Intentions', Journal of Marketing, vol. 62, no. 2, 1998

1998'deki çalışmasında geliştirdikleri 4 soru ve Turan ve Çolakoğlu'nun<sup>131</sup> 2009 yılındaki çalışmalarından alınan 1 soru ile toplam 5 yargı kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Bu ölçek tüketicilerin ödedikleri fiyat ve karşılığında satın aldıkları ürünü değerlendirmeye dayalıdır (fiyat dışındaki diğer tüketici maliyetleri dikkate alınmamıştır). Algılanan kalite ölçeği 4 sorudan oluşmaktadır ve Swaen ve Chumpitaz'ın<sup>132</sup> 2008'deki çalışmasından alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler 5'li Likert Ölçeğine göre düzenlenmiştir (1-Tamamen katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum).

Ölçeklerin yapısal durumu (geçerlilik), Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ve AVE değerleri kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için (hipotezlerin test edilmesi) Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır. Analizler AMOS programı kullanılarak yapılmıştır.

### 3.1. Araştırmanın Bulguları

#### 3.1.1. Demografik Bulgular

Yapılan analizler sonucunda ankete katılanların yaş ortalaması 37,59 olarak gerçekleşmiştir. Gelir ortalaması ise, 2300,20 TL olarak tespit edilmiştir. Cevaplayıcıların eğitim durumu dikkate alındığında % 52,9'unun üniversite, % 30,5'nin lise, % 12,6'sının ilköğretim ve son olarak % 2,6 sınıfın master/doktora eğitim düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Geriye kalan % 1,4'ünün ise bu soruya cevap vermediği görülmüştür. Evli olanların oranı % 79,9 iken, bekar olanların oranı ise % 20,1'dir. Son olarak katılımcıların cinsiyetleri dikkate alındığında, kadınların oranı % 23 olarak gerçekleşmişken, erkeklerin oranı % 77 olarak belirlenmiştir.

#### 3.1.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Geçerlilik analizi için doğrulamalı faktör analizi kullanılmıştır. Tüm değişkenler doğrulamalı faktör analizine sokulmuştur. Yapılan ilk analiz sonucunda uyum indeks değerleri şöyle gerçekleşmiştir: CMIN/DF= 2,651; RMR= 0,41; GFI=0,874; CFI= 0,937; IFI= 0,938; RMSEA= 0,69. Bazı uyum indeks değeri mükemmel uyum sergilerken, bazıları ise düşük uyum göstermektedir<sup>133</sup>. Bu nedenle, modelde bazı düzeltmeler yapılmıştır. Kalitel, Deger1 ve Guven5 isimli soruların ölçek yapılarını bozdukları tespit edilmiş ve sorular ölçeklerden çıkarılmıştır. Yapılan düzeltmelerden sonra uyum indeksleri CMIN/DF= 2,104; RMR= 0,33; GFI=0,914;

131 Aykut Hamit Turan ve Bengü Emine Çolakoğlu 'Yaşlı Tüketicilerde Algılanan Marka Değeri Ve Satın Alma Niyeti', Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.XI, S1, 2009

132 Valerie Swaen and Ruben C. Chumpitaz, a.g.e.

133 Joseph F. Hair, William C. Black, Barry J. Babin and Rolph E. Anderson, Multivariate Data Analysis, (England: Pearson Education Limited, Seventh Edition, 2014), s.576-582

CFI= 0,966; IFI= 0,966; RMSEA= 0,56 şeklinde gerçekleşmiştir. Uyum indeksleri ışığında yapılan düzeltmelerden sonra ortaya çıkan DFA sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Ölçekleri Oluşturan sorular | Faktör Yükleri | AVE Değerleri | CR (Composite Reliability) | $\alpha$ |
|-----------------------------|----------------|---------------|----------------------------|----------|
| <b>Algılanan Kalite</b>     |                | 0,693         | 0,870                      | 0,869    |
| Kalite2                     | 0,731          |               |                            |          |
| Kalite3                     | 0,878          |               |                            |          |
| Kalite4                     | 0,879          |               |                            |          |
| <b>Müşteri Memnuniyeti</b>  |                | 0,685         | 0,916                      | 0,921    |
| Memnun1                     | 0,806          |               |                            |          |
| Memnun2                     | 0,800          |               |                            |          |
| Memnun3                     | 0,867          |               |                            |          |
| Memnun4                     | 0,849          |               |                            |          |
| Memnun5                     | 0,815          |               |                            |          |
| <b>Algılanan Değer</b>      |                | 0,716         | 0,883                      | 0,885    |
| Deger2                      | 0,875          |               |                            |          |
| Deger3                      | 0,837          |               |                            |          |
| Deger4                      | 0,826          |               |                            |          |
| <b>Kurumsal İtibar</b>      |                | 0,625         | 0,893                      | 0,899    |
| İtibar1                     | 0,748          |               |                            |          |
| İtibar2                     | 0,796          |               |                            |          |
| İtibar3                     | 0,864          |               |                            |          |
| İtibar4                     | 0,752          |               |                            |          |
| İtibar5                     | 0,787          |               |                            |          |
| <b>Tüketici Güveni</b>      |                | 0,616         | 0,864                      | 0,859    |
| Güven1                      | 0,859          |               |                            |          |
| Güven2                      | 0,826          |               |                            |          |
| Güven3                      | 0,785          |               |                            |          |
| Güven4                      | 0,653          |               |                            |          |

Bu çalışmada geçerlilik için, AVE (ortalama açıklanan varyans) değerleri ve soruların faktör yüklerinin yüksekliği dikkate alınmıştır. DFA analizi sonucunda elde edilen AVE değerlerinin hepsi 0,50'den büyüktür ve faktör yüklerinin hepsi 0,50'den büyük ve anlamlılık düzeyleri 0,001 düzeyindedir. Bu bilgiler ışığında kullanılan ölçeklerin geçerlilik düzeylerinin yeterli olduğu söylenebilir<sup>134</sup>. Bunun yanı sıra, güvenilirliği ölçmek için ise CR ve Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Güvenilirlik için CR değerlerinin 0,70'den<sup>135</sup> ve Cronbach's Alpha kat-

134 Joseph F. Hair, William C. Black, Barry J. Babin and Rolph E. Anderson, a.g.e. s.619

135 Donald R. Bacon, Paul L. Sauer and Murray Young, 'Composite Reliability in Structural Equations Modeling', Educational and Psychological Measurement, 55, 1995

sayısının 0,70'den<sup>136</sup> büyük olması beklenir. Tablo 1'deki değerler incelendiğinde, güvenilirlik için tüm değerlerin alt sınırın üstünde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, ölçeklerin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra ölçeklerin arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayılarını ve ölçeklere ilişkin bazı tanımlayıcı istatistikleri sunmak yerinde olacaktır. Tablo 2'de bu bilgiler sunulmuştur.

**Tablo 2:** Ölçeklere İlişkin Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler

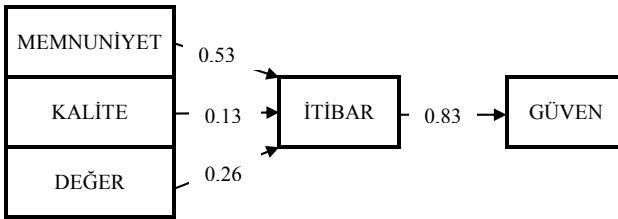
| Değişkenler    | 1       | 2       | 3       | 4       | Ortalama | Standart Sapma |
|----------------|---------|---------|---------|---------|----------|----------------|
| Kalite (1)     |         |         |         |         | 3,60     | 0,987          |
| Memnuniyet (2) | 0,768** |         |         |         | 3,74     | 0,887          |
| İtibar (3)     | 0,623** | 0,733** |         |         | 3,75     | 0,835          |
| Değer (4)      | 0,562** | 0,672** | 0,640** |         | 3,63     | 0,954          |
| Güven (5)      | 0,659** | 0,720** | 0,704** | 0,648** | 3,71     | 0,854          |

\*\* 0,001 düzeyinde anlamlı

### 3.1.3. Hipotezlerin Testi

Araştırmanın amacına ve modeline uygun olarak oluşturulan hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi AMOS istatistik paket programı kullanılarak yapılmıştır. Şekil 2'de araştırmanın modeli ve analiz sonuçları bir arada sunulmuştur.

**Şekil 2:** Analiz Sonuçlarını İçeren Araştırma Modeli



Uyum İndeksleri: CMIN/DF= 2,377; RMR= 0,52; GFI=0,903; CFI= 0,956; IFI= 0,957; RMSEA= 0,63.

Modele ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde CMIN/DF, CFI ve IFI değerleri mükemmel uyumu gösterirken RMR, GFI ve RMSEA değerleri kabul edilebilir uyum düzeyindedir (Hair vd., 2014). Bu analiz sonuçları incelendiğinde H1, H2, H3 ve H4 hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir. Tablo 3'te hipotezlerin test edilmesiyle ilgili bilgiler sunulmuştur.

136 Joseph F. Hair, William C. Black, Barry J. Babin and Rolph E. Anderson, a.g.e., s.90

Tablo 3: Hipotez Testi Sonuçları

| Değişkenler           | Std. Regresyon Katsayısı ( $\beta$ ) | Std. Hata    | Anlamlılık   | Hipotez Kabul/Red Durumu |
|-----------------------|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------------------|
| Kalite → İtibar       | 0,130                                | 0,071        | 0,043        | Kabul                    |
| Memnuniyet → İtibar   | 0,530                                | 0,097        | 0,001        | Kabul                    |
| Değer → İtibar        | 0,261                                | 0,056        | 0,001        | Kabul                    |
| <b>İtibar → Güven</b> | <b>0,826</b>                         | <b>0,072</b> | <b>0,001</b> | <b>Kabul</b>             |

Tablo 3 incelendiğinde, araştırma modeli kurulurken dikkate alınan tüm varyansların gerçekleştiği görülmektedir. Sigorta sektöründe güvenin oluşmasında, itibarın oldukça önemli bir etkisinin ( $\beta=0,826$ ;  $P=0,001$ ) olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda, itibarın oluşmasında etkili olan değişkenlerin tümünün öngörüldüğü gibi etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İtibarın belirleyicileri olarak bu çalışmada dikkate alınan memnuniyet değişkeni ( $\beta=0,530$ ;  $P=0,001$ ), en etkili belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüketicinin algıladığı değer ( $\beta=0,261$ ;  $P=0,001$ ) ise bir sonraki en etkili değişkendir. Son olarak ise kalite değişkeni ( $\beta=0,130$ ;  $P=0,001$ ) gelmektedir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Risk üzerine kurulu sigortacılık sektöründe tüketicilerin hizmet satın alacağı firmayı tercih etmesinde güven kavramı önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü güven, tüketicinin algıladığı riski azaltır ve daha kolay tercih yapmasını sağlar<sup>137,138,139</sup>. Bu bağlamda, sigortacılık sektöründe güven ve güvenin oluşmasını sağlayan kavramların incelenmesi önem arz etmektedir. Yapılan literatür taramasında, özellikle tüketici odaklı itibar çalışmalarında<sup>140,141,142</sup>, itibar (kurumsal itibar) kavramının güveni açıklamada kullanılan (özellikle hizmet sektöründe) önemli bir değişken olduğu görülmüştür. Ayrıca, sigortacılık sektöründe kurum itibarının önemli olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu nedenlerle, bu çalışmada güvenin belirleyicisi olarak itibar kavramı alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda sigorta hizmeti satın almış tüketicilerin, sigorta hizmeti satan kuruma yönelik güvenini belirleyen itibar kavramının oldukça etkili ( $\beta=0,826$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç tüketici odaklı itibar çalışmalarında elde edilen sonuç ile aynı paraleldedir. Bu noktada,

137 Diego Gambetta, 'Can We Trust Trust?', in Gambetta, Diego (ed.) Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, (Electronic Edition, Department of Sociology, University of Oxford, 2000), Chapter 13

138 Dan J. Kim, Donald L. Ferrin and H. Raghav Rao 'A Trust-Based Consumer Decision-Making Model in Electronic Commerce: The Role of Trust, Perceived Risk, and Their Antecedents', Decision Support Systems, vol. 44, iss. 2, 2008, s.547

139 Jens Riegelsberger, M. Angela Sasse and John D. McCarthy, a.g.e. s.768

140 Patricia M. Donay and Joseph P. Cannon, a.g.e.

141 Gianfranco Walsh and Sharon E. Beatty, a.g.e.

142 Manuel Michaelis, David M. Woisetschlager, Christof Backhaus and Dieter Ahlert, a.g.e.

sigorta sektörü yöneticilerine kurum itibarını geliştirici faaliyetlerde bulunmaları önerilebilir. Çünkü tüketici nazarında iyi itibara sahip sigorta firmaları pazarda rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

Bu çalışmada itibar – güven ilişkisinin yanı sıra, itibarın öncüllerinin belirlenmesi de hedeflenmektedir. Bu amaçla yapılan literatür çalışmasında üç değişkenin ön plana çıktığı görülmüştür. Bu değişkenler müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve algılanan değerdir. Bu üç değişkenin üçünün birlikte ele alındığı, itibar üzerindeki etkilerinin birlikte incelendiği ve sigortacılık sektörüne yönelik bir çalışmaya literatürde rastlanılmamıştır. Yapılan analizler sonucunda her üç değişkeninde itibar üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde müşteri memnuniyeti değişkeninin, sigortacılık sektöründe tüketiciler için, kurumsal itibarın oluşumunda en fazla etkiye ( $\beta=0,530$ ) sahip olduğu belirlenmiştir. Literatürde memnuniyetin itibarın belirleyicisi olduğu çalışmalarla<sup>143,144,145,146</sup>, bu çalışmada elde edilen sonuçlar aynı doğrultudadır. Araştırma sonuçlarına göre, müşteri memnuniyetini sağlayan firmaların kurumsal itibarında bir artış olacağı söylenebilir. Buradan hareketle, memnun müşterilerin pozitif ağızdan ağza iletişim yapacağı düşünüldüğünde, firmanın yüksek düzeydeki kurumsal itibarının diğer müşterileri de etkileyeceği sonucuna ulaşılabilir. Memnun müşteri ve yüksek itibar arasındaki bu ilişki firma için rekabet avantajı sağlama ile sonuçlanabilir. **İtibarı etkileyen ikinci belirleyici**, algılanan değerdir. Tüketicilerin sigorta hizmeti satın almak için katlandığı maliyetler sonucu satın aldıkları hizmeti karşılaştırması sonucu ortaya çıkan algılanan değer, sigorta firmasının itibarını pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=0,261$ ). Elde edilen bu sonuç, algılanan değer kurumsal itibarı etkilediği literatürdeki diğer çalışmalarla<sup>147,148</sup> benzerlik göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında, tüketiciye daha fazla değer sunan sigorta firmasının itibarı yükselecek ve bunun neticesinde tüketicin firmaya duyduğu güven artacaktır. Bu bağlamda, sigorta firmalarının tüketicilere ödediklerinden fazlasını sunması veya bunu hissettirmesi önem arz etmektedir. Son olarak, sunulan hizmetin kalitesinin sigorta firmasının itibarını pozitif yönde etkilediği ( $\beta=0,130$ ) belirlenmiştir. Kalitenin kurumsal itibarın alt boyutu<sup>149,150,151, 152,153</sup> ve kalitenin

143 Abraham Carmeli and Asher Tishler, a.g.e.

144 Sui-Hua Yu, a.g.e.

145 Sayedeh Parastoo Saeidi, Saudah Sofian, Parvaneh Saeidi, Sayyede Parisa Saeidi and Seyyed Alireza Saeidi, a.g.e.

146 Gianfranco Walsh, Vincent-Wayne Mitchell, Paul R. Jackson and Sharon E. Beatty, a.g.e.

147 Albert Caruana and Michael T. Ewing, a.g.e.

148 Sukki Yoon, Sangdo Oh, Sujin Song, Kyungok K. Kim and Yeonshin Kim, a.g.e.

149 Gianfranco Walsh, Vincent-Wayne Mitchell, Paul R. Jackson and Sharon E. Beatty, a.g.e.

150 Gianfranco Walsh, Keith Dinnie and KlausPeter Wiedmann, a.g.e.

151 Boris Bartikowski, Gianfranco Walsh and Sharon E. Beatty, a.g.e.

152 Gianfranco Walsh, Boris Bartikowski and Sharon E. Beatty, a.g.e.

153 Gianfranco Walsh and Sharon E. Beatty, a.g.e.

itibarın öncülü olduğunu ifade eden çalışmalarla<sup>154,155,156,157</sup> elde edilen bu sonuç örtüşmektedir. Memnuniyet ve değer değişkenleri ile paralel olarak, elde edilen sonuçlara göre, hizmet kalitesinin itibarı ve itibarında tüketicinin firmaya duyduğu güveni artırıcı etki yapacağı görülmektedir. Genel olarak sigorta sektöründeki karar alıcılara memnuniyet, değer ve hizmet kalitesini artırıcı eylemler yapmaları gerektiği önerisinde bulunabilir.

Araştırmanın kısıtları ve diğer araştırmacılara tavsiyeler açısından bazı noktalara değinmek yerinde olacaktır. Bu çalışma Balıkesir ilinde Edremit Körfezinde bulunan 3 ilçede gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda devlet personeli üzerinde araştırma yapılmıştır. Bu açıdan bakıldığında, farklı ana kitleler ve örnekleme farklı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca, itibarın belirleyicileri olarak üç pozitif etkiye sahip değişken ele alınmıştır. Bu üç değişkenin dışında, negatif etkiye sahip hizmet hataları ve algılanan risk gibi başka belirleyiciler de modele eklenebilir. Bunun yanı sıra, güvenin belirleyicisi olarak sadece itibar değişkeni araştırmanın modelinde kullanılmıştır. Bu değişkenin etkisinin oldukça fazla olmasına karşın, modelde güvenin belirleyicisi olarak başka değişkenler kullanılabilir. Bu noktada araştırmacılara, itibarın negatif ve pozitif belirleyicilerinin güven üzerindeki doğrudan etkilerinin ölçülmesi önerilebilir. Sonuç olarak, yeni değişkenler modele eklenerek model daha geniş çaplı hale getirilebilir.

154 Gerald E. Fryxell and Jia Wang, a.g.e.

155 Tung-lung Steven Chang and Weichun Zhu, a.g.e.

156 Lucia Gatti, Albert Caruana and Ivan Snehota, a.g.e.

157 Moshe Sharabi, a.g.e.

## KAYNAKÇA

- Akroush, Mamoun N. and Khatib, Fahed S., 'The Impact of Service Quality Dimensions on Performance: An Empirical Investigation of Jordan's Commercial Banks, *Journal of Accounting, Business & Management*, vol. 16, no. 1, 2009, s. 22-44.
- Ali, Imran; Alvi, Abdul Khaliq and Ali, Rana Raffaqt, 'Corporate Reputation, Consumer Satisfaction and Loyalty', *Romanian Review of Social Sciences*, vol. 3, 2012, s. 13-23
- Ali, Raza; Lynch, Richard ; Melewar, T.C. and Jin, Zhongqi, 'The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: A meta-analytic review' *Journal of Business Research*, vol. 68, no. 5, 2014, s.1105-1117.
- Bacon, Donald R.; Sauer, Paul L. and Young, Murray, 'Composite Reliability in Structural Equations Modeling', *Educational and Psychological Measurement*, 55, 1995, s. 394-406.
- Michael L. Barnett, John M. Jermier and Barbara A. Lafferty 'Corporate Reputation: The Definitional Landscape', *Corporate Reputation Review*, vol.9, no. 1, 2006, s. 26 – 38.
- Bartikowski, Boris; Walsh, Gianfranco and Beatty, Sharon E. 'Culture and Age as Moderators in The Corporate Reputation and Loyalty Relationship', *Journal of Business Research*, vol. 64, 2011, s. 966-972.
- Boshoff, C., 'A Psychometric Assessment of An Instrument to Measure A Service Firm's Customer-Based Corporate Reputation', *South African Journal of Business Management*, vol. 40, no. 2, 2009, s.35-44.
- Brodie, Roderick J.; Whittome, James R.M. and Brush, Gregory J., 'Investigating The Service Brand: A Customer Value Perspective', *Journal of Business Research*, vol.62, iss. 3, 2009, s. 345-355.
- Brom, Frans W. A., 'Food, Consumer Concerns, and Trust: Food Ethics For a Globalizing Market', *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, vol.12, 2000, 127-139.
- Carmeli, Abraham and Tishler, Asher, 'Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises', *Corporate Reputation Review*, vol. 8, no. 1, 2005, s. 13-30.
- Caruana, Albert and Ewing, Michael T., 'How Corporate Reputation, Quality, and Value Influence Online Loyalty', *Journal of Business Research*, vol. 63, iss. 9-10, 2010, s. 1103-1110.
- Casalo, Luis V.; Flavián, Carlos and Guinalíu, Miguel, 'The Influence of Satisfaction, Perceived Reputation and Trust on a Consumer's Commitment to a Website', *Journal of Marketing Communications*, vol.13, no. 1, 2007, s. 1-17.
- Chang, Tung-lung Steven and Zhu, Weichun, 'Enhancing Corporate Reputation for Market Expansion in China: Customer Orientation and The Mediating Effect of Product and Service Quality', *Journal of Strategic Marketing*, vol.19, no. 2, 2011, s.153-170.
- Chaniotakis, Ioannis E. and Lympereopoulos, Constantine, 'Service Quality Effect on Satisfaction and Word of Mouth in The Health Care', *Managing Service Quality*, vol. 19, no. 2, 2009, s. 229-242.
- Chao, Pei, 'Exploring The Nature of The Relationships Between Service Quality and Customer Loyalty: An Attribute-Level Analysis', *The Service Industries Journal*, vol. 28, no. 1, 2008, s. 95-116.
- Chaudhuri, Arjun and Holbrook, Morris B., 'The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty', *Journal of Marketing*, vol. 65, no. 2, April 2001, s. 81-93.
- Kui-Son Choi, Woo-Hyun Cho, Sunhee Lee, Hanjoon Lee and Chankon Kim, 'The Relationships Among Quality, Value, Satisfaction and Behavioral Intention in Health Care Provider Choice: A South Korean Study', *Journal of Business Research*, vol. 57, iss. 8, 2004, s. 913- 921.



- Choudhury, Koushiki, 'Service Quality and Word of Mouth: A Study of The Banking Sector', *International Journal of Bank Marketing*, vol. 32, no. 7, 2014, s. 612 – 627.
- Cretu, Anca E. and Brodie, Roderick J., 'The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective', *Industrial Marketing Management*, vol. 36, iss. 2, 2007, s. 230 – 240.
- Cronin, J. Joseph; Brady, Michael K. and Hult, G. Thomas M., 'Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on behavioural intentions in service environments', *Journal of Retailing*, vol. 76, no.2, 2000, s. 193 – 218.
- Çatı, Kahraman ve Koçoğlu, Cenk Murat. 'Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma' Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 19, 2008, s. 167-189.
- Davies, Gary; Chun, Rosa; da Silva, Rui Vinhas and Roper, Stuart. 'The Personification Metaphor as A Measurement Approach for Corporate Reputation', *Corporate Reputation Review*, vol.4, no.2, 2001, s.113-127.
- Delgado-García, Juan Bautista; de Quevedo-Puente, Esther and Díez-Esteban, José María. 'The Impact of Corporate Reputation on Firm Risk: A Panel Data Analysis of Spanish Quoted Firms', *British Journal of Management*, vol. 24, 2013, s.1–20.
- Doff, Rene. *Risk Management for Insurers: Risk Control, Economic Capital and Solvency II*, Second Edition, Risk Books, London, 2011
- Donay, Patricia M. and Cannon, Joseph P. 'An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships', *Journal of Marketing*, 61, 1997, s. 35-51.
- Esen, Armağan Koç ve Genç, Buket. 'Sigortacılık Sektöründe Tüketici Sorunları', Başkanlık Hazine Müsteşarlığı Çalışma Raporları, Sayı: 2014-3
- Falkenreck, Christine and Wagner, Ralf. 'The Impact of Perceived Innovativeness on Maintaining A Buyer-Seller Relationship in Health Care Markets: A Cross-Cultural Study', *Journal of Marketing Management*, vol. 27, no. 3–4, 2011, s. 225–242.
- Fombrun, Charles. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, USA: Harvard Business School Press, 1996
- Fombrun, Charles and Shanley, Mark. 'What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy', *Academy of Management Journal*, vol. 33, no.2, 1990, s. 233-258.
- Fornell, Claes; Mithas, Sunil; Morgeson, Forrest V. and Krishnan, M.S. 'Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk', *Journal of Marketing*, vol. 70, no. 1, 2006, s. 3–14.
- Fournier, Susan and Mick, David G. 'Rediscovering Satisfaction', *Journal of Marketing*, 63, 1999, s.5-23.
- Fryxell, Gerald E. and Wang, Jia. 'The Fortune Corporate Reputation Index: Reputation For What?', *Journal of Management*, vol. 20, no. 1, 1994, s.1-14.
- Fullerton, Gordon. 'The Moderating Effect of Normative Commitment on The Service Quality-Customer Retention Relationship', *European Journal of Marketing*, vol. 48, no. 3/4, 2014, s. 657-673.
- Gambetta, Diego. 'Can We Trust Trust?', in Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Electronic Edition, Department of Sociology, University of Oxford, Chapter 13, 2000, s. 213-237.
- Gatti, Lucia ; Caruana Albert and Snehota, Ivan. 'The Role of Corporate Social Responsibility, Perceived Quality and Corporate Reputation on Purchase Intention: Implications for Brand Management', *Journal of Brand Management*, vol. 20, no.1, 2012, s. 65–76.
- Edmund R. Gray and John M.T. Balmer, 'Managing Corporate Image and Corporate Reputation', *Long Range Planning*, vol. 31, no.5, 1998, s. 695 – 702.
- Grewal, Dhruv; Monroe, Kent B. and Krishnan, R. 'The Effects of Price- Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value and Behavioural Intentions', *Journal of Marketing*, vol. 62, no. 2, 1998, s. 46-59.

- Griffin, K. 'The Contribution of Studies of Source Credibility to A Theory of Interpersonal Trust in The Communication Process', *Psychological Bulletin*, vol. 68, 1967, s. 104-120.
- Gronroos, Christian. 'Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organisational Behaviour Interface', *Journal of Business Research*, vol. 20, no. 1, 1990, s. 3-11.
- Hair, Joseph F.; Black, William C.; Babin, Barry J. and Anderson, Rolph E. *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Limited, Seventh Edition, England 2014
- Hall, Richard. 'A Framework Linking Intangible Resources And Capabilities To Sustainable Competitive Advantage', *Strategic Management Journal*, vol.14, is.8, November 1993, s. 607-618.
- Hansen, Havard; Samuelsen, Bendik M. and Silseth, Pal R. 'Customer Perceived Value in B-t-B Service Relationships: Investigating The Importance of Corporate Reputation', *Industrial Marketing Management*, vol. 37, iss.2, 2008, s. 206-217.
- Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu. 'Sigortacılık Ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor', <http://www.hazine.gov.tr/default.aspx?nsw=BKsmUPQeFbnBXCDAhrXm1A==H7deC+LxBI8=&mid=247&cid=28&nm=43>, 2013, (Erişim Tarihi: 10.12.2014)
- Helm, Sabrina. 'The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty', *Corporate Reputation Review*, vol. 10, no. 1, 2007, s. 22-37.
- Helm, Sabrina. 'Exploring The Impact of Corporate Reputation on Consumer Satisfaction and Loyalty'. *Journal of Customer Behaviour*, vol. 5, no, 1, 2006, s. 59-80.
- Helm, Sabrina; Garnefeld, Ina and Tolsdorf, Julia. 'Perceived Corporate Reputation and Consumer Satisfaction – An Experimental Exploration of Causal Relationships', *Australasian Marketing Journal*, vol. 17, no. 2, 2009, s. 69-74.
- Hsu, Ker Tah. 'The Advertising Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation and Brand Equity: Evidence from the Life Insurance Industry in Taiwan', *Journal of Business Ethics*, 109, 2012, s.189-201.  
<http://www.tsb.org.tr/sigorta-branslari.aspx?pageID=622>, Erişim Tarihi: 10.12.2014  
<http://www.tsb.org.tr/turkiyede-sigortacilik.aspx?pageID=439>, Erişim Tarihi: 10.12.2014
- Jin, Byoungcho; Park, Jin Yong and Kim, Jiyoung. 'Cross-Cultural Examination of The Relationships Among Firm Reputation, E-Satisfaction, E-Trust, and E-Loyalty', *International Marketing Review*, vol. 25, no. 3, 2008, s. 324 -337.
- Kang, Gi-Du and James, Jeffrey. 'Service Quality Dimensions: An Examination of Gronroos's Service Quality Model', *Managing Service Quality*, vol. 14, no. 4, 2004, s. 266-277.
- Kanstperger, Roland and Kunz, Werner H. 'Consumer Trust in Service Companies: A Multiple Mediating Analysis', *Managing Service Quality*, vol.20, no. 1, 2010, s. 4-25.
- Kim, Dan J.; Ferrin, Donald L. and Rao, H. Raghav. 'A Trust-Based Consumer Decision-Making Model in Electronic Commerce: The Role of Trust, Perceived Risk, and Their Antecedents', *Decision Support Systems*, vol. 44, iss. 2, 2008, s. 544-564.
- Lewellyn, Patsy G. 'Corporate reputation: Focusing the Zeitgeist', *Business and Society*, vol. 41, no.4, 2002, s. 446 – 455.
- Lin, Hsin-Hui. 'The Effect of Multi-Channel Service Quality on Mobile Customer Loyalty in An Online-And-Mobile Retail Context', *The Service Industries Journal*, vol. 32, no.11, 2012, s. 1865-1882.
- Loureiro, Sandra Maria Correia and Kastenholz, Elisabeth. 'Corporate Reputation, Satisfaction, Delight, and Loyalty Towards Rural Lodging Units in Portugal', *International Journal of Hospitality Management*, vol.30, no. 3, 2011, s.575-583.
- Maiyaki, Ahmed Audu. 'Moderating Effect of Individualism/Collectivism on The Association Between Service Quality, Corporate Reputation, Perceived Value and Consumer Behavioural Intention', *Journal of Marketing and Management*, vol. 4, no.1, 2013, s. 1-20.

- Michaelis, Manuel; Woisetschläger, David M.; Backhaus, Christof and Ahlert, Dieter. 'The Effects of Country of Origin and Corporate Reputation on Initial Trust', *International Marketing Review*, vol.25, no. 4, 2008, s. 404-422.
- Moorman, Christine; Deshpande, Rohit and Zaltman, Gerald. 'Factors Affecting Trust in Market Research Relationships', *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1, 1993, s. 81- 101.
- Oliver, Richard L. 'Whence consumer loyalty?', *Journal of Marketing*, vol. 63, no. 4, 1999, s. 33-44.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A. and Berry, Leonard L. 'Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality', *Journal of Retailing*, Spring, 1988, s.12-40.
- Ping, Robert A. 'The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect', *Journal of Retailing*, vol. 69, no. 3, 1993, s. 320-352.
- Reichheld, Frederick F. and Sasser, W. Earl. 'Zero Defections: Quality Comes To Service', *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 5, 1990, s. 105-111.
- Riegelsberger, Jens; Sasse, M. Angela and McCarthy, John D. 'The researcher's dilemma: evaluating trust in computer-mediated communication', *International Journal of Human-Computer Studies*, vol.58, 2003, s.759-81.
- Sayedeh Parastoo Saeidi, Saudah Sofian, Parvaneh Saeidi, Sayyedeh Parisa Saeidi and Seyyed Alireza Saeidi, 'How Does Corporate Social Responsibility Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Competitive Advantage, Reputation, and Customer Satisfaction', *Journal of Business Research*, vol. 68, no. 2, 2015, s. 341-350.
- Schiffman, Leon G.; Kanuk, Leslie Lazar and Hansen, Havard. *Consumer Behaviour: A European Outlook*, Second Edition, Prentice Hall: Pearson Education, England, 2012.
- Sharabi, Moshe. 'Today's Quality is Tomorrow's Reputation', *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 25, no. 3/4, 2014, s. 183-197.
- Norazah Mohd Suki, 'Assessing patient satisfaction, trust, commitment, loyalty and doctors' reputation towards doctor services', *Pakistan Journal of Medical Science*, vol. 27, no. 5, 2011, s. 1207-1210.
- Swaen, Valerie and Chumpitaz, Ruben C. 'Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust', *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, iss. 4, 2008, s.7-33.
- Terblanche, Nic. S. 'Validation of The Customer-Based Corporate Reputation Scale in A Retail Context', *International Journal of Market Research*, vol. 56, no. 5, 2014, s. 655-671.
- Tong, Suk-Chong. 'Exploring Corporate Risk Transparency: Corporate Risk Disclosure and the Interplay of Corporate Reputation Corporate Trust and Media Usage in Initial Public Offerings', *Corporate Reputation Review*, vol. 16, no. 2, 2013, s.131-149.
- Turan, Aykut Hamit ve Çolakoğlu, Bengü Emine. 'Yaşlı Tüketicilerde Algılanan Marka Değeri Ve Satın Alma Niyeti', *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.X I, S I*, 2009, s. 227-296.
- Turgutlu, Evrim; Kök, Recep ve Kasman, Adnan. 'Türk Sigortacılık Şirketlerinde Etkinlik: Deterministik ve Şans Kısıtlı Veri Zarflama Analizi', *İşletme İktisat ve Finans Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 251, 2007, s.85-102.
- Ural, Ebru Güzelcik. 'Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi Ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye'de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme', *Online Academic Journal of Information Technology*, cilt.3, sayı.7, 2012, s.7-20.
- Walsh, Gianfranco and Beatty, Sharon E. 'Measuring Customer-Based Corporate Reputation: Scale Development, Validation, and Application', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 35, no. 1, 2007, s. 127-143.
- Walsh, Gianfranco; Bartikowski, Boris and Beatty, Sharon E. 'Impact of Customer-based Corporate Reputation on Non-monetary and Monetary Outcomes: The Roles of Commitment and Service Context Risk', *British Journal of Management*, 25, 2014, s. 166-185.

- Walsh, Gianfranco; Mitchell, Vincent-Wayne; Jackson, Paul R. and Beatty, Sharon E. 'Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective', *British Journal of Management*, vol. 20, 2009, s.187-203.
- Walsh, Gianfranco; Dinnie, Keith and Wiedmann, KlausPeter. 'How Do Corporate Reputation and Customer Satisfaction Impact Customer Defection? A Study of Private Energy Customers in Germany', *Journal of Services Marketing*, vol. 20, no. 6, 2006, s. 412-420.
- Wang, Chung-Yu. 'Service Quality, Perceived Value, Corporate Image, and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Switching Costs', *Psychology & Marketing*, vol. 27, no. 3, 2010, s. 252-262.
- Wang, Jau-Shyong; Wu, Jerry Chun-Teh and Fu, Hwai-Hui. 'The Effect of Service Quality on Perceived Value, Brand Reputation and Loyalty: A Study on Traveling Industry', *Journal of Information and Optimization Sciences*, vol. 31, iss. 3, 2010, s. 659-677.
- Whetten, David A. and Mackey, Alison. 'A Social Actor conception of Organizational Identity and Its Implications for The Study of Organizational Reputation', *Business and Society*, vol. 41, no.4, 2002, s. 393-414.
- Yao, Shujie; Han, Zhongwei and Feng, Genfu. 'On technical efficiency of China's insurance industry after WTO accession', *China Economic Review*, vol.18, no. 1, 2007, s. 66-86.
- Yazıcı, Selamet. 'OECD Sigortacılık Pazarı İçinde Türkiye'nin Yeri', *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, 20, 2006, [http://www.mfa.gov.tr/oecd-sigortacilik-pazari-icinde-turkiye\\_nin-yeri-.tr.mfa](http://www.mfa.gov.tr/oecd-sigortacilik-pazari-icinde-turkiye_nin-yeri-.tr.mfa), (Erişim tarihi: 10.12.2014)
- Yoon Sukki; Oh, Sangdo; Song, Sujin; Kim Kyungok K. and Kim, Yeonshin. 'Higher Quality or Lower Price? How Value-Increasing Promotions Affect Retailer Reputation Via Perceived Value', *Journal of Business Research*, vol. 67, iss.10, 2014, s. 2088-2096.
- Yu, Sui-Hua. 'An Empirical Investigation on the Economic Consequences of Customer Satisfaction', *Total Quality Management*, vol. 18, no. 5, 2007, s. 555-569.
- Zeithaml, Valarie A. 'Consumer Perception of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence', *Journal of Marketing*, vol. 52, 1988, s. 2-22.
- Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. and Parasuraman, A. "The Behavioural Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, vol. 60, no.2, 1996, s. 31-46.
- Zhao, Ling; Lu, Yaobin; Zhang, Long and Chau, Patrick Y.K. 'Assessing The Effects of Service Quality and Justice on Customer Satisfaction and The Continuance Intention of Mobile Value-Added Services: An Empirical Test of A Multidimensional Model', *Decision Support Systems*, vol. 52, no. 3, 2012, s. 645-656.
- Zielke, Stephan. 'Shopping in Discount Stores: The Role of Price-Related Attributions, Emotions and Value Perception', *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 21, iss.3, 2014, s. 327-338.

# İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründen Bulgular

Yunus Emre TAŞGİT\* & Ercan ERGÜN\*\*

## Özet

*İş çevresi ve işletme stratejisi, stratejik yönetim alanında işletmelerin başarısını etkileyen en önemli konular arasında gösterilmektedir. Konular uluslararası literatürde gereken ilgiyi görmüş ve belirli bir olgunluğa ulaşmış olmasına rağmen Türkiye ölçeğinde oldukça sığ kalmıştır. Bu araştırma; iş çevresinin, işletme stratejisi üzerindeki etkisini keşifsel analiz yöntemleriyle tespit ederek alan yazındaki bu boşluğu kapatmayı amaçlamaktadır. Nicel araştırma yöntemi ve anket tekniği kullanılarak üst düzey yöneticilerden verileri elde edilen araştırmada oldukça ilgi çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre proaktif strateji üzerinde en önemli etkisi olan iş çevresi özelliği dinamizmdir. Baskı unsurunun egemen olduğu iş çevrelerinde işletmeler çoğunlukla agresif stratejileri tercih ederken taklitçi ve savunmacı strateji ise en fazla çeşitlilik ve kompleksliğin egemen olduğu iş çevrelerinde tercih edilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** İş Çevresi, İşletme Stratejisi, Hizmet Sektörü, Otel İşletmeleri, Üst Düzey Yöneticiler.

## The Impact of Business Environment Characteristics on Business Strategy: Findings from the Service Sector

### Abstract

*Business environment and business strategy are regarded as the most important issues affecting the success of businesses in the area of strategic management. Although these issues have received considerable attention and reached a certain maturity in the international literature, they still have remained fairly shallow in the strategic management literature in Turkey. In the research, it is intended to fill this gap in the literature by identifying with the impact of the business environment on business strategy. Quantitative research method was used in the study and data were obtained using the survey technique. According to the re-*

\* Yrd. Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Düzce, Türkiye, E-posta: yunusemretasgit@duzce.edu.tr

\*\* Yrd. Doç. Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Bölümü, Gebze, Kocaeli, Türkiye, E-posta: eergun@gyte.edu.tr

*sults, the most important business environment characteristic that has an impact on proactive strategies is dynamism. In business environment where pressure is dominant, the businesses often prefer aggressive strategies. Imitator strategy and defensive strategy are generally preferred in the business environments dominated by diversity and complexity.*

**Keywords:** Business Environment, Business Strategy, Service Sector, Hotel Management, Senior Managers.

---

## GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, çevresel faktörlerin çok hızlı değiştiği ve geliştiği, ticari sınırların kalktığı, belirsizliğin normallik haline geldiği dinamik bir iş dünyasında yaşamlarını sürdürmektedir. Böyle bir ortamda uzun dönemli rekabet üstünlüğü elde etmek için iş çevresi özellikleri ile işletme stratejileri arasında stratejik uyumun (oryantasyon) sağlanmasına çok şiddetli ihtiyaç vardır. Dolayısıyla işletmelerin yaşamlarını sürdürdükleri çevrelerin yapısal özelliklerini stratejik analizler aracılığıyla belirlemesi ve analiz sonrası ortaya çıkan çevresel koşullara uygun olarak stratejilerini formüle stratejik önem arz etmektedir.

Stratejik yönetim yazınında geçerlilik ve güvenilirliği kabul edilen birçok araştırma iş çevresi özelliklerinin, işletmenin birçok özelliğini (yapı, kültür, karar, strateji, performans vb.) önemli derecede etkilediğini ortaya koyarken, özellikle iş çevresi özellikleri ve işletme stratejisi arasındaki ilişki oldukça ilgi çekicidir. Örneğin Ward ve diğerleri<sup>1</sup> çevresel koşullarının işletmenin rekabet stratejileri ve dolayısıyla performansı üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu ileri sürmektedir. Hutzschenreuter ve Israel<sup>2</sup> çevresel değişim ile organizasyonun stratejik uyumu arasında önemli bir ilişkinin olduğunu, çevresel değişimin çoğu zaman firmanın stratejik uyumunu bozan bir unsur olduğunu savunmaktadır. Kald ve diğerleri<sup>3</sup> endüstri koşullarının değişimi ile organizasyonların stratejilerini değiştirmek zorunda kalmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Smith ve diğerleri<sup>4</sup> işletmelerin üst düzey performans gösterebilmesi için stratejileri ile çevreleri arasında üst düzey uyumun olması gerektiğini savunmaktadır. Tan ve diğerleri<sup>5</sup> işletmenin rekabet çevresinin, firma performansı üzerinde doğrudan

---

1 Peter T. Ward, Rebecca Duray, Keong G. Leong and Chee-Chuong Sum, "Business Environment, Operations Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers", Journal of Operations Management, Vol.13, 1995, s.99-115.

2 Thomas Hutzschenreuter and Sascha Israel, "A Review of Empirical Research on Dynamic Competitive Strategy", International Journal of Management Reviews, Vol.11, No.4, 2009, s.421-461.

3 Magnus Kald, Fredrik Nilsson and Birger Rapp, "On Strategy and Management Control: the Importance of Classifying the Strategy of the Business", British Journal of Management, Vol.11, 2000, s.197-212.

4 Thomas M. Smith and James S. Reece, "The Relationship of Strategy Fit, Productivity, and Performance in A Service Setting", Journal of Operations Management, Vol.17, No. (2)2, 1999, s.145-161.

5 Keah-Choon Tan, Vijay R. Kannan, Robert B. Handfield and Soumen Ghosh, "Supply Chain Management: An Empirical Study of its Impact on Performance", International Journal of Operations and Production Management, Vol.19, No.10, 1999, s.1034-1052.

etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Ward ve Duray'a<sup>6</sup> göre ise işletmenin çevresi ile rekabet stratejisi arasında önemli bir ilişki vardır ve bu ilişkinin yapısı işletmenin performansını etkilemektedir. Bourgeois<sup>7</sup> yöneticilerin, firmanın faaliyetlerini yürüttüğü çevreleri algılama biçimlerinin stratejik seçimlerini etkilediğini ortaya koymaktadır. Yazara göre eğer yöneticiler organizasyonel çevreyi, dinamik ve belirsizlik düzeyi yüksek olarak algılıyorlarsa, daha kapsamlı ve çok yönlü stratejiler geliştiriyorlar ve yöneticilerin daha proaktif ve yenilikçi olma ve daha fazla risk alma eğilimleri artmaktadır.

İş çevresi ve işletme stratejisi konuları Avrupa ve Amerika toplumlarında detaylı olarak tartışılmasına rağmen Türkiye ölçeğinde konuya ilişkin kapsamlı araştırmalara rastlanılmamıştır. Yürütülen araştırma ile iş çevresi özellikleri ve işletme stratejisi arasındaki doğrudan ilişkileri ve etkileşimleri keşfedici analiz yöntemleriyle tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesiyle Türkiye ölçeğindeki boşluğun doldurulacağı öngörülmektedir. Aynı zamanda farklı kültürlere ve sektörlerle yönelik geliştirilmiş ve geçerliği ve güvenilirliği kabul edilmiş ölçekler, yeni bir kültür (Türkiye işletme yönetim kültürü) ve sektör (hizmet-otelcilik) açısından değerlendirildiği için uluslararası literatüre orijinal bilgi sunulmaktadır.

Diğer taraftan araştırmanın teorik modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiler düşünüldüğünde: organizasyonel çevrenin özelliklerinin belirlenmesi ve işletme stratejisini nasıl etkilediğinin tespit edilmesinin, yine işletmelerin hangi çevresel koşullarda hangi stratejiler geliştirebileceklerinin belirlenmeye çalışılmasının teorik ve pratik açıdan oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

## LİTERATÜR İNCELEMESİ

İşletmeler, çevrelerinden etkilenen ve çevrelerini etkileyen açık sistemlerdir<sup>8</sup>. Bu özellik organizasyonları daha dinamik ve çevrelerine duyarlı olmaya zorlamaktadır. Küreselleşme ve yaşanan teknolojik gelişmeler, daha hızlı ve öngörülemeyen değişimlerin olduğu, çeşitlilik ve karmaşıklığın arttığı, rekabet baskısının çok şiddetli olduğu bir iş çevresi ortaya çıkarmıştır. Firmalar hayatta kalmaları ve başarılı olmaları için bu iş çevresi koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Uyum sağlayabilmenin en önemli koşulu ise işletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri çevreleri tanımaları, bu çevrelerin yapısal özelliklerini anlamaları ve bu çevresel değişimlere etkili cevap verebilecekleri çevresel analiz yöntemleri geliştirmeleri ve kullanmalarındır.

6 Peter T. Ward and Rebecca Duray, "Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy", Journal of Operations Management, Vol.18, 2000, s.123-138.

7 L. Jay Bourgeois III, "Strategy and Environment: A Conceptual Integration", The Academy of Management Review, Vol.5, No.1, January 1980, s.25-39.

8 Thomas. S. Bateman and Scott A. Snell, Management Competing in the New Era, (New York: McGraw-Hill, 2002).

## İş Çevresi

İş çevresi, organizasyonun sınırları dışında yer alan, rakipler, müşteriler, devlet, ekonomik sistem gibi organizasyonu etkileyen tüm güçlerin (faktörlerin) içinde yer aldığı bir yaşam alanı olarak tanımlanmaktadır<sup>9</sup>. Grant<sup>10</sup> organizasyonel çevreyi, işletmenin kararlarını ve performansını etkileyen dışsal güçlerin yer aldığı alan olarak ifade etmektedir. Brandenburger ve Nalebuff<sup>11</sup> ise organizasyonel çevreyi, içerisinde rakipler, müşteriler, tedarikçiler, tamamlayıcılar gibi oyuncuların bulunduğu ve çeşitli kuralların, taktiklerin, katma değerlerin ve sınırların olduğu oyun alanı olarak değerlendirmektedir. Longenecker ve Pringle'ye<sup>12</sup> göre iş çevresi, çok farklı özelliklere sahip bileşenlerden oluşan kompleks bir yapıya sahiptir ve bileşenler arasında çok önemli ve çeşitli bir etkileşim vardır. Bu bileşenler, işletmenin stratejik kararlarını, amaç ve hedeflerini, misyon ve vizyonlarını, strateji ve politikalarını etkileyebilecek potansiyele sahip olduğu için yöneticiler tarafından dikkate alınmak zorundadır.

Literatürde iş çevresi kavramının daha iyi anlaşılması ve açıklanabilmesi için çeşitli sınıflandırmalar tartışılmaktadır. Örneğin; Bateman ve Snell<sup>13</sup> iş çevresini iki gruba ayırmaktadır: Makro çevre ve Rekabet Çevresi. Hitt ve diğerleri<sup>14</sup> ise iş çevresini üç gruba ayırmaktadır. Genel çevre, Endüstri çevresi ve Rekabet çevresi. Benzer şekilde Fitzroy ve Hulbert<sup>15</sup> organizasyonel çevreyi birbiriyle etkileşimli üç farklı sınıfa ayırmaktadır. Uzak çevre, Endüstri çevresi ve Rekabet çevresi. Uzak çevre; firmaların içerisinde rekabet ettikleri, PESTL diye adlandırılan, stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında güçlü bir etkiye sahip politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve hukuki çevreyi ifade etmektedir. Endüstri çevresi; firma ve rakiplerinin üzerinde doğrudan bir etkiye sahip, işletmenin operasyonlarını ve başarısını etkileyen, tedarikçiler, alıcılar, pazar potansiyeli olan firmalar ve doğrudan rakip olmayan firmaların yer aldığı alanı ifade etmektedir. Rekabetçi çevre ise; firmanın ürün\hizmet\pazarlama karması gibi bileşenlerde doğrudan karşı karşıya kaldığı, yaşanan her tür değişime firmanın doğrudan müdahalesinin gerekli olduğu çevreyi ifade etmektedir.

9 Thomas. S. Bateman and Scott A. Snell, Management Competing in the New Era, (New York: McGraw-Hill, 2002).

10 Robert M. Grant, Contemporary Strategy Analysis, (Massachusetts: Backwell Publishers Inc, 2005).

11 Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff, Ortaklaşa Rekabet, (Çev. Levent Cinemre), (İstanbul: Scala Yayıncılık ve Tanıtım, 1998).

12 Justin G. Longenecker and Charles D. Pringle, Management. (Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1984).

13 Thomas. S. Bateman and Scott A. Snell, Management Competing in the New Era, (New York: McGraw-Hill, 2002).

14 Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), (South-Western, Mason, OH: Thomson Corporation, 2005).

15 Peter Fitzroy and James M. Hulbert, Strategic Management: Creating Value in Turbulent Times, (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005).



İş çevresi bileşenlerinin kendi aralarındaki etkileşimleri ve organizasyon üzerindeki etkileri incelendiğinde, önemlilik düzeyi, etki hızı ve etki türü (doğrudan-dolaylı) gibi faktörler açısından farklılık olduğu görülmektedir. Çevresel bileşenlerden bazılarının organizasyon üzerindeki etkisi diğer bileşenlerden daha önemli (stratejik), daha hızlı (kısa dönemde) ve doğrudan gerçekleşirken, bazılarının etkisi daha düşük önem düzeyine sahip, uzun dönemde ve dolaylı olarak gerçekleşmektedir<sup>16</sup>. Aynı zamanda çevresel faktörlerden etkilenme derecesi, işletmelerin türüne ve özelliklerine göre değişiklik gösteren bir kavramdır. Bu nedenle işletmelerin kendilerini etkileyen çevresel faktörlere yönelik bir öncelik ve önemlilik sırası belirlemeleri gerekmektedir. İş çevresi sınıflandırmalarından genel çevre, daha çok işletmenin geleceği ile ilgili koşullara; endüstriyel çevre daha çok firmanın endüstri içerisindeki karlılığını etkileyen koşul ve faktörlere; rekabet çevresi ise rakiplerin faaliyet, hamle ve eğilimlerine odaklanmaktadır<sup>17</sup>.

### İş Çevresinin Özellikleri

İş çevresi özellikleri, alan yazında genellikle Sabit-Değişken çevre, Basit-Karmaşık çevre ve Belirgin-Belirsiz çevre şeklinde sınıflandırılmaktadır<sup>18</sup>. Çevre yapılarının her birisini farklı kılan çeşitli özellikler bulunmaktadır ve bu özellikler genelde ikilem şeklinde ifade edilmektedir. Sabit-Değişken çevre yapısı, organizasyonel çevrede yer alan birbiri ile etkileşim halindeki faktörlerin (makro-mikro) *değişim geçirme hızı* ile ilgilidir. Çevresel faktörlerin değişim geçirme hızı yüksek ise işletme değişken bir iş çevresinde yer almaktadır. Faktörlerin değişim geçirme hızı düşük ise işletme sabit-durağan (stable) bir çevrede yaşamını sürdürmektedir. Basit-Karmaşık çevre yapısı, işletmenin dikkate almak zorunda olduğu, organizasyonel çevrede yer alan ve birbiri ile etkileşim halindeki faktörlerin *sayıları ve değişim hızı* ile ilgilidir. Organizasyonu etkileyen çevresel faktör sayısı az ve değişim hızı düşük ise organizasyon basit olarak adlandırılabilir bir çevresel ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Eğer organizasyonu etkileyen çevresel faktör sayısı fazla ve bu faktörlerin değişim hızı yüksek ise organizasyon karmaşık (complex) bir çevrede yer almaktadır. Belirgin-Belirsiz çevre yapısı, işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü çevrede yer alan, işletmenin karar ve davranışlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen çevresel faktörlerin *çeşitliliği, değişim hızı ve değişim yönünün anlaşılabilirliği* ile ilgilidir. Eğer organizasyonu etkileyen çevresel faktörlerin sayısı çok (çeşitliliği fazla), değişim hızı yüksek ve değişim yönü (nereye doğru gideceği-gelecekte alacağı şekil) öngörülemezse, organizasyon belirsiz (uncertain) bir çevrede yer almaktadır. Organizasyonu etkileyen çevresel faktörlerin çeşitliliği

16 Justin G. Longenecker and Charles D. Pringle, Management. (Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1984).

17 Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), (South-Western, Mason, OH: Thomson Corporation, 2005).

18 Robert B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", Administrative Science Quarterly, Vol.17, No.3, 1972, s.313-327.

az, değişim hızı düşük ve bu faktörlerin değişim yönü öngörülebiliyorsa, organizasyon belirgin (certain) bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedir.

## İşletme Stratejisi

Tarihsel süreç içerisinde işletme stratejisi ile ilgili birçok farklı tanım geliştirilmiştir. Kavramın ortaya çıktığı ilk zamanlardaki tanımlar, organizasyonun, gelecek yönelimli planlarına ve planladığı hedeflerine ulaşması için kaynaklarını nasıl kullanması gerektiğine odaklanmıştır<sup>19,20</sup>. Bu bakış açısına olan ilgi 1970'lerin ortalarına kadar devam etti. 70'lerin ortalarından sonra günümüze kadar ki süreçte alandaki araştırmacıların ilgisi, organizasyonel çevre ve bu çevrenin strateji üzerindeki etkisine yoğunlaşmaya başladı. Bu anlayış ile birlikte işletme stratejisi, daha kompleks bir olgu olarak algılanmaya ve organizasyonel, teknolojik ve psikolojik faktörlerle ilişkilendirilmeye başlandı ve işletme stratejisi, stratejik adaptasyon (organizasyon ve çevresi arasındaki uyumluluk) açısından tartışıldı<sup>21-22</sup>.

İş dünyası incelendiğinde, birçok firmanın aynı çevreye hitap etmek için farklı rekabet yöntemleri ya da stratejileri kullandıkları görülmektedir. Bu anlamda strateji bir seçimi ifade etmektedir<sup>23</sup>. Bu doğrultuda literatürde işletme stratejisi ile ilgili çeşitli bakış açıları ve tanımlar bulunmaktadır. Örneğin, Miles ve Snow<sup>24</sup> işletme stratejisini, işletmenin tüm yönetsel süreçlerini çevresi ile uyumlu hale getirebilmek için almış olduğu kararlar bütünü olarak değerlendirmektedir. Bourgeois<sup>25</sup> kavramı, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için çevresi ile olan ilişkilerini nasıl tanımladığını gösteren bir karar olarak açıklamaktadır. Başka bir tanıma göre işletme stratejisi, firmanın uzun dönem hayatta kalmak<sup>26</sup> ve performansında rakiplerine göre farklılık oluşturmak için yaptığı rekabet ve kazanma yönlü bir eylem planı<sup>27</sup> ve dışsal çevrede yaşanan değişimlere örgütün içsel ye-

19 John Child, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol.63, No.1, 1972, s.2-22.

20 Peter Lorange and Richard F. Vancil, "How to design A Strategic Planning System", *Harvard Business Review*, Vol.54, 1976, s.75-81.

21 Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.1, 1985, s.89-98.

22 Magnus Kald, Fredrik Nilsson and Birger Rapp, "On Strategy and Management Control: the Importance of Classifying the Strategy of the Business", *British Journal of Management*, Vol.11, 2000, s.197-212.

23 Augustine A. Lado, Nancy G. Boyd and Peter Wright, "A Competency-based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward A Conceptual Integration", *Journal of Management*, Vol.18, No.1, 1992, s.77-91.

24 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill, 1978).

25 L. Jay Bourgeois III, "Strategy and Environment: A Conceptual Integration", *The Academy of Management Review*, Vol.5, No.1, January 1980, s.25-39.

26 Roy L. Simerly and Mungfang Li, "Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and An Empirical Test", *Strategic Management Journal*, Vol.21, 2000, s.31-49.

27 Justin Tan and David Tan, "Environment-Strategy Co-Evolution and Co-Alignment: A Staged Model of Chinese SOEs Under Transition", *Strategic Management Journal*, Vol.26, 2005, s.141-157.

teneklerini uyumlaştırma çabasıdır<sup>28</sup>. Dolayısıyla işletme stratejisi, bir işletmenin çevre ile kurduğu ilişkilerdeki temel özelliklerin bir özeti<sup>29</sup>.

İşletmeler stratejilerini oluşturmak için dışsal çevrenin analizi ve içsel çevrenin analizi olmak üzere iki farklı stratejik analiz çevresi kullanılmaktadır. İşletmenin dışsal çevresinin analizi; makro/uzak ve mikro/ sektörel çevre faktörlerinin analizine dayanırken, içsel çevre analizi organizasyonel kaynaklar, yetenekler, kültür, yapı ve süreçlerin analizine dayanmaktadır. Araştırmaya konu olan mikro çevre (rekabet/iş çevresi) ile ilgili stratejik analiz yapmak için işletmeler yakın çevrelerini oluşturan ve organizasyonla ilgili tüm süreçleri doğrudan etkileyen; tedarikçilerin kararları, müşterilerin davranış değişiklikleri, rakiplerin mevcut ve geleceğe yönelik muhtemel stratejileri, pazardaki niş alanlar ve pazara yeni giriş teşebbüsleri gibi kontrol edilebilirliği makro çevre unsurlarına göre daha kolay olan unsurlarla ilgili bilgiler elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu elemanlarda yaşanacak gelişmelerin organizasyonun faaliyetlerini, süreçlerini, kararlarını nasıl ve ne düzeyde etkileyebileceği (dolaylı veya doğrudan, yüksek veya düşük düzeyde) sürecin temel sorunsalını oluşturmaktadır<sup>30\_31\_32\_33</sup>.

Strateji literatürü genellikle strateji formülasyonunda, işletme-çevre ilişkisini durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ele almaktadır. İş çevresindeki her eleman her koşulda aynı önem ve etki düzeyine sahip değildir. Çevresel koşulların belirsizlik durumu strateji formülasyonunda dikkate alınacak faktörlerin türünü, sayısını ve değerlendirilme şeklini belirlemektedir<sup>34</sup>. Stratejik yönetim araştırmacıları bazı çevresel (içsel-dışsal) koşulların bazı strateji türleri için daha elverişli olabileceğini iddia etmektedirler<sup>35</sup>. Örneğin, teknoloji, müşteri veya rekabetçi ortamlardaki belirsizlik koşullarında, firmaların ayakta kalabilmeleri için çevresel değişime proaktif ve hızlı cevaplar verebilecek stratejilere ihtiyaçları vardır<sup>36\_37</sup>.

- 28 Manu Amitabh and Rajen K. Gupta, "Research in Strategy-Structure-Performance Construct: Review of Trends, Paradigms and Methodologies", Journal Of Management & Organization, Vol.16, 2010, s.744-763.
- 29 Subba Narasimha P.N. "Strategy in Turbulent Environments: The Role of Dynamic Competence", Managerial and Decision Economics, Vol.22, 2001, s.201-212.
- 30 Robert M. Grant, Contemporary Strategy Analysis, (Massachusetts: Backwell Publishers Inc, 2005).
- 31 Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, (Hertfordshire: Prentice Hall International, 1993).
- 32 Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004).
- 33 Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc, 2008).
- 34 Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, (New York: Free Press, 1980).
- 35 Donald C. Hambrick, "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", Academy of Management Journal, Vol.26, No.1, 1983, s.5-26.
- 36 Jeffrey G. Covin and Dennis P. Slevin, "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", Strategic Management Journal, Vol.10, No.1, 1989, s.75-87.
- 37 Danny Miller and Peter H. Friesen, "Archetypes of Strategy Formulations", Management Science, Vol.24, 1978, s.921-933.

## YÖNTEM

Araştırmada daha objektif kriter ve değerlendirmelerle, araştırma sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Veriler anket tekniği ile elde edilmiştir.

### Araştırma Evreni, Birim ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde faaliyet gösteren 3-4-5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Evrende yer alan işletme sayısını belirlemek için T.C Kültür ve Turizm Bakanlığının resmi web sayfası kullanılmıştır. T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı 2012 (31.09.2012 tarihi itibarıyla güncel) yılı verilerine göre Türkiye’de faaliyet gösteren 1567 adet 3-4-5 yıldızlı otel işletmesi vardır. Otel işletmelerinin her birini temsil eden bir üst düzey yönetici, araştırma birimi olarak kabul edilerek araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada evrenin tümüne ulaşmanın zorluğu, zaman sınırlaması ve maliyet yüksekliği gibi faktörler dikkate alınarak, örneklem belirlenmiştir. Birçok örneklem yöntemi arasından araştırma evreninin özelliklerine daha uygun olduğu düşünülen kümeleme, kotalı ve tesadüfi örneklem yöntemleri tercih edilmiştir. Bu doğrultuda ilk aşamada Türkiye’nin 7 coğrafik bölgesinin her biri örneklem kümesi olarak belirlenmiştir. Sonraki aşamada otel işletmelerinin bölgelere göre dağılımları hesaplanmış ve kota oluşturulmuştur. Daha sonra ise anket formları çekilen kuralara göre tesadüfi olarak dağıtılmıştır. Tesadüfi seçim için her bir otel işletmesine 1 ile 1567 arasında bir rakam verilmiş, daha sonra bunlardan 500’ünün kura çekimi sonucunda ankete katılacağı belirlenmiştir. Araştırma örneklem sayısının belirlenmesi için Sekaran<sup>38</sup> tarafından geliştirilen örneklem sayısını belirleme formülü ve tablosu kullanılmıştır. Bu doğrultuda 1567 üst düzey yöneticiyi temsil edebilecek örneklem sayısı, 310 yönetici olarak belirlenmiştir.

### Anket Hazırlama ve Veri Toplama

Araştırma anketinin hazırlanması için önceden yapılmış (farklı veya benzer alanlarda) çalışmalar incelenmiş ve otel işletmelerinin yapısal özellikleri ile uyumlu hale getirilerek anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formu alanda uzmanlaşmış akademisyenler ve otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri (7 yönetici) ile birlikte değerlendirilmiş, teorik ifadelerle ilgili yapılan eleştiriler doğrultusunda bazı düzenlemeler yapılmıştır. Sonraki aşamada oluşturulan anket formunun yapısal geçerliliğini sağlamak amacıyla 45 otel işletmesi üzerinde bir pilot uygulama yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar (ön değerler itibarıyla) geliştirilen anket formunun yapısal geçerlilik açısından yeterli olduğunu ortaya koymuştur.

---

38 Uma Sekaran, *Research Methods for Business*, (United States of America: John Wiley & Sons, Inc, 2003).

Otel işletmeleri ve yöneticiler ile ilgili demografik özellikleri belirlemek için kategorik ölçekler kullanılırken, iş çevresi ve işletme stratejileri değişkenleri ile ilgili özellikleri belirlemek için aralık ölçeği (5 aşamalı likert) kullanılmıştır.

Hazırlanan ankete katılım davet yazısı, evrendeki 500 otel işletmesinin araştırma konusu ile ilgili olabilecek üst düzey yöneticilerine e-posta yoluyla gönderilmiştir. Anket katılım davet yazısının gönderildiği 500 otel yöneticisi arasından 401 yönetici ankete cevap verme konusunda istekli olduğu yönünde geribildirimde bulunmuştur. Veri toplama süreci yaklaşık olarak 8 ay sürmüştür (Mart-Kasım 2012 arasında). Süreç sonucunda, toplam 356 anket formuna ulaşılmıştır. Bu anket formlarından 235 tanesi yüz yüze görüşme yoluyla, 25 tanesi posta yoluyla, 96 tanesi ise e-mail yoluyla elde edilmiştir. E-posta yolu ile elde edilen anketlerden 46 tanesi içsel tutarlılık açısından sağlıklı olmadığı için veri setinden çıkarılmıştır. Veri seti 310 anket çalışmasından oluşmuştur. Ulaşılan anketlerin evren düzeyinde cevaplanma oranı: %19,8'dir (310/1567). Cevaplanma oranı, araştırılan konunun içeriğine ve seçilen sektörün özelliklerine bağlı olarak değiştiği<sup>39</sup> için ulaşılan cevaplanma oranının yeterli olduğu varsayılmıştır.

### Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Literatürde iş çevresi ve işletme stratejisi ile ilgili birçok araştırmanın yapıldığı, ölçüm araçlarının geliştirildiği ve değişkenlerin çeşitli yönleri itibariyle tartışıldığı görülmektedir. Bu araştırmaların her biri teori ve pratik açısından önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Fakat bazı araştırmaların, hem alandaki diğer araştırmacılar tarafından ciddi şekilde sorgulanarak geçerlilik ve güvenilirliğinin tartışıldığı hem de başka kültür ve sektörlerde yapılan uygulamalarda etkili sonuçlar üreterek kendisine yaygın bir kullanım alanı oluşturduğu görülmektedir. Örneğin; İş çevresi konusunda Mintzberg<sup>40</sup> tarafından geliştirilen iş çevresi özellikleri ölçeği (Business Environment Characteristics (BEC)), işletme stratejisi konusunda Miles ve Snow<sup>41</sup> tarafından geliştirilen strateji tipolojisi ve Venkatraman<sup>42</sup> tarafından geliştirilen STROBE ölçeği, bu tür araştırmalara örnek olarak verilebilir. Yürütülen araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulması ve anket formunun yapılandırılmasında bu çalışmalardan yararlanılmıştır. Aynı zamanda konuya ilişkin literatürde yer alan diğer çalışmalardan önemli düzeyde yararlanılmıştır. Anket formu oluşturulurken bu model çalışmaların hem orijinal halleri hem de günümüze kadar dönem içerisinde geçirmiş oldukları değişimleri yansıtan çalışmalar dikkate alınmıştır.

39 Don A. Dillman, *Mail and Internet Surveys-The Tailored Design Method*, (New York: John Wiley & Sons Inc, 2000).

40 Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).

41 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill 1978).

42 Natarajan Venkatraman, "Strategic Orientation of Business Enterprises: the Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Science*, Vol.35, No.8, 1989, s.942-962.

## İş Çevresi Ölçeği

Stratejik yönetim literatüründe iş çevresinin karakteristik özelliklerini belirlemek için çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Örneğin; Aldrich<sup>43</sup>; Bourgeois<sup>44</sup>; Dess ve Beard<sup>45</sup>; Mintzberg<sup>46</sup> vb.). Bu araştırmalar içerisinde Mintzberg<sup>47</sup> tarafından geliştirilen 4 boyutlu iş çevresi özellikleri ölçeği, geçerlilik ve güvenilirlik açısından en fazla dikkati çeken ölçeklerden biri olarak görülmektedir<sup>48-49</sup>. Ölçek orijinalinde Çeşitlilik (diversity), Karmaşıklık (complexity), Hareketlilik (dynamism) ve Mücadele (hostility) olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Dinamizm; organizasyon tarafından yüzleşilen tahmin edilemeyen değişimlerin oranı, değişimlerin hızı, istikrarsızlık, belirsizlik, müşteri ihtiyaçlarındaki değişim oranı ve bilginin geçerliliğini yitirme oranı ile ilgilidir<sup>50-51-52-53</sup>. Mücadele; işletmeyi sektörde baskı altına alan, mücadele edilmesi gereken konularla ilgilidir. Bu konular; rekabetin şiddeti<sup>54-55</sup>, kritik kaynaklara ulaşmanın zorluğu ve firmalar arasındaki yıpratıcı rekabet<sup>56</sup>, büyümenin sürdürülebilir olması<sup>57</sup>, vergiler, devlet teşvikleri, altyapı sorunları, nitelikli işgücü<sup>58</sup>,

- 43 Howard E. Aldrich, *Organizations and Environments*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).
- 44 L. Jay Bourgeois III, "Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environments", *Academy of Management Journal*, Vol.28, 1985, s.548-573.
- 45 Gregory G. Dess and Donald. W. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, No.1, 1984, s.52-73.
- 46 Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).
- 47 Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).
- 48 Ting Chi, "Measurement of Business Environment Characteristics in the US Technical Textile Industry: An Empirical Study", *The Journal of The Textile Institute*, Vol.100, No.69, 2009, s.545-555.
- 49 Mark P. Sharfman and James W. Dean, "Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach", *Journal of Management*, Vol.17, No.4, 1991, 681-700.
- 50 Noor Hazlina Ahmad, T. Ramayah, Carlene Wilson and Liz Kummerow, "Is Entrepreneurial Competency and Business Success Relationship Contingent Upon Business Environment? A study of Malaysian SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.16, No.3, 2010, s.182-203.
- 51 Ting Chi, "Measurement of Business Environment Characteristics in the US Technical Textile Industry: An Empirical Study", *The Journal of The Textile Institute*, Vol.100, No.69, 2009, s.545-555.
- 52 M. Mar Fuentes-Fuentes, Carlos A. Albacete-Sáez and F. Javier Lloréns-Montes, "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", *Omega*, Vol.32, 2004, s.425-442.
- 53 Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).
- 54 Danny Miller and Peter H. Friesen, "Strategy-making and Environment: The Third link". *Strategic Management Journal*, Vol.4, No.3, 1983, s.221-225.
- 55 Mark P. Sharfman and James W. Dean, "Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach", *Journal of Management*, Vol.17, No.4, 1991, 681-700.
- 56 Rhys Andrews, "Organizational Task Environments and Performance: An Empirical Analysis", *International Public Management Journal*, Vol.12, No.1, 2009, s.1-23.
- 57 Gregory G. Dess and Donald. W. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, No.1, 1984, s.52-73.
- 58 Donna Marie DeCarolis and David L. Deeds, "The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry", *Strategic Management Journal*, Vol.20, 1999, s.953-968.

paydaşların talepleri<sup>59</sup> şeklinde tartışılmaktadır. Çeşitlilik; organizasyonu etkileyen faktörlerin sayısı, organizasyonun karşılaştığı durumların homojenlik derecesi, müşteri, teknoloji, ürün/hizmet ve pazarın homojenlik derecesi ile ilgilidir<sup>60-61,62</sup>. Karmaşıklık ise; işletme tarafından bilinmesine ihtiyaç duyulan kritik bilginin zamanında ve doğru bir şekilde elde edilebilme ve anlaşılabilme düzeyi ile ilgilidir. Kritik bilgi; organizasyon tarafından yüzleşilen aktörlerin, aktivitelerin ve durumların heterojenlik derecesi hakkındadır<sup>63,64</sup>.

Diğer taraftan literatürde iş çevresi ölçeğinin boyut sayısını azaltan veya artıran araştırmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, Fuentes-Fuentes ve diğerleri<sup>65</sup> üç boyutlu ölçeğin (dynamism, munificence and complexity) daha iyi sonuçlar ürettiğini savunmaktadır. Aynı zamanda araştırmacıların, çalışma yaptıkları endüstrilerin özelliklerine göre orijinal ölçeği düzenlerken ölçekten bazı özellikleri çıkarıp bazı özellikleri ekleyebileceği de tartışılan bir konudur. Bu kapsamda, yürütülen araştırmada Mintzberg<sup>66</sup> tarafından geliştirilen işletme çevresi özellikleri ölçeği otel işletmelerinin özelliklerine göre yeniden düzenlenmiş ve alandaki diğer çalışmalardan yararlanılarak bazı özellikler eklenmiştir. Boyut sayısı aynı kalmakla birlikte soru sayısı 17 den 19'a çıkarılmıştır. Yine ölçeğin orijinalinde yer alan Düşmanlık (hostility) boyutunun ismi ve içeriği, anket oluşturma sürecinde akademisyen ve otel yöneticilerinden gelen öneriler doğrultusunda, Çevresel Baskı (pressure) olarak değiştirilmiştir.

## İşletme Stratejisi Ölçeği

İşletme stratejisinin yapısal özelliklerinin nasıl ölçülebileceği ile ilgili literatürde çeşitli yaklaşımlar tartışılmaktadır. Miles ve Snow<sup>67</sup> ve Venkatraman<sup>68</sup> tarafından geliştirilen işletme stratejisi ölçekleri, bu ölçüm yaklaşımlarının en önemlileri

- 59 Antonio Rueda-Manzanares, Alberto Aragon-Correa J. and Sanjay Sharmaw, "The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence", *British Journal of Management*, Vol.19, 2008, 185-203.
- 60 Robert B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, 1972, s.313-327.
- 61 Ting Chi, "Measurement of Business Environment Characteristics in the US Technical Textile Industry: An Empirical Study", *The Journal of The Textile Institute*, Vol.100, No.69, 2009, s.545-555.
- 62 Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).
- 63 Ting Chi, "Measurement of Business Environment Characteristics in the US Technical Textile Industry: An Empirical Study", *The Journal of The Textile Institute*, Vol.100, No.69, 2009, s.545-555.
- 64 Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).
- 65 M. Mar Fuentes-Fuentes, Carlos A. Albacete-Sáez and F. Javier Lloréns-Montes, "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", *Omega*, Vol.32, 2004, s.425-442.
- 66 Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).
- 67 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill 1978).
- 68 Natarajan Venkatraman, "Strategic Orientation of Business Enterprises: the Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Science*, Vol.35, No.8, 1989, s.942-962.

arasında yer almaktadır. Yürütülen araştırmada bu ölçüm modellerinin karışımı kullanılmıştır. Ayrıca konu ile ilgili literatürde yer alan diğer çalışmalardan da ölçeğin oluşturulması ve değişken tanımlanması süreçlerinde önemli düzeyde yararlanılmıştır.

Miles ve Snow'un<sup>69</sup> işletme stratejisi tipolojisi, organizasyonların uygulayabileceği 4 temel strateji olduğunu savunmaktadır: Prospector (fırsatçı) strateji, savunma stratejisi, taklide dayalı strateji ve tepkisel strateji. Venkatraman<sup>70</sup> ise STROBE adıyla biline ölçeğinde işletme stratejisi ile ilgili 6 farklı strateji türü belirtmektedir: Agresif strateji (Aggressiveness), Analize dayalı strateji (analysis), Savunmaya dayalı strateji (defensiveness), Gelecek odaklı strateji (futurity), Yönlendirmeye dayalı strateji (proactiveness) ve Risk alma tutumu ile ilgili strateji (Riskiness). Yaklaşımların her birinin kendine özgü yönleri olmakla birlikte, her iki yaklaşımda yer alan stratejilerin temel vurgu noktaları dikkate alındığında bazı stratejilerin içerik olarak birbirine benzediği, dolayısıyla birleştirilmesinde kavramsal bir sorun yaşanmayacağı öngörülmektedir. Bu doğrultuda yürütülen araştırmanın işletme stratejisi ölçeğini şekillendirmek için, her iki yaklaşımın farklı ve benzer yönleri dikkate alınarak karma bir ölçek oluşturulmuştur. Geliştirilen bu ölçek 4 boyut (agresif strateji, taklitçi strateji, savunmacı strateji ve proaktif strateji) ve 19 maddeden (stratejik eylem) oluşmaktadır. *Proaktif strateji (Fırsatçı)* işletmenin sürekli pazar fırsatları arayışı içinde olmasını ve diğer firmalara nispeten ürün/hizmet bileşenlerinde daha sık değişiklik ve eklemeler yapmasını gerektiren strateji türüdür. Bu stratejiyi kullanan organizasyonlar pazardaki ihtiyaçlar ve fırsatlar ile ilgili sinyalleri öngörebilme ve hızlı bir şekilde cevaplandırabilme yeteneğine sahiptirler ve yeni ürün/hizmet geliştirme konusunda öncüdürler<sup>71-72</sup>. Kararsız ve değişken ortamlarda teknolojik yenilik ile rekabet etme eğilimindedirler. Proaktif strateji, ürün Ar-Ge'sinde ve ürün mühendisliğinde güçlü olmayı gerektirir. Ar-Ge çalışmalarının müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünler ürettiğinden emin olmak için sıkı pazar araştırmaları yapmaya ve dağıtım kanalları ile yakın ilişkiler kurmaya vurgu yapar<sup>73-74,75</sup>.

*Savunmacı strateji* işletmenin dar bir ürün-pazar alanına odaklanmasını gerektiren strateji türüdür. Bu stratejiyi tercih eden işletmeler nispeten daha istikrarlı

69 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill 1978).

70 Natarajan Venkatraman, "Strategic Orientation of Business Enterprises: the Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Science*, Vol.35, No.8, 1989, s.942-962.

71 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill 1978).

72 David Naranjo-Gil, "The Influence of Environmental and Organizational Factors on Innovation Adoptions: Consequences for Performance in Public Sector Organizations". *Technovation*, Vol.29, 2009, s.810-818.

73 Donald C. Hambrick, "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.1, 1983, s.5-26.

74 Stephen W. McDaniel and James W. Kolari, "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology", *Journal of Marketing*, Vol.51, No.4, 1987, s.19-30.

75 Stephen M. Shortell and Edward J. Zajac, "Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity", *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, 1990, s.817-832.



ve sınırlı sayıda hizmet sunarlar ve kendi hizmet alanlarında mümkün olan en iyi işi yaptıklarına ve mevcut hizmetleri ince eleyip sık dokumanın çok önemli olduğuna inanırlar<sup>76-77</sup>. Yeni ürün geliştirme konusunda daha muhafazakâr bir görünüm sergilerler. Genellikle yeni ürün veya pazar yerine, fiyat ve kalite konularında rekabet ederler ve birincil öncelikleri mevcut operasyonların verimliliğini artırmak, saldırgan firmaların tehdidine karşı pazar payları ile ilgili önlemler almaktır<sup>78-79</sup>. Bu hedeflere ulaşmak için, savunmacıların yüksek düzeyde pazarlama yeteneklerine sahip olmaları<sup>80</sup> ve kaynak verimliliğini artırıcı, maliyeti düşürücü ve süreçleri iyileştirici çalışmalar gerçekleştirmeleri gerekmektedir<sup>81</sup>.

*Taklitçi strateji*, alanda lider olmayı değil, yenilikleri, denendikten ve test edildikten sonra benimsemeyi vurgulayan strateji türüdür. Bu stratejiyi tercih eden işletmeler nadiren ilk hareketi yapan konumdadırlar, bunun yerine yeni fikirler için rakiplerini yakından izlerler ve en umut verici gibi görünen fikri hızlı bir şekilde benimsemeye çalışırlar. Taklitçi işletmelerin analiz ve uyarlanma yeteneği oldukça gelişmiştir<sup>82-83</sup>.

*Agresif strateji*, daha yüksek performans sergilemek için bir firmanın rakipleri ile doğrudan (yüz yüze) ve yoğun bir şekilde mücadele etmesini gerektiren strateji türüdür. Bu stratejiyi tercih eden işletmeler çeşitli yöntemlerle (düşük fiyat veya aşırı harcama yapma gibi) rakiplerini yıpratma gibi stratejileri kullanırlar. Ayrıca büyüme ve rekabeti ortadan kaldırma adına açık ve belirgin bir stratejik odaklanma sergiler, pazar payı elde ederek rekabetçi konumlarını güçlendirmeye çalışırlar<sup>84</sup>.

76 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill 1978).

77 David Naranjo-Gil, "The Influence of Environmental and Organizational Factors on Innovation Adoptions: Consequences for Performance in Public Sector Organizations". *Technovation*, Vol.29, 2009, s.810-818.

78 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill 1978).

79 Rhys Andrews, George A. Boyne, Jennifer Law and Richard M. Walker, "Strategy, Structure and Process in the Public Sector: A Test of the Miles and Snow Model", *Public Administration*, Vol. 87, No.4, 2009, s.732-749.

80 Jeffrey S. Conant, Michael P. Mokwa and P. Rajan Varadarajan, "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple-Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.5, 1990, s.365-383.

81 Wayne S. Desarbo, C. Anthony Di Benedetto, Michael Song And Indrajit Sinha, "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.26, 2005, s.47-74.

82 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw-Hill 1978).

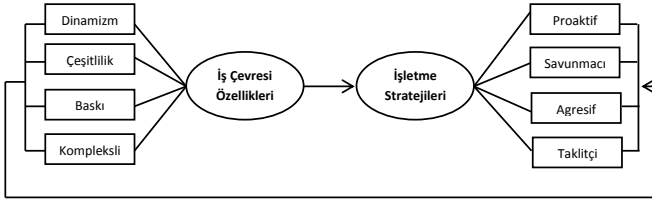
83 Rhys Andrews, George A. Boyne, Jennifer Law and Richard M. Walker, "Strategy, Structure and Process in the Public Sector: A Test of the Miles and Snow Model", *Public Administration*, Vol. 87, No.4, 2009, s.732-749.

84 Ian C. MacMillan and Diana L. Day, "Corporate Ventures into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry", *Journal of Business Venturing*, Vol.2, No.1, Winter 1987, s.29-39.

## Araştırma Modeli ve Hipotezler

Literatür araştırması dikkate alınarak oluşturulan araştırma modeli; iş çevresi özellikleri ve işletme stratejisi olmak üzere iki temel değişken ve sekiz alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırma modeli ile ilgili ayrıntılar şekil 1’de sunulmaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Şekil 1’deki model dikkate alınarak araştırmanın hipotezler oluşturulmuştur. İlk olarak iş çevresi özelliklerinden dinamizm ile işletme stratejileri arasındaki ilişkiler kurgulanmıştır. Dinamizmin yüksek olduğu iş çevrelerinde; değişimlerin hızı, istikrarsızlık, belirsizlik düzeyi, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimin oranı ve bilginin geçerliliğini yitirme oranı oldukça yüksek olduğu için bu çevrelerde işletmeler genel olarak reaktif karakterli stratejileri tercih etme eğiliminde olacağı öngörülmüştür. Temel özellikleri itibariyle yenilikçi, girişimci, öncü olma gibi stratejiler, proaktif karakterli, taklitçi ve savunmacı stratejiler reaktif karakterlidirler<sup>85</sup>. Bu bilgiler ışığında;

H1<sub>a,b,c,d</sub>: “Çevresel Dinamizmin; a)Proaktif Strateji ve b)Agresif Strateji üzerinde negatif, c)Taklitçi Strateji ve d)Savunmacı Strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Çevresel Baskı unsurunun fazla olduğu iş çevrelerinde; rekabetin şiddeti yoğun, kritik kaynaklara ulaşmak zor ve paydaşların talepleri belirleyicidir. Ayrıca sürdürülebilir büyüme, vergiler, devlet teşvikleri, altyapı, nitelikli iş gücü gibi önemli sorunlarla da mücadele etmek gerekmektedir. Dolayısıyla bu çevrelerde işletmelerin genel olarak reaktif karakterli stratejileri tercih etme eğiliminde olacakları öngörülmüştür. Bu doğrultuda;

H2<sub>a,b,c,d</sub>: “Çevresel Baskının; a)Proaktif Strateji üzerinde negatif, b)Agresif Strateji, c) Taklitçi Strateji, d)Savunmacı Strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Çevresel çeşitlilik unsurunun özelliklerini yansıtan iş çevrelerinde ise; organizasyonu etkileyen çevresel faktörlerin sayısı fazla, organizasyonun karşılaştığı durumların benzerlik derecesi, müşteri, teknoloji, ürün/hizmet ve pazarın homojenlik derecesi düşük olduğu için bu çevrelerde işletmelerin proaktif veya reaktif karakterli stratejileri tercih etme eğiliminde olacakları varsayılmış, bu doğrultuda;

85 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, Organizational Strategy, Structure and Process, (New York: McGraw-Hill 1978).

H3<sub>a,b,c,d</sub>: “Çevresel Çeşitliliğin; a) Proaktif Strateji, b) Agresif Strateji, c) Taklitçi Strateji, d) Savunmacı Strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Diğer taraftan çevresel karmaşıklığın yüksek olduğu iş çevrelerinde ise; organizasyonun karşılaştığı tahmin edilemeyen değişimlerin oranı yüksek, ihtiyaç duyulan kritik bilginin zamanında ve doğru bir şekilde elde edilebilme ve anlaşılabilme düzeyi düşük olduğu için bu çevrelerde işletmeler genel olarak reaktif karakterli stratejileri tercih etme eğiliminde olacağı öngörülmüştür. Bu doğrultuda;

H4<sub>a,b,c,d</sub>: “Çevresel Karmaşıklığın; a) Proaktif Strateji, b) Agresif Strateji üzerinde negatif, c) Taklitçi Strateji, d) Savunmacı Strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Yürütülen araştırmanın kapsam, içerik ve metodolojik açıdan birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Kapsam ve içerik açısından; işletme stratejisini etkileyen birçok dış çevre faktörü (makro çevre unsurları) varken, yalnızca yakın iş çevresi ile ilgili bazı özellikler değerlendirmeye alınmıştır.

Metodolojik açıdan ise; araştırmada örneklem yöntemi olarak kümeleme ve kotalı örneklem yöntemleri tercih edildiği için araştırma sonuçları daha çok Akdeniz, Ege ve Marmara bölgelerindeki otel yöneticilerinin bakış açılarını yansıtmakta, diğer bölgelerdeki yönetici bakış açılarını kısmen yansıtmaktadır. Yine verilerin elde edilmesi için kullanılan anketlerin uygulanmasında karma bir yöntem kullanılmıştır. Fakat bu yöntemler (posta, mail, yüz yüze) sonucunda elde edilen veriler ayrı ayrı analizlere tabi tutularak sonuçları karşılaştırılmamıştır. Bu durumlar araştırmanın sınırlılıkları olarak değerlendirilmektedir.

### **BULGULAR**

Veri setinin analizi için SPSS 18 paket programı kullanılmıştır. Bulguların sunumunda öncelikle araştırmaya katılan otel işletmelerinin demografik özelliklerinin incelendiği betimsel istatistiklere ve yorumlara yer verilecektir. Sonrasında araştırma sorunsalını oluşturan değişkenlerle ilgili açıklayıcı faktör analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizleri ile ilgili sonuçlar incelenecektir.

### **Demografik Bulgular**

İşletmelerinin yapısal özellikleri ile ilgili bulgular dikkate alındığında, araştırmaya katılan işletmeler çoğunlukla 3 ve 4 yıldızlı otel işletmelerden oluşmakta, bu oldukları bölge itibarıyla genel olarak Akdeniz, Ege ve Marmara bölgelerinde yer almaktadır. Statü itibarıyla çoğunlukla münferit olan oteller, faaliyet süreleri açısından ise genelde her mevsim hizmet veren bir özellik taşımaktadırlar.

Otel yöneticilerinin temel özellikleri ile ilgili bulgular dikkate alındığında ise araştırmaya katılan otel yöneticileri genelde 4 yıl ve üstü bir yöneticilik deneyimine sahip, işletmedeki pozisyonları itibari ile üst düzey yönetici pozisyonunda yer almaktadırlar. Bununla birlikte yöneticilerin çoğunluğunu erkek yöneticiler oluştururken, eğitim düzeyi itibariyle yöneticiler genelde lisans eğitimini tamamlamıştır.

### Açımlayıcı (Keşifsel) Faktör Analizi ile ilgili Bulgular

Otel işletmeciliği sektöründe iş çevresinin özellikleri ve otellerin tercih ettiği strateji türlerini tespit etmek amacıyla keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İş çevresinin özelliklerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları tablo 1'de görülmektedir.

*Tablo 1: Otel İşletmeleri İş Çevresi Özellikleri Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

| Faktörler                | Değişkenler  | Faktör Ortak Varyansı | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Öz Değer |
|--------------------------|--|-----------------------|----------------|-------------------|----------|
| Çevresel Dinamizm        | Dyn2   | ,738                  | ,814           | 20,890            | 5,383    |
|                          | Dyn1   | ,679                  | ,797           |                   |          |
|                          | Dyn4   | ,683                  | ,776           |                   |          |
|                          | Dyn6   | ,648                  | ,760           |                   |          |
|                          | Dyn5   | ,640                  | ,712           |                   |          |
| Çevresel Baskı/ Mücadele | Prs1   | ,619                  | ,762           | 15,821            | 2,175    |
|                          | Prs2   | ,577                  | ,679           |                   |          |
|                          | Prs3   | ,568                  | ,676           |                   |          |
|                          | Prs4   | ,391                  | ,614           |                   |          |
|                          | Prs5   | ,411                  | ,606           |                   |          |
| Çevresel Karmaşıklık     | Com1   | ,751                  | ,821           | 13,842            | 1,382    |
|                          | Com3   | ,673                  | ,773           |                   |          |
|                          | Com5   | ,667                  | ,768           |                   |          |
| Çevresel Çeşitlilik      | Div1   | ,723                  | ,837           | 12,646            | 1,172    |
|                          | Div2   | ,673                  | ,803           |                   |          |
|                          | Div3   | ,671                  | ,781           |                   |          |
| Değerlendirme Kriterleri | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,874. Approx. Chi-Square: 1873,095. Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 63,199 |                       |                |                   |          |

Literatüre göre veri setinin faktör analizine uygun olması için KMO değerinin en az 0,50 ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olması gerekmektedir. Bu doğrultuda tablo 1 incelendiğinde, iş çevresi özelliklerini belirlemek için faktör analizi tabi tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,874. Bartlett Testi sonucu  $p < 0,001$ ). Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax dön-

dürme tekniği kullanılmış, düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeler (0,45'nin altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda analize alınan 19 maddeden; düşük eşdeğerlilik gösteren, birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren (çakışan), 3 ifade (COM2: "sektörün geleceği hakkında doğru bir tahminde bulunmak çok zor", COM4: "karşılaştığımız durumların heterojenlik derecesi oldukça yüksek" ve DYN3: "iş çevresinin kararsızlık ve belirsizlik derecesi oldukça yüksektir") yapıdan çıkarıldıktan sonra geriye kalan 16 madde 4 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %63,199'dur. Dolayısıyla ortaya çıkan 4 faktörün birlikte, varyansın çoğunu açıklamaktadır. Diğer taraftan analiz sonuçlarında her bir faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değer aralıklarının oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu aralıklar faktörlerin içsel tutarlılığının oldukça iyi olduğunu göstermektedir. Bu bulgular ışığında yöneticilerin otel işletmelerinin iş çevresini, özellikleri itibarıyla, 4 farklı boyutta algıladıkları söylenebilir. Bu boyutlar içerisinde iş çevresini en iyi düzeyde temsil eden boyut dinamizmdir. Bu faktörü sırasıyla; baskı/mücadele, karmaşıklık ve çeşitlilik boyutları takip etmektedir.

Araştırma kapsamında keşifsel faktör analizi uygulanan bir değişken işletme stratejisi değişkenidir. Otel işletmelerin tercih ettikleri işletme stratejilerinin özelliklerini, yöneticilerin algıları çerçevesinde, belirlemeye çalışan işletme stratejisi türleri ile ilgili faktör analizi sonuçları tablo 2'de sunulmaktadır.

**Tablo 2:** Otel İşletmeleri Strateji Türleri Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Faktörler                       | Değişkenler  | Faktör Ortak Varyansı | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Öz Değer |
|---------------------------------|--|-----------------------|----------------|-------------------|----------|
| <b>Savunmacı Strateji</b>       | Sav1   | ,741                  | ,830           | 16,378            | 4,576    |
|                                 | Sav2   | ,698                  | ,798           |                   |          |
|                                 | Sav3   | ,627                  | ,781           |                   |          |
|                                 | Sav4   | ,501                  | ,642           |                   |          |
| <b>Proaktif Strateji</b>        | Pro4   | ,701                  | ,829           | 16,316            | 2,350    |
|                                 | Pro2   | ,695                  | ,826           |                   |          |
|                                 | Pro1   | ,683                  | ,824           |                   |          |
|                                 | Pro3   | ,541                  | ,708           |                   |          |
| <b>Agresif Strateji</b>         | Agr1   | ,686                  | ,798           | 16,190            | 1,524    |
|                                 | Agr3   | ,537                  | ,683           |                   |          |
|                                 | Agr5   | ,494                  | ,673           |                   |          |
|                                 | Agr2   | ,543                  | ,647           |                   |          |
|                                 | Agr4   | ,528                  | ,643           |                   |          |
| <b>Taklitçi Strateji</b>        | Tak2   | ,700                  | ,815           | 13,085            | 1,466    |
|                                 | Tak1   | ,625                  | ,755           |                   |          |
|                                 | Tak3   | ,615                  | ,749           |                   |          |
| <b>Değerlendirme Kriterleri</b> | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,822. Approx. Chi-Square: 1676,174. Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 61,970 |                       |                |                   |          |

Tablo 2 incelendiğinde, otel işletmelerinin tercih ettikleri işletme stratejisi türlerini belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO ve Bartlett testi değerlerinin (KMO değeri 0,822. Bartlett Testi sonucu  $p < 0,001$ ) oldukça iyi olduğu görülmektedir. Diğer taraftan faktör analizine alınan 19 maddeden düşük eşdeğerlilik gösteren ve birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren 3 ifade (TAK4: “belirli bir stratejiye sahip olmaktansa değişen koşullara göre doğaçlama stratejiler geliştirmek genel tercihimizdir”, SAV5: “sektörel değişimleri önceden tahmin etmenin çok mümkün olmadığını düşünüyoruz”, PRO5: “yaşam eğrisinin olgunluk dönemindeki operasyonları stratejik olarak elimine ederiz”) yapıdan çıkarıldıktan sonra geri kalan 16 madde 4 faktör altında toplanmıştır. Bu 4 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 61,970’dir. Tutarlılık açısından ise analiz sonuçlarında her bir faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değer aralıkları birbirine oldukça yakın olduğu için faktörlerin içsel tutarlılığının oldukça iyi olduğu söylenebilir. Bu bulgular ışığında, yöneticilerin bakış açlarına göre işletmelerinin 4 farklı işletme stratejisi tercih ettikleri, bunların içerisinde otellerin stratejilerini en iyi temsil eden strateji türünün savunmacı strateji olduğu, bu stratejiyi sırasıyla; proaktif strateji, agresif strateji ve taklitçi strateji türlerinin takip ettiği söylenebilir.

### Betimleyici İstatistikler

Açımlayıcı faktör analizinden sonra, elde edilen değişkenlerle ilgili betimleyici istatistikler değerlendirilmiştir. Her bir değişkene ait ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları, soru sayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili sonuçlar tablo 3’te sunulmaktadır.

*Tablo 3: Değişkenler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler*

| Yapılar            | Ortalamalar | Standart Sapmalar | Soru Sayısı | Güvenilirlik Katsayıları | Ölçek Düzeyi |
|--------------------|-------------|-------------------|-------------|--------------------------|--------------|
| Çeşitlilik         | 4,5118      | ,49634            | 3           | .751                     | 5            |
| Baskı              | 4,1045      | ,56721            | 5           | .745                     | 5            |
| Karmaşıklık        | 4,3892      | ,69344            | 3           | .793                     | 5            |
| Dinamizm           | 3,8968      | ,68544            | 5           | .878                     | 5            |
| Proaktif Strateji  | 3,6355      | ,63967            | 4           | .814                     | 5            |
| Agresif Strateji   | 4,2490      | ,55007            | 5           | .771                     | 5            |
| Savunmacı Strateji | 4,0976      | ,66400            | 4           | .811                     | 5            |
| Taklitçi Strateji  | 4,6043      | ,50497            | 3           | .744                     | 5            |

Tablo 3 incelendiğinde otel işletmeciliği sektöründe en baskın iş çevresi özelliğinin çeşitlilik (Ort: 4,5118) ve en fazla tercih edilen stratejinin taklitçi strateji (Ort: 4,6043) olduğu görülmektedir. Aynı zamanda tüm değişkenlere ait güvenilirlik

katsayıları, literatürde geçerli sayılan eşik değerin ( $\alpha$ : 0.60 veya üzeri) üstündedir<sup>86</sup>. Bu bulgular geliştirilen ölçeklerin (alt boyutlarıyla) güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

### Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile İlgili Bulgular

Çoklu doğrusal regresyon analizi kapsamında ilk olarak iş çevresi özelliklerinin, işletmelerinin tercih ettiği strateji türlerinden proaktif strateji üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlgili sonuçlar tablo 4'te sunulmaktadır.

**Tablo 4:** İş Çevresi Özellikleri - Proaktif Strateji Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler   | B     | Std Hata <sub>B</sub> | $\beta$ | t      | p    | İkili r | Kısmi r | Tol. | VIF   |
|---|-------|-----------------------|---------|--------|------|---------|---------|------|-------|
| (Sabit)   | 1,508 | ,363                  |         | 4,152  | ,000 |         |         |      |       |
| Baskı   | -,037 | ,065                  | -,033   | -,571  | ,569 | -,033   | -,028   | ,708 | 1,412 |
| Çeşitlilik  | ,183  | ,065                  | ,142    | 2,789  | ,006 | ,158    | ,136    | ,918 | 1,089 |
| Komplekslik   | -,127 | ,054                  | -,138   | -2,366 | ,019 | -,134   | -,115   | ,699 | 1,431 |
| Dinamizm  | ,517  | ,058                  | ,554    | 8,937  | ,000 | ,456    | ,435    | ,617 | 1,620 |
| Bağımlı Değişken: <b>Proaktif Strateji</b>  |       |                       |         |        |      |         |         |      |       |
| R: ,526 R <sup>2</sup> : ,277 F <sub>(4,305)</sub> : 29,181 p: ,000 Durbin-Watson: ,807 |       |                       |         |        |      |         |         |      |       |

Tablo 4 incelendiğinde dinamizm ve çeşitlilik ile proaktif strateji arasında orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü bir ikili korelasyon (sırasıyla; ,456 ve ,158) ve komplekslik ile proaktif strateji arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ikili korelasyon (-,134) olduğu, diğer değişkenler dikkate alındığında bu ilişki düzeylerinin kısmen de olsa azaldığı görülmektedir. Yine VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0.20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (,807) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Model bütün olarak değerlendirildiğinde; iş çevresi özelliklerinin birlikte, proaktif strateji ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki verdiği (R: ,526, R<sup>2</sup>: ,277, p: ,000) ve proaktif stratejideki toplam varyansın %27'sini açıkladığı görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, iş çevresi özelliklerinin proaktif strateji üzerindeki göreceli önem sırası; dinamizm, çeşitlilik, karmaşıklık ve baskı şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, dinamizm ve çeşitlilik değişkenlerinin proaktif strateji üzerinde pozitif yönde, komplekslik değişkeninin proaktif strateji üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu, baskı değişkeninin ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; "H1<sub>a</sub>: Dinamizmin, proaktif strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" "H3<sub>a</sub>: Çeşitliliğin, proaktif strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" ve

<sup>86</sup> Jum C. Nunnally, Psychometric Theory, (New York: McGraw-Hill, 1978).

“H<sub>4a</sub>: Karmaşıklık, proaktif strateji üzerinde negatif bir etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmekte, “H<sub>2a</sub>: Baskının, proaktif strateji üzerinde negatif bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmektedir.

Analiz kapsamında ikinci olarak iş çevresi özelliklerinin, işletme stratejisi türlerinden agresif strateji üzerindeki etkisi incelenmiştir. Değişkenler arasındaki nedensel ilişki ile ilgili sonuçlar tablo 5’te sunulmaktadır.

**Tablo 5:** İş Çevresi Özellikleri - Agresif Strateji Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler | B     | Std Hata <sub>B</sub> | β    | t     | p    | İkili r | Kısmi r |
|-------------|-------|-----------------------|------|-------|------|---------|---------|
| (Sabit)     | 1,439 | ,310                  |      | 4,638 | ,000 |         |         |
| Baskı       | ,390  | ,056                  | ,402 | 6,988 | ,000 | ,372    | ,338    |
| Çeşitlilik  | ,180  | ,056                  | ,163 | 3,222 | ,001 | ,181    | ,156    |
| Komplekslik | ,013  | ,046                  | ,017 | ,293  | ,770 | ,017    | ,014    |
| Dinamizm    | ,087  | ,049                  | ,108 | 1,754 | ,080 | ,100    | ,085    |

Bağımlı Değişken: **Agresif Strateji**  
R: ,535 R<sup>2</sup>: ,286 F<sub>(4,305)</sub>: 30,503 p: ,000 Durbin-Watson: ,804

Tablo 5 incelendiğinde baskı, çeşitlilik ve dinamizm ile agresif strateji arasında orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ikili korelasyon olduğu (sırasıyla; ,372; ,181 ve ,100), diğer değişkenler dikkate alındığında bu ilişki düzeylerinin kısmen de olsa azaldığı görülmektedir. Durbin-Watson katsayısı (,804) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan iş çevresi özellikleri birlikte, agresif strateji ile (R: ,535, R<sup>2</sup>: ,286, p: ,000) orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte ve agresif stratejideki toplam varyansın %28’ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, iş çevresi özelliklerinin agresif strateji üzerindeki göreceli önem sırası; baskı, çeşitlilik, dinamizm ve komplekslik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, baskı, çeşitlilik değişkenlerinin 0.001 düzeyinde ve dinamizmin 0.05 düzeyinde (p iki yönlü bir değerlendirmeyi içerdiği için; 0.080/2= 0.040’tır) agresif strateji üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu, kompleksliğin ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; “H<sub>1b</sub>: Dinamizmin, agresif strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır”, “H<sub>2b</sub>: Baskının, agresif strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır” ve “H<sub>3b</sub>: Çeşitliliğin, agresif strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmekte, “H<sub>4b</sub>: Karmaşıklık, agresif strateji üzerinde negatif bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmektedir.

Analiz kapsamında değerlendirmeye alınan bir diğer ilişki; iş çevresi özelliklerinin, strateji türlerinden taklitçi strateji üzerindeki etkisidir. Nedensel ilişkiye yönelik sonuçlar tablo 6’da sunulmaktadır.



**Tablo 6:** İş Çevresi Özellikleri - Taklitçi Strateji Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler | B     | Std Hata <sub>B</sub> | $\beta$ | t      | p    | İkili r | Kısmi r |
|-------------|-------|-----------------------|---------|--------|------|---------|---------|
| (Sabit)     | 1,926 | ,238                  |         | 8,087  | ,000 |         |         |
| Baskı       | -,043 | ,043                  | -,048   | -,998  | ,319 | -,057   | -,040   |
| Çeşitlilik  | ,134  | ,043                  | ,131    | 3,108  | ,002 | ,175    | ,126    |
| Komplekslik | ,535  | ,035                  | ,735    | 15,178 | ,000 | ,656    | ,614    |
| Dinamizm    | -,025 | ,038                  | -,034   | -,652  | ,515 | -,037   | -,026   |

Bağımlı Değişken: **Taklitçi Strateji**  
R: ,708 R<sup>2</sup>: ,501 F<sub>(4,305)</sub>: 76,482 p: ,000 Durbin-Watson: 1,052

Tablo 6 incelendiğinde komplekslik ve çeşitlilik ile taklitçi strateji arasında orta ve düşük düzeyde anlamlı bir ikili korelasyon olduğu (sırasıyla; ,656 ve ,175), diğer değişkenler dikkate alındığında bu ilişki düzeylerinin kısmen de olsa azaldığı görülmektedir. Durbin-Watson katsayısı (1,052) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan iş çevresi özellikleri birlikte, taklitçi strateji ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte (R: ,708, R<sup>2</sup>: ,501, p: ,000) ve taklitçi stratejideki toplam varyansın %50'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, iş çevresi özelliklerinin analizci strateji üzerindeki göreceli önem sırası; komplekslik, çeşitlilik, baskı ve dinamizm şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, komplekslik ve çeşitlilik değişkenlerinin taklitçi strateji üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu, diğer değişkenlerin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; "H3<sub>c</sub>: Çeşitliliğin, taklitçi strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" ve "H4<sub>c</sub>: Kompleksliğin, taklitçi strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" hipotezleri kabul edilmekte, "H2<sub>c</sub>: Baskının, taklitçi strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" ve "H1<sub>c</sub>: Dinamizmin, taklitçi strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" hipotezleri reddedilmektedir.

Son olarak nedensel ilişki kapsamında analize alınan son değerlendirme iş çevresi özelliklerinin, strateji türlerinden savunmacı strateji üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Analiz sonuçları tablo 7'de sunulmaktadır.

**Tablo 7:** İş Çevresi Özellikleri - Savunmacı Strateji Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler | B    | Std Hata <sub>B</sub> | $\beta$ | t     | p    | İkili r | Kısmi r |
|-------------|------|-----------------------|---------|-------|------|---------|---------|
| (Sabit)     | ,672 | ,364                  |         | 1,847 | ,066 |         |         |
| Baskı       | ,308 | ,065                  | ,263    | 4,703 | ,000 | ,260    | ,221    |
| Çeşitlilik  | ,087 | ,066                  | ,065    | 1,324 | ,187 | ,076    | ,062    |
| Komplekslik | ,279 | ,054                  | ,291    | 5,178 | ,000 | ,284    | ,243    |
| Dinamizm    | ,140 | ,058                  | ,145    | 2,421 | ,016 | ,137    | ,114    |

Bağımlı Değişken: **Savunmacı Strateji**  
R: ,571 R<sup>2</sup>: ,326 F<sub>(4,305)</sub>: 36,380 p: ,000 Durbin-Watson: 1,203

Tablo 7 incelendiğinde komplekslik, baskı ve dinamizm ile savunmacı strateji arasında düşük düzeyde anlamlı bir ikili korelasyon olduğu (sırasıyla; ,284; ,260 ve ,137), diğer değişkenler dikkate alındığında bu ilişki düzeylerinin kısmen de olsa azaldığı görülmektedir. Durbin-Watson katsayısı (1,203) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan iş çevresi özellikleri birlikte, savunmacı strateji ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte ( $R: ,571$ ,  $R^2: ,326$ ,  $p: ,000$ ) ve savunmacı stratejideki toplam varyansın %32'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, iş çevresi özelliklerinin savunmacı strateji üzerindeki göreceli önem sırası; komplekslik, baskı, dinamizm ve çeşitlilik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, komplekslik, baskı ve dinamizm değişkenlerinin savunmacı strateji üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu, çeşitlilik değişkeninin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; "H1<sub>a</sub>: Dinamizmin, savunmacı strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır", "H2<sub>a</sub>: Baskının, savunmacı strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" ve "H4<sub>a</sub>: Kompleksliğin, savunmacı strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" hipotezleri kabul edilmekte, "H3<sub>a</sub>: Çeşitliliğin, savunmacı strateji üzerinde pozitif bir etkisi vardır" hipotezi reddedilmektedir.

Elde edilen bu bulgular literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla büyük oranda örtüşmektedir. İstatistiksel olarak anlamsız çıkan ilişkilerin yönü doğru çıkarken, ilişki düzeyleri yeterli çıkmamıştır. Bu durumun temel nedeninin diğer bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki güçlü etkisi olduğu tahmin edilmektedir. Yine farklı özelliklere sahip strateji türlerinin birçok iş çevresi özelliği ile ilişkili çıkması işletmelerin tek bir stratejik duruşa sahip olmadıklarının, durumsallık yaklaşımının temel prensiplerine göre çevresel adaptasyonu sağlamaya çalıştıklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

## SONUÇLAR

Sonuç olarak otel işletmelerinin faaliyetlerini yürüttükleri iş çevresi; dinamizm, baskı, komplekslik ve çeşitlilik olmak üzere dört farklı özelliğe sahiptir. Bu özellikler içerisinde iş çevresini en iyi düzeyde temsil eden boyut dinamizmdir. Yani otel işletmeciliği sektöründe; otel işletmelerinin karşılaştığı tahmin edilemeyen değişimlerin oranı, çevresel faktörlerin ve müşteri ihtiyaçlarının değişim hızı, bilgi kirliliği oranı, rekabet stratejileri ve rakip hamlelerinin değişim hızı oldukça yüksektir. Bu iş çevresi koşullarında otel işletmeleri dört farklı stratejik tercihte bulunmaktadır: savunmacı, proaktif, agresif ve taklitçi strateji. Strateji türleri içerisinde otellerin strateji tercihlerini en iyi temsil eden strateji savunmacı stratejidir. Yani otel işletmeleri genelde pazarda yüksek riskli olmayan alanlara yatırım yapmakta, sınırlı bir ürün çeşitliliği ile pazarda varlıklarını korumaya çalışmakta, istikrarı yakalamayı yenilikçilikten daha önemli saymakta, maliyetlerini azaltmak için kendi temel özelliklerini (teknolojisi, ürünleri, pazarları gibi) korumaya dayanan sistemler geliştirmekte ve sektörel değişimleri önceden tahmin etmenin çok mümkün olmadığını düşünmektedirler.

Nedensel ilişkilere yönelik sonuçlar incelendiğinde ise iş çevresinde dinamizm, çeşitlilik ve kompleksliğin hâkim olması durumunda otel işletmelerinin proaktif stratejileri tercih ettikleri görülürken özellikle dinamizmin proaktif strateji üzerinde en etkili iş çevresi olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulgular literatürle büyük ölçüde örtüşmektedir. Literatürde dinamizm ve çeşitlilik, özellikleri itibariyle çoğunlukla proaktif karakterli stratejiler ile ilişkilendirilirken, bazı durumlarda ve işletme özellikleri ile ilgili olarak reaktif karakterli stratejilerle ilişkilendirilmektedir. Araştırmaya konu olan otel işletmeleri sektörel özellikleri itibariyle değerlendirmeye alındığında; sektörün özellikleri ile dinamizm ve çeşitlilik boyutlarının içerdiği özelliklerin önemli ölçüde örtüştüğü görülmektedir. Örneğin; otellerin sektördeki rakip sayısı, alternatif ürün/hizmet sayısı oldukça fazla, çevresel faktörlerin ve müşteri ihtiyaçlarının değişim hızı oldukça yüksektir. Aynı zamanda otel işletmeleri bileşik bir ürün/hizmet sunmaktadır ve bunların stoklanma imkânı yoktur. Ayrıca işletmeler krizlere çok açık, müşteri memnuniyetini sağlama oldukça zordur. Dolayısıyla ileriye dönük olarak pazardaki muhtemel dönüşümleri, müşteri tercihlerini ve çevresel değişim trendlerini sıkı takip etme zorunluluğu vardır. Bu durum proaktif stratejiyi gerekli kılmaktadır. Diğer taraftan kompleksliğin hâkim olduğu iş çevresi koşullarında ise, sektörde kritik bilgilere doğru ve zamanında ulaşmak ve onları doğru bir şekilde yorumlamak oldukça zor olduğu için işletmelerinin proaktif yönlü davranışları olumsuz etkilenmektedir.

İşletmeler agresif stratejileri; iş çevresinde baskı, çeşitlilik ve dinamizmin egemen olduğu durumlarda tercih etmektedirler. Bu unsurlar arasında özellikle baskı unsuru dikkati çekmektedir. Baskı unsurunun iş çevresinde egemen olduğu durumlarda işletmelerin agresif tavırlar sergilemesi hem literatür hem de profesyoneller açısından beklenen bir durumdur. Çünkü baskı unsurunun hâkim olduğu çevrelerde; sektördeki aktörler arasındaki rekabetin yoğunluğu fazla, sürdürülebilir büyüme için kritik kaynaklara ulaşmak zor, devlet tarafından yürütülen politika ve uygulamaları oldukça zorlayıcı, altyapısal problemler ve nitelikli iş gücü sorunları fazla ve paydaşların beklenti ve talepleri zorlayıcı olduğu için işletmeler agresif davranışlar sergilemek zorunda kalmaktadırlar. Çeşitliliğin egemen olduğu durumlarda agresif stratejinin tercih edilmesi ise sektörel koşullardan dolayı işletmelerin pazar payını artırma niyetiyle açıklanabilir. Diğer taraftan iş çevresinde karmaşıklığın hakim olduğu zamanlar, işletmelerin genellikle agresif tavır sergilemeyecekleri zamanlardır. Fakat araştırma bulguları otel işletmeleri açısından karmaşıklığın agresif strateji üzerindeki negatif etkisini doğrulamamıştır. Sonuçlarının bu şekilde çıkmasında, otel işletmelerinin ve sektörün yapısal özelliklerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Çünkü otel işletmeleri karmaşıklığın egemen olduğu koşullarda daha çok savunmacı ve taklitçi davranışları benimsemektedirler.

Taklitçi eğilim en fazla çeşitlilik ve kompleksliğin egemen olduğu iş çevrelerinde tercih edilen bir strateji olarak görülmektedir. Sektörde kompleksliğin ve çeşitliliğin hâkim olduğu koşullarda; kritik bilgilere (müşteri, rakipler vb. ile ilgili) doğru ve zamanında ulaşmak ve elde edilen kritik bilgilerin doğru anlaşılabil-

me ve yorumlanabilmesi zor, sektörde alternatif ürün/hizmet sayısı ve çok farklı özelliklere sahip müşteri grupları fazla olduğu için, otel işletmeleri genellikle pazardaki başarılı ürün ve uygulamaların benzerlerini yapmaya (taklit etmeye) yönelik ciddi çalışmalar yapmakta ve bekle-gör davranışını en ideal strateji olarak tercih etmektedirler.

Baskı, komplekslik ve dinamizmin hâkim olduğu iş çevrelerinde ise genelde savunmacı stratejinin tercih edildiği söylenebilir. Özellikle kompleksliğin egemen olduğu iş çevrelerinde işletmeler savunmacı stratejiye yönelmektedirler. Elde edilen bu bulgular literatürle büyük ölçüde uyumludur. Çünkü dinamizm, baskı ve karmaşıklık unsurları içerik itibarıyla genel olarak belirsizliği karakterize etmektedir. Belirsizlik ise savunmacı davranışı doğuran bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin dinamizm, baskı ve karmaşıklık unsurlarının hâkim olduğu iş çevrelerinde savunmacı davranışlara yönelmesi makul karşılanabilir. Dolayısıyla otelcilik sektöründe; işletmelerinin karşılaştığı tahmin edilemeyen değişimlerin oranı arttıkça, bilgi kirliliği oranı, çevresel faktörler ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişim hızı yükseldikçe, sektördeki alt yapısal problemler ve nitelikli iş gücü sorunları işletmeleri baskı altına aldıkça, sektörde kritik bilgilere doğru ve zamanında ulaşmak zorlaştıkça, otel işletmelerinin savunmacı stratejileri tercih etmeleri söylenebilir.

## KAYNAKLAR

- Ahmad, Noor Hazlina; Ramayah, T; Wilson, Carlene and Kummerow, Liz. "Is Entrepreneurial Competency and Business Success Relationship Contingent Upon Business Environment? A study of Malaysian SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.16, No.3, 2010, s.182-203.
- Aldrich, Howard E. *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- Amitabh, Manu and Gupta, Rajen K. "Research in Strategy-Structure-Performance Construct: Review of Trends, Paradigms and Methodologies", *Journal Of Management & Organization*, Vol.16, 2010, s.744-763.
- Andrews, Rhys. "Organizational Task Environments and Performance: An Empirical Analysis", *International Public Management Journal*, Vol.12, No.1, 2009, s.1-23.
- Andrews, Rhys; Boyne, George A; Law, Jennifer and Walker, Richard M. "Strategy, Structure and Process in the Public Sector: A Test of the Miles and Snow Model", *Public Administration*, Vol. 87, No.4, 2009, s.732-749.
- Bateman Thomas. S. and Snell, Scott A. *Management Competing in the New Era*, New York: McGraw-Hill, 2002.
- Bourgeois L. Jay III. "Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environments", *Academy of Management Journal*, Vol.28, 1985, s.548-573.
- Bourgeois L. Jay III. "Strategy and Environment: A Conceptual Integration", *The Academy of Management Review*, Vol.5, No.1, January 1980, s.25-39.
- Brandenburger Adam M. and Nalebuff, Barry J. *Ortaklaşa Rekabet*, (Çev. Levent Cinemre), İstanbul: Scala Yayıncılık ve Tanıtım, 1998.
- Chaffee, Ellen Earle. "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.1, 1985, s.89-98.
- Chi, Ting. "Measurement of Business Environment Characteristics in the US Technical Textile Industry: An Empirical Study", *The Journal of The Textile Institute*, Vol.100, No.69, 2009, s.545-555.
- Child, John. "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol.63, No.1, 1972, s.2-22.
- Conant, Jeffrey S; Mokwa, Michael P. and Varadarajan, P. Rajan. "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple-Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.5, 1990, s.365-383.
- Covin, Jeffrey G. and Slevin, Dennis P. "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.1, 1989, s.75-87.
- DeCarolis, Donna Marie and Deeds, David L. "The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry", *Strategic Management Journal*, Vol.20, 1999, s.953-968.
- Desarbo, Wayne S; Di Benedetto, C. Anthony; Song, Michael and Sinha, Indrajit. "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.26, 2005, s.47-74.
- Dess Gregory G. and Beard, Donald. W. "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, No.1, 1984, s.52-73.
- Dillman, Don A. *Mail and Internet Surveys-The Tailored Design Method*, New York: John Wiley & Sons Inc, 2000.
- Duncan, Robert B. "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, 1972, s.313-327.
- Fitzroy Peter and Hulbert, James M. *Strategic Management: Creating Value in Turbulent Times*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005.

- Fuentes-Fuentes, M. Mar; Albacete-Sáez, Carlos A. and Lloréns-Montes, F. Javier. "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", *Omega*, Vol.32, 2004, s.425 – 442.
- Grant, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*, Massachusetts: Backwell Publishers Inc, 2005.
- Hambrick, Donald C. "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.1, 1983, s.5-26.
- Hitt, Michael A; Ireland, R. Duane and Hoskisson, Robert E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, South-Western, Mason, OH: Thomson Corporation, 2005.
- Hutzschenreuter Thomas and Israel, Sascha. "A Review of Empirical Research on Dynamic Competitive Strategy", *International Journal of Management Reviews*, Vol.11, No.4, 2009, s.421-461.
- Johnson Gerry and Scholes, Kevan. *Exploring Corporate Strategy*, Hertfordshire: Prentice Hall International,1993.
- Kald, Magnus; Nilsson, Fredrik and Rapp, Birger. "On Strategy and Management Control: the Importance of Classifying the Strategy of the Business", *British Journal of Management*, Vol.11, 2000, s.197-212.
- Lado, Augustine A; Boyd, Nancy G. and Wright, Peter. "A Competency-based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward A Conceptual Integration", *Journal of Management*, Vol.18, No.1, 1992, s.77-91.
- Longenecker, Justin G. and Pringle, Charles D. *Management*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1984.
- Lorange, Peter and Vancil, Richard F. "How to design A Strategic Planning System", *Harvard Business Review*, Vol.54, 1976, s.75-81.
- MacMillan, Ian C. and Day, Diana L. "Corporate Ventures into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry", *Journal of Business Venturing*, Vol.2, No.1, Winter 1987, s.29-39.
- McDaniel, Stephen W. and Kolari, James W. "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology", *Journal of Marketing*, Vol.51, No.4, 1987, s.19-30.
- Miles, Raymond E. and Snow, Charles C. *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill 1978.
- Miller, Danny and Friesen, Peter H. "Archetypes of Strategy Formulations", *Management Science*, Vol.24, 1978, s.921-933.
- Miller, Danny and Friesen, Peter H. "Strategy-making and Environment: The Third link". *Strategic Management Journal*, Vol.4, No.3, 1983, s.221-225.
- Mintzberg, Henry. *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- Naranjo-Gil, David. "The Influence of Environmental and Organizational Factors on Innovation Adoptions: Consequences for Performance in Public Sector Organizations". *Technovation*, Vol.29, 2009, s.810-818.
- Narasimha, P. N. Subba. "Strategy in Turbulent Environments: The Role of Dynamic Competence", *Managerial and Decision Economics*, Vol.22, 2001, s.201-212.
- Nunnally, Jum C. *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill, 1978.
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980.
- Rueda-Manzanares, Antonio; Aragon-Correa J. Alberto and Sharmaw, Sanjay. "The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence", *British Journal of Management*, Vol.19, 2008, 185-203.

- Sekaran, Uma, *Research Methods for Business*, (United States of America: John Wiley & Sons, Inc, 2003).
- Sharfman, Mark P. and Dean, James W. "Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach", *Journal of Management*, Vol.17, No.4, 1991, 681-700.
- Shortell, Stephen M. and Zajac, Edward J. "Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity", *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, 1990, s.817-832.
- Simerly, Roy L. and Li, Mingfang "Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and An Empirical Test", *Strategic Management Journal*, Vol.21, 2000, s.31-49.
- Smith, Thomas M. and Reece, James S. "The Relationship of Strategy Fit, Productivity, and Performance in A Service Setting", *Journal of Operations Management*, Vol.17, No. (2), 1999, s.145-161.
- Tan, Justin and Tan, David. "Environment-Strategy Co-Evolution and Co-Alignment: A Staged Model of Chinese SOEs Under Transition", *Strategic Management Journal*, Vol.26, 2005, s.141-157.
- Tan, Keah-Choon; Kannan, Vijay R; Handfield Robert B. and Ghosh, Soumen. "Supply Chain Management: An Empirical Study of its Impact on Performance", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.19, No.10, 1999, s.1034-1052.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.
- Venkatraman, Natarajan. "Strategic Orientation of Business Enterprises: the Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Science*, Vol.35, No.8, 1989, s.942-962.
- Ward, Peter T. and Duray, Rebecca. "Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy", *Journal of Operations Management*, Vol.18, 2000, s.123-138.
- Ward, Peter T; Duray, Rebecca; Leong Keong G. and Sum, Chee-Chuong. "Business Environment, Operations Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers", *Journal of Operations Management*, Vol.13, 1995, s.99-115.
- Wheelen Thomas L. and Hunger, J. David. *Strategic Management and Business Policy*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc, 2008.
- Yazarlar Hakkında Bilgi Notu
- Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞĞİT
- Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesinde görev yapmaktadır. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında "İş Çevresi, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler" isimli tez çalışmasıyla doktora eğitimini tamamlayan yazarın başlıca akademik ilgi alanları: İş Çevreleri, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileridir.
- Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN
- Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesinde görev yapmaktadır. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında "Örgüt Kültürünün Firma Performansına Etkisi" isimli tez çalışmasıyla doktora eğitimini tamamlayan yazarın başlıca akademik ilgi alanları: Liderlik, Kurum Kültürü, Müzakere Teknikleri, Örgütsel Davranış ve Stratejik Yönetimdir.





# Sağlık Personelinin İş Stresi, İş- Aile Çatışması Ve İş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma

Melisa ERDİLEK KARABAY\*

## Özet

*Bu araştırmanın amacı sağlık sektöründe çalışanların iş stresi, iş- aile çatışması ve iş-aile-hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Araştırma İstanbul ili'nde faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan 206 sağlık personeli üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların maruz kaldığı iş stresinin işten ayrılma niyetini arttırdığı ve iş- aile çatışmasını pozitif etkilediği görülmüştür. İş stresi diğer yandan, çalışanların iş tatminini, hayat tatminini ve aile tatminini olumsuz etkilerken, en olumsuz etkinin iş tatmini üzerinde olduğu saptanmıştır. Ayrıca hastane çalışanlarının iş ve aile tatminlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu görülürken hayat tatminlerinin işten ayrılma niyetlerini etkilemediği görülmüştür. Diğer bir bulgu ise iş-aile çatışmasının hem işten ayrılma niyeti hem de iş, aile ve hayat tatminleri üzerinde olumsuz etkisinin olmasıdır.*

**Anahtar Kelimeler:** İş Stresi, İş- Aile Çatışması, İş-Aile-Hayat Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Özel Hastaneler.

## A Research Study on Finding the Effects of Health Sector Employees Perception of Work Stress, Work-Family and Work-Family-Life Perceptions over Resigning Intention

### Abstract

*The aim of this study is to examine the effect of employees' perceptions of work stress, work-family conflict and work-family-life satisfaction on their intention to quit. Research was conducted on 206 health professionals currently employed in private hospitals operating in Istanbul province, Turkey. The empirical findings suggest that, employees that are exposed to job stress and coping with work-family conflict has been shown to positively influence their intention to leave.*

\* Öğr.Grv.Dr., Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Sigortacılık Bölümü, merdilek@marmara.edu.tr

*Job stress, on the other hand, has a negative impact on the overall satisfaction variables whilst the most powerful impact was found to be on work satisfaction. Hospital employees' work and family satisfaction has a positive and significant effect on their intention to leave while their intention to quit was not affected by the life satisfaction. Another finding is that, work-family conflict negatively influences both turnover intentions and work, family, and life satisfaction.*

**Keywords:** Job Stress, Work- Family Conflict, Work-Family- Life Satisfaction, Intention to Quit, Private Hospitals.

---

## GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamındaki hızlı değişim çalışanların iş ve özel hayatlarını etkilemeye devam etmektedir. Örgütsel başarının ve verimliliğin en önemli dinamiklerinden olan işgücü unsurunun beklenti ve ihtiyaçları da değişen çalışma yaşamıyla şekillenmektedir<sup>1</sup>. Çalışanların işten ayrılma niyeti sadece işgörenin değil aynı zamanda yönetici- firma ve toplum çerçevesinde sonuçlar yarattığından bu işgücü unsurunun pek çok örgütsel değişkeni ayrı ayrı ve değişen kombinasyonlarla birlikte analiz etmek gereğini karşımıza çıkarmıştır. Günümüzde, iş stresi çalışanların işyerindeki faaliyetleri üzerinde son derece etkili olan bir durumdur. İş stresörlerinin, çalışanların çalışma hayatlarının kalitesini olumsuz yönde etkilediği yönünde literatürde görüş birliği bulunmaktadır. İş yaşamındaki stres, Batıda olduğu gibi ülkemizde de çalışanların hem sağlıkları hem de performansları açısından olumsuz etkilemektedir. Örgütsel stres, bu bağlamda, topluma sunduğu ağırlıklı hizmet göz önüne alındığında sağlık sektöründe de günlük yaşamın bir gerçeğidir.

Diğer yandan, iş ve aile çatışması da çalışanın özel ve iş hayatındaki karmaşıklığın bir sonucu olarak pek çok olumsuzluğu beraberinde getirmektedir. Bu tarz çatışma ortamı işgörenin performansını da olumsuz etkilemektedir. Diğer yandan işgörenin çalıştığı işyerinden beklentilerinin karşılandığı (tatmin) derecede yüksek performans gösterebileceği de yazında sıklıkla dile getirilmektedir<sup>2</sup>. İlgili yazında yukarıda bahsi geçen her bir değişkenin işten ayrılma niyeti üzerinde farklı sektörlerde farklı örnekleme yönelik araştırma bulguları mevcuttur. Ancak, yaygın ilgiye rağmen sağlık sektöründe stres üzerine hem yerel yazın hem de uluslararası literatür sınırlı sayıda çalışmadan ibarettir. Hastane çalışanlarının stresli bir ortamda mesleklerini icra ettikleri bilinmekle beraber, iş-aile çatışması, iş/aile/hayat tatmini ve işten ayrılma niyeti davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığını anlamak için de mevcut değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle iş stresinin işgörenler üzerindeki etkisini, işgörenlerin bağlılık seviyelerini ve diğer davranışlara etkisini incelemek önemlidir.

---

1 Ömer Turunç ve Mazlum Çelik, Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 2010, s.210.

2 Dennis W. Organ, A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis, Academy of Management Review, 1977, 2, s.52.

Çalışmada ilk olarak araştırmanın konusunu oluşturan iş stresi, iş aile çatışması, iş-aile ve hayat tatmini ile işten ayrılma niyeti kavramları ilgili literatür çerçevesinde açıklanmıştır. Ayrıca değişkenlerarası ilişkiler vurgulanarak ilgili literatür ışığında oluşturulan araştırma hipotezleri belirtilmiştir. Daha sonraki bölümde ise araştırmanın metodolojisi, analiz sonuçları ve bu doğrultuda oluşturulan araştırma modeline yer verilmiştir. Son bölümde ise araştırmanın sonuçları değerlendirilerek gelecek araştırmalar için önerilere yer verilmiştir.

## İLGİLİ LİTERATÜR VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

### İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti örgütsel etkinlik üzerinde de etkisi olan bir kavram olmasından dolayı yapılan araştırmalarla işten ayrılma niyetine neden olan unsurlar belirlenmeye çalışılmaktadır. İşten ayrılma niyeti, çalışanın işi bırakma ve organizasyonunu kendi iradesiyle terk etme olasılığını ifade eder<sup>3</sup>. Çalışanların işten ayrılmasının örgüt açısından ciddi sonuçlar doğurması nedeniyle işten ayrılma niyeti birçok bilimsel disiplin tarafından araştırılan bir konudur. Çalışanların işten ayrılma niyeti arttıkça, iş devir oranında ve devamsızlıkta da bir artış meydana gelir. İşten ayrılma davranışı, psikolojik olduğu kadar, sosyolojik ve ekonomik anlamda da olumsuz sonuçlar doğurur. Örgütler üzerindeki bu olumsuz etkilerinden dolayı, araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte, açıklamakta; yöneticiler de potansiyel işten ayrılmaları önlemek için örgüt içinde bazı tedbirler geliştirmektedirler.

### İş- Aile- Hayat Tatmini

İş tatmini ile ilgili olarak literatür incelendiğinde, hem yerel hem de uluslararası çok sayıda araştırma<sup>4</sup> yer almakla beraber çalışmaların ağırlıklı olarak örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri<sup>5</sup>, örgütsel özdeşleşme<sup>6</sup>,

3 Robert P Tett ve John P Meyer, Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings, Personnel Psychology, Cilt 46, No 2, 1993, s.262.

4 Bkz. Carly S. Bruck, Tammy D. Allen ve Paul E. Spector, The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-Grained Analysis, Journal Of Vocational Behavior, Cilt 60, Sayı 3, 2002, s.336-353; Mustafa Aras, ve Ahmet Karakiraz, Zaman Temelli İş Aile Çatışması, Düşük Başarı Hissi ve İş Tatmini İlişkisi: Doktora Yapan Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı 4, 2013, s.1-14; Xinyuan Roy Zhao, Hailin Qu ve Richard Ghiselli, Examining the relationship of work-family conflict to job and life satisfaction: A case of hotel sales managers, International Journal of Hospitality Management, Cilt 30, Sayı 1, 2011, s. 46-54.

5 Mahmut Özdevecioğlu ve Nihal Çakmak Doruk, Organizasyonlarda İş- Aile, Aile- İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi, Erciyes Üniversitesi İİBD Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2009, s.69-99; Efe İ Efeoğlu ve Hüseyin Özgen, İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma, Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2006.

6 Bkz. Ömer Turunç ve Mazlum Çelik, a.g.e., s. 209-232.

aile- desteği<sup>7</sup> ve çeşitli iş temelli değişkenler üzerine odaklanıldığı görülmüştür. Yazında sağlık sektöründe iş tatmini ile ilgili olarak sınırlı sayıda araştırma<sup>8</sup> yer almaktadır. Sağlık çalışanlarının iş-aile çatışmaları ve iş tatminlerine yönelik davranışları hakkında yapılmış çalışmaların<sup>9</sup> azlığı ise dikkat çekicidir. Araştırmacılar iş tatmini ile etkili reaksiyon ve bilişsel değerlendirme arasındaki ilişkiyi ölçmüşlerdir. Buna göre, etkili reaksiyonun bilişsel değerlemeye göre hayat tatmini üzerinde kıyasla pozitif anlamlı bir korelasyona sahip olduğunu saptamışlardır<sup>10</sup>. Bir başka araştırmaya göre, hemşirelerin stresli bir ortamda çalışmaları tatmin derecelerini olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda, eğitim düzeyi ve ödenen ücretin iş tatmini etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır<sup>11</sup>.

Hayat tatmini ile ilgili araştırmalar<sup>12</sup> uluslararası yazındaki örgütsel davranışa yönelik araştırmaların çalışanlar ve çevresini konu alan değişkenlere odaklanılmasıyla hız kazanmıştır. Pek çok sektörde, çalışanın iş performansını ve iş ortamındaki davranışlarını etkileme potansiyeli yüzünden hayat tatmini son derece önem arz etmektedir. Aile tatmini de bireysel olduğu kadar toplumsal açıdan da insan hayatının son derece önemli bir parçası olmuştur. Aile tatmini üzerine yapılan araştırmalar iş tatmini ve hayat tatmini konularına kıyasla oldukça sınırlı sayıda-<sup>13</sup>. Başka bir çalışma, aile tatminiyle ilgili olarak farklılıkların çeşitli iş odaklı spesifik değişkenlerden kaynaklandığını ifade etmişlerdir<sup>14</sup>. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi çeşitli araştırmacılar<sup>15</sup> farklı perspektiflerle incelemişler-

7 Bkz. Leslie B Hammer, Ellen Ernst Kossek, W. Kent Anger, Todd Bodner ve Kristi L. Zimmerman, Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 96, Sayı 1, 2011, s.134-150.

8 Bkz. Mary A Blegen, Nurses' job satisfaction: a meta-analysis of related variables, *Nursing research*, Cilt 42, Sayı 1, 1993, s.36-41; Lu, H., While, A. E. ve Louise Barriball, Job satisfaction among nurses: a literature review, *International journal of nursing studies*, Cilt 42, No 2, 2005, s.211-227.

9 Bkz. Samuel B Bacharach, Peter Bamberger ve Sharon Conley, Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work, *Journal of organizational Behavior*, Cilt 12, Sayı 1, 1991, s. 39-53; Claudio G Cortese, Lara Colombo ve Chiara Ghislieri, Determinants of nurses' job satisfaction: the role of work-family conflict, job demand, emotional charge and social support, *Journal of nursing management*, Cilt 18, Sayı 1, 2010, s.35-43. Bruck vd., a.g.e., s. 336-353.

10 Zhao vd, a.g.e., s. 46-54.

11 Billie Coomber ve Louise Barriball, Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature, *International Journal Of Nursing Studies*, Cilt 44, No 2, s. 297.

12 Richard F Ghiselli, La Lopa, J. ve Billy Bai, Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent among food-service managers, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* Cilt 42, Sayı 3, 2001, s. 28-37.

13 Bkz. Rose Baker, Albert W. Wu, Joan M. Teno, Barbara Kreling, Ann M. Damiano, Haya R. Rubin, Mary J. Roach ve Lynn, J, Family satisfaction with end-of-life care in seriously ill hospitalized adults, *Journal of the American Geriatrics Society*, Cilt 48, 2000, s.61-69; Daren K Heyland, Graeme M. Rocker, Peter M. Dodek, Demetrios J. Kutsogiannis, Elsie Konopad, Deborah J. Cook, Sharon Peters, Joan E. Tranmer ve Christopher J. O'Callaghan, Family satisfaction with care in the intensive care unit: Results of a multiple center study, *Critical care medicine*, Cilt 30, Sayı 7, 2002, s. 1413-1418.

14 Michael T Ford, Beth A. Heinen ve Krista L. Langkamer, Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 92, Sayı 1, 2007, s.57.

15 Bkz. Beatrice Van der Heijden, Karen van Dam ve Hans Martin Hasselhorn, Intention to leave nursing: the importance of interpersonal work context, work-home interference, and job

dir. Mevcut çalışmaların çoğunda iş tatmini, hayat ve aile tatmini sağlık personelinin işten ayrılma niyetini etkileyen tahmin edici bir değişken olarak ele alınmıştır. Buna yönelik olarak araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

$H_{1a}$ : İş tatmini işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

$H_{1b}$ : Hayat tatmini işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

$H_{1c}$ : Aile tatmini işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

## İş- Aile Çatışması

İş-aile dengesi, bireyin hayatındaki genel refahı sağlayan önemli bir unsurdur<sup>16</sup>. Bireylerin iş ve aile rol talepleri arasındaki dengesiyle ilgili olan çatışma konusu, örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında işletmelerin gündemini meşgul eden giderek artan önemli bir sorundur<sup>17</sup>. İş-aile çatışması (WFC) çalışanların aynı anda hem anne hem eş gibi davranmasının ve birden fazla role sahip olması sonucunda ortaya çıkan bir çatışmadır. Bu çatışma, bireyin iş ile ilgili rolünün yanı sıra aile yükümlülüklerini yerine getirememesine yol açmaktadır<sup>18</sup>. Bu olumsuzluk, teoride çatışmanın işi bırakmaya yol açması hipotezini de test eden araştırmalarla desteklenmektedir. Bu bağlamda, iş aile çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalar sayıca artmaktadır<sup>19</sup>. Pek çok araştırmada iş-aile çatışmasının çalışanların iş bırakma nedeni olabileceğini ileri sürülmüştür<sup>20</sup>. Yeni Zelanda'da kamu çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada iş- aile çatışmasının önemli ölçüde işten ayrılma niyeti ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır<sup>21</sup>. Çalışmada buna yönelik olarak araştırma hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir;

---

satisfaction beyond the effect of occupational commitment, Career Development International, Cilt 14, June H Larrabee, Michelle A. Janney, C. Lynne Ostrow, Mary Lynne Withrow, Gerald R. Hobbs ve Christopher Buran, Predicting registered nurse job satisfaction and intent to leave, Journal of Nursing Administration, Cilt 33, Sayı 5, 2003, s.271-283; Billie Coomber ve Louise Barriball, a.g.e. s.297-314.

- 16 Jeffrey H Greenhaus, J Karen M. Collins ve Jason D. Shaw, The relation between work-family balance and quality of life, Journal of Vocational Behavior, Cilt 63, Sayı 3, 2003, s.511.
- 17 Ellen Ernst Kossek, Shaun Pichler, Todd Bodner ve Leslie B. Hammer, Work-Family Conflict, Policies, and the Job-life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior Human Resources Research, Journal of Applied Psychology, Cilt 83, 1998, s.139.
- 18 Turunç ve Çelik, a.g.e., s. 213.
- 19 Bkz. Manju K Ahuja, Katherine M. Chudoba, Charles J. Kacmar, D. Harrison McKnight ve Joey F. George, IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions, Mis Quarterly, Cilt 1, No 17, 2007; Rode, J. C., Reh, M. T., Near, J. P., ve Underhill, J. R., The effect of work/family conflict on intention to quit: The mediating roles of job and life satisfaction? Applied Research in Quality of Life, 2(2), 2007, s.65-82; Stella S Anderson, E., Betty S. Coffey ve Robin T. Byerly, Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes, Journal of Management, 28(6), 2002, s.787-810.
- 20 Aaron Cohen, Nonwork influences on withdrawal cognitions: An empirical examination of an overlooked issue, Human Relations, Cilt 50, No 12, 1997, s.1511-1536.
- 21 Jarrod Haar, Work-family conflict and turnover intention: Exploring the moderation effects of perceived work-family support, New Zealand Journal of Psychology, Cilt 33, No 1, 2004, s. 35-39. Barbara Farquharson, Julia Allan, Derek Johnston, Marie Johnston, Carolyn Choudhary ve Martyn Jones, Stress amongst nurses working in a healthcare telephone-advice service: relationship with job satisfaction, intention to leave, sickness absence, and performance. Journal of Advanced Nursing, 68, 2012, s. 1624-1635. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06006.x

*H<sub>2</sub>: İş-aile çatışması işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir.*

Goh ve diğerleri (2015), 135 işgören üzerine yaptıkları araştırmada günlük iş aile çatışmalarına dair algılarının hayat tatminlerini negatif yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.<sup>22</sup> Kossek ve Ozseki (1998) yaptıkları çalışmada<sup>23</sup> iş- aile çatışmasının hayat tatmini üzerindeki etkilerini incelerken iş- hayat tatmini ve iş- aile çatışmasında sonuçların kadınlar için daha güçlü etkiler yarattığını saptamışlardır. Ayrıca iş-aile çatışmasının her seviyesinde iş ve hayata tatmini arasında negatif bir ilişkiye rastlandığını ifade etmişlerdir. Diğer bir bulgu ise aile- iş çatışmasının iş aile çatışmasına oranla daha az etkili olduğudur. Diğer bir çalışma, Çin'deki otel yöneticileri üzerine yaptıkları araştırmada, iş -aile çatışmasının hem iş hem de hayat tatmin üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.<sup>24</sup> Bulgular, iş - aile çatışmasının hayat tatmini üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı negatif etkisini ortaya koymuştur. Başka bir çalışma da benzer bir şekilde aile -iş çatışmasının aile tatmini üzerindeki etkisini araştırmıştır. Buna göre aile- iş çatışması ile aile tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.<sup>25</sup> Diğer bir çalışmada iş- aile çatışmasının iş tatminini negatif yönde etkilediğini ifade etmiştir.<sup>26</sup> Buraya kadar özetlenen literatür ışığında hipotezler aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

*H<sub>3a</sub>: İş-aile çatışması iş tatminini negatif yönde etkilemektedir.*

*H<sub>3b</sub>: İş-aile çatışması hayat tatminini negatif yönde etkilemektedir.*

*H<sub>3c</sub>: İş-aile çatışması aile tatminini negatif yönde etkilemektedir.*

## **İş Stresi**

Stres faktörünün bireyler üzerindeki fizyolojik, psikolojik ve davranışsal etkileri son yıllarda yapılan araştırmalarla ortaya konmaktadır. İşyeri stresi günümüzde çalışanları büyük ölçüde etkilerken<sup>27</sup> iş stresinin önemi pek çok araştırmayla da desteklenmektedir.<sup>28</sup> İş stresi, iş talepleri insanların düşündükleri kapasitenin

22 Zen Goh, Remuş İlies ve Wilson, K. S. Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 2015, 65-73.

23 Kossek ve Ozseki, a.g.e., s.139-149.

24 Zhao vd , a.g.e.,s. 46-54.

25 Scott L Boyar ve Donald C. Mosley Jr, The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work-family conflict and facilitation, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 71, Sayı 2, 2007, s. 265-281.

26 Gaylene Armstrong, Atkin-Plunk, C. A., ve Wells, J. The Relationship Between Work-Family Conflict, Correctional Officer Job Stress, and Job Satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, 2015, doi: 10.1177/0093854815582221

27 Bkz. Karen Shader, Broome, Marion E. Broome, Carroll D. Broome, Mary Ellen West ve Mary Nash, Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center, *Journal of Nursing Administration*, Cilt 31, Sayı 4, 2001, s.210; Andrew McVicar, Workplace stress in nursing: A literature review, *Journal of Advanced Nursing*, Cilt 44, Sayı 6, 2003, s. 633-642.

28 Bkz. Russell Cropanzano, John C. Howes, Alicia A. Grandey ve Paul Toth, The Relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 18, 1997, s. s.159-180; Muhammed Jamal, Job stress and job performance controversy: An empirical assessment, *Organizational Behavior and Human*

sınırlarını aştığında ortaya çıkan öznel bir duygu olarak ifade edilmektedir<sup>29</sup>. İş stresi, belirgin bir ölçüde, günümüzün örgüt yapısını ve çalışanlardan beklenen bağlılığı etkilemeye devam etmektedir<sup>30</sup>. Olgu ortaya çıktığında çalışanda anksiyete ve gerginlik duygusu yaratmaktadır<sup>31</sup>. Mevcut araştırmalar, iş stresinin işçiler arasında tatmini azaltma<sup>32</sup>, yabancılaşma, düşük verimlilik, işe gelmeme gibi işletmeler açısından da sorunlara neden olduğunu göstermektedir<sup>33</sup>. Stresli çalışanların sağlıksız, az motivasyonlu, daha az üretken ve iş yerinde daha az güvenli olmasının olasılığı artmaktadır. İş stresi ile işten ayrılma niyeti hakkında araştırmacılar ağırlıklı olarak iş stresi ile iş tatmini<sup>34</sup> arasındaki ilişkiyi de incelemişlerdir. Araştırmacılar iş stresinin belirgin bir şekilde işten ayrılma niyetinin öncüllerinden biri olduğunu vurgulamışlardır. Benzer şekilde iş stresinin iş aile çatışmasını negatif yönde beslediği bazı araştırmacılarla ortaya konulmuştur<sup>35</sup>.

Örgütsel stres, birçok hizmet sektöründe olduğu gibi sağlık sektöründe de günlük yaşamın bir gerçeğidir. Ancak, işyerindeki sosyal iş ortamıyla iş stresinin arasında bir ilişki olduğunu gösteren önemli araştırma bulgularına rağmen, çok az araştırma sağlık sektöründe iş stresi ve örgütsel psikolojiyi incelemiştir. Bu bağlamda sağlık sektörüne yönelik stres ile ilgili stresör etkileri üzerine sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır<sup>36</sup>. Canada'daki hastanelerde çalışanların iş stresi, tutum ve davranış niyeti ile vardiyalı çalışma arasındaki ilişkisini inceleyen bir araştırmada bulgular, sabit vardiya çalışan hemşirelerin değişken vardiya sistemiyle çalışan hemşirelere göre daha iyi standartlara sahip olduğunu göstermiştir<sup>37</sup>. Kliniklerde çalışanların algıladığı iş stresi, iş tatmini ve tahmin edilen işgücü devri arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada daha fazla iş stresi, düşük iş tatmininin

---

Performance, Cilt 33, 1984, s.1-21; Fernando Jaramillo, Jay Prakash Mulki ve Greg W. Marshall, A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research, Journal of Business Research, Cilt 58, 2005, s.705-714.

- 29 Jeffrey R. Edwards, A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations, Academy of Management Review, Cilt 17, Sayı 2, 1992, s.241.
- 30 Melisa Erdilek Karabay, İş Stresi İle Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 6, No 1, 2014, s.282.
- 31 Cropanzano vd, a.g.e., s.166.
- 32 Sevgül Akgündüz, Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.
- 33 Donald F Parker ve Thomas A. DeCotiis, Organizational determinants of job stress, Organizational behavior and human performance, Cilt 32, Sayı 2, 1983, s.161.
- 34 Bkz. Bratt, M, Marion Broome, Sheryl Kelber ve Lynne Lostocco, Influence of stress and nursing leadership on job satisfaction of pediatric intensive care unit nurses, American Journal of Critical Care, Cilt 9, No 5, 2000, s. 307-317; Bruce D Kirkcaldy ve Martin T, Job stress and satisfaction among nurses: individual differences, Stress and Health, Cilt 16, Sayı 2, 2000, s.77-89.
- 35 Michael T Ford vd, a.g.e., s.57-80.
- 36 Bkz. Kwok Bun Chan, Gina Lai, Yiu Chung Ko ve Kam Weng Boey, Work stress among six professional groups: the Singapore experience, Social Science ve Medicine, Cilt 50, Sayı 10, 2000, s.1415-1432; Edward W McCraine, Vickie A. Lambert ve Clinton E. Lambert Jr, Work stress, hardiness, and burnout among hospital staff nurses, Nursing research, 36(6), 1987, s.374-378.
- 37 Muhammad Jamal ve Baba Vishwanath V, Shiftwork and department type related to job stress, work attitudes and behavioral intentions: A study of nurses, Journal of Organizational Behavior, Cilt 13, Sayı 5, s. 449.

olduğu bir hastanede beklenen işgücü devrinin o kadar arttığı ifade edilmiştir<sup>38</sup>. Yukarıda özetlenen bulgular ışığında araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

$H_4$ : İş stresi işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir.

$H_{5a}$ : İş stresi iş tatminini negatif yönde etkilemektedir.

$H_{5b}$ : İş stresi hayat tatminini negatif yönde etkilemektedir.

$H_{5c}$ : İş stresi aile tatminini negatif yönde etkilemektedir.

$H_6$ : İş stresi iş-aile çatışmasını pozitif yönde etkilemektedir.

## METODOLOJİ

### Araştırmanın Amacı ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmanın amacı sağlık sektöründe görev yapmakta olan işgörenlerin iş stresinin, iş- aile çatışmasının ve iş tatmin algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini test etmektir. Araştırmanın evreni, İstanbul ili'nde faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan sağlık personelidir. Evreni temsil eden büyüklüğe uygun olarak, 300 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Evrende görev yapan tüm sağlık personeline ulaşılması mümkün olmadığından evreni temsil eden örneklem basit tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Bu kapsamda toplam 300 çalışana gönderilen anketlerden 225'si geri dönmüş, 206 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekler aşağıda özetlenmiştir.

**İş- Aile Çatışması Ölçeği.** Ölçek, çalışanların iş yaşamından kaynaklanan iş-aile çatışması düzeylerini ölçmeyi amaçlayan tek boyuttan oluşmaktadır. Neter-meyer vd (1996) tarafından geliştirilmiş olan iş aile çatışması ölçeğinde beş madde bulunmaktadır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı "0,89" olarak tespit edilmiştir.

**İş Stresi Ölçeği.** Çalışanlarda algılanan stresi ölçmek üzere Parasuraman (1977) tarafından geliştirilen ve Sosik ve Goldshalk (2000) tarafından da kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Tek boyutlu olan ölçekte 6 madde yer almaktadır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ise "0,91" olarak tespit edilmiştir.

38 Karen Shader, Marion E. Broome, Carroll D. Broome, Mary Ellen West ve Mary Nash, Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center, Journal of Nursing Administration, Cilt 31, Sayı 4, 2001, s. 210.



**Tatmin ölçeği.** Çalışmada yer alan “İş tatmini ölçeği” Schwepker (2001) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 3 maddeden oluşmaktadır. “Hayat Tatmini Ölçeği” ise Diener vd (1985) tarafından geliştirilen ölçekten (SWLS) uyarlanmıştır. Ölçek 5 maddeden oluşmaktadır. “Aile Tatmini Ölçeği” ise Diener vd (1985) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanmıştır. Cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır. Aile tatmini ölçeğinin güvenilirlik değeri “,70”, hayat tatmini ölçeğinin güvenilirlik değeri “0,848”, iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik değeri ise “0,84” olarak saptanmıştır.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.** Çalışmada yer alan işten ayrılma niyeti ölçeği Mobley vd (1979) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte işten ayrılma eğilimi üç ifade ile ölçülmekte olup ölçek tek boyutludur. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı “0,93” olarak tespit edilmiştir.

## BULGULAR

Veriler analiz edilmek üzere faktör analizine, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuş, demografik değişkenler için frekans dökümü yapılmış, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Araştırmaya dahil edilen işgörenlerin demografik özelliklerine yönelik bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1: Demografik Özellikler**

| Özellikler           | Frekans | Yüzde | Özellikler           | Frekans | Yüzde |
|----------------------|---------|-------|----------------------|---------|-------|
| <b>CİNSİYET</b>      |         |       | <b>MEDENİ DURUM</b>  |         |       |
| -Kadın               | 81      | 39,3  | -Evli                | 115     | 55,8  |
| -Erkek               | 125     | 60,7  | -Bekar               | 91      | 44,2  |
| <b>POZİSYON</b>      |         |       | <b>EĞİTİM DURUMU</b> |         |       |
| -personel            | 163     | 79,1  | -ilköğretim          | 10      | 4,9   |
| -orta düzey yönetici | 22      | 10,7  | -lise                | 40      | 19,4  |
| -üst düzey yönetici  | 8       | 3,9   | -önlisans            | 44      | 21,4  |
| -iş ortağı/patron    | 3       | 1,5   | -lisans              | 101     | 49,0  |
| -diğer               | 13      | 4,9   | -yüksek lisans       | 11      | 5,3   |

Tablo-1’de görüldüğü üzere, anketlere cevap veren 206 çalışanın %39,3’ü kadın, %60,7’si ise erkektir. Ankete katılanların %55,8’i evli, %44,2’i ise bekârdır. Ankete katılanların %5’i yüksek lisans ve %49’u lisans eğitimine sahiptir. **Çalışmada** KMO ve Bartlett test değerleri; ölçeklerin faktör analizine uygunluğu, örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve verilerin normal dağılımda olup olmadığını saptamak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın tümüne ait KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)

ve Bartlett's küresellik testi değeri Tablo 2'de yer almaktadır. Sonuçlar seçilen örneklem büyüklüğünün yeterliliğine ( $,856 > ,5$ ) işaret etmektedir.

**Tablo 2: Faktör Yükleri**

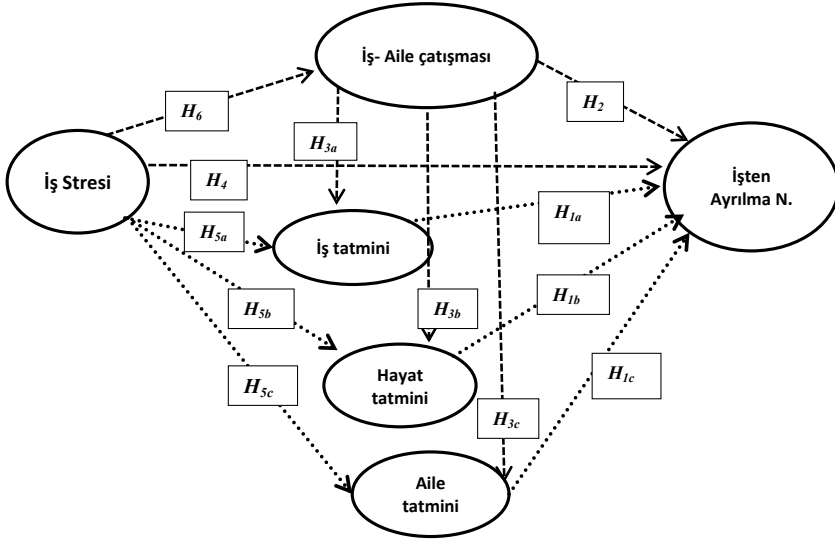
|   | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    |
|---|------|------|------|------|------|------|
| İşimin gerektirdikleriyle ev ve aile yaşantımın gerektirdikleri çakışmaktadır (İAÇ1).   |      | ,813 |      |      |      |      |
| İşim, aile görevlerimi yerine getirmeyi zorlaştırmaktadır (İAÇ4).   |      | ,803 |      |      |      |      |
| İşime çok zaman ayırmam gerektiği için aile görevlerimi yerine getirmekte zorlanırım (İAÇ2).  |      | ,769 |      |      |      |      |
| Ailem için yapmam gerekenleri zamanında yapamam çünkü işim buna engel olmaktadır (İAÇ3).  |      | ,747 |      |      |      |      |
| İşle ilgili görevler nedeniyle ailem için yaptığım planları ertemek zorunda kalırım (İAÇ5).   |      | ,700 |      |      |      |      |
| Yaptığım iş beni ürkek ve tedirgin biri yapmaktadır (İS2).  |      |      | ,862 |      |      |      |
| Yaptığım iş beni gergin biri yapmaktadır (İS3).   |      |      | ,835 |      |      |      |
| Yaptığım iş bende strese neden olmaktadır (İS4).  |      |      | ,804 |      |      |      |
| Yaptığım iş beni üzgün biri yapmaktadır (İS1).  |      |      | ,803 |      |      |      |
| Ailemden çok mutluyum (AT1).  | ,982 |      |      |      |      |      |
| Ailemi hiçbirşeye değiştirmedim (AT3).  | ,977 |      |      |      |      |      |
| Pek çok yönden ideal bir aileye sahibim (AT2).  | ,861 |      |      |      |      |      |
| Hayatımı değiştirmem gerekse hiçbirşeyi değiştirmedim (HT5).  |      |      |      | ,748 |      |      |
| Şu anki hayatımdan mutluyum (HT3).  |      |      |      | ,714 |      |      |
| Hayat şartlarım mutlu edicidir (HT2).   |      |      |      | ,696 |      |      |
| Pek çok yönden ideal bir hayata sahibim (HT1).  |      |      |      | ,584 |      |      |
| İşim bana başarma duygusu veriyor (İT1).  |      |      |      |      |      | ,838 |
| İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum (İT3).   |      |      |      |      |      | ,798 |
| İşim tatmin edicidir (İT2).   |      |      |      |      |      | ,794 |
| Mümkün olan ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım (İAN3).  |      |      |      |      | ,858 |      |
| Aktif bir şekilde iş arıyorum (İAN2).   |      |      |      |      | ,855 |      |
| İşimden ayrılmayı düşünüyorum (İAN1).   |      |      |      |      | ,847 |      |
| <b>Toplam Açıklanan Varyans: 76,653</b><br><b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği 0,856</b><br><b>Approx. Chi-Square 3815,139</b><br><b>df: 276</b> |      |      |      |      |      |      |

[İş- Aile Çatışması (İAÇ); İş Stresi (İS); Aile Tatmini (AT); Hayat Tatmini (HT); İş Tatmini (İT); İşten Ayrılma Niyeti (İAN)]

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Varimax döndürme tekniğine göre değişkenler boyutlara ayrılmıştır. Buna göre 24 tane değişken faktör analizine tabi tutulmuştur. Değişkenlerden 2 tanesi anlamsız çıktığından 22 değişkene göre oluşan faktör dağılımının, tatmin değişkeninin iş tatmini, aile tatmini ve hayat tatmini olmak üzere 3 alt boyuttan

oluştugu, iş-aile çatışması, iş stresi ile işten ayrılma niyetinin ise tek boyuttan oluştuğu görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonuçların literatürle de tutarlılık arzettiğini göstermektedir. Bu çerçevede oluşturulan kavramsal model aşağıda Şekil 1'de ifade edilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Tablo 3'te tüm değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve pearson korelasyonları sunulmuştur. Korelasyon analiziyle aile tatmini, hayat tatmini, iş tatmini, iş stresi, iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında ilişki olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 3: Korelasyon Tablosu ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

|   | Değişkenler          | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | N   | 1       | 2       | 3       | 4      | 5      | 6 |
|---|----------------------|--------------------|----------------|-----|---------|---------|---------|--------|--------|---|
| 1 | Aile tatmini         | 3,81               | 0,91           | 206 | 1       |         |         |        |        |   |
| 2 | Hayat tatmini        | 4,08               | 0,72           | 206 | ,381**  | 1       |         |        |        |   |
| 3 | İş tatmini           | 3,68               | 0,88           | 206 | ,342**  | ,506**  | 1       |        |        |   |
| 4 | İş stresi            | 2,84               | 1,14           | 206 | -,190** | -,139*  | -,248** | 1      |        |   |
| 5 | İş-aile çatışması    | 2,22               | 1,05           | 206 | -,358** | -,310** | -,315** | ,543** | 1      |   |
| 6 | İşten ayrılma niyeti | 2,14               | 1,18           | 206 | -,378** | -,225** | -,186** | ,494** | ,520** | 1 |

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü).

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü).

Değişkenlerarası korelasyon değerleri incelendiğinde, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ve 3 faktörün birbiriyle korelasyonu incelendiğinde anlamlı olan değerler arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bulgulara göre; hayat tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki (-,225); aile tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan negatif bir ilişki (-,378); iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki (-,186); iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında kuvvetli ve pozitif bir ilişki (,494); iş stresi ve iş- aile çatışması arasında kuvvetli ve pozitif bir ilişki (,543); iş stresi ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki (-,248); iş stresi ile aile tatmini arasında negatif bir ilişki (-,190); iş stresi ile hayat tatmini arasında negatif orta seviyede bir ilişki (-,139); iş- aile çatışması ve işten ayrılma niyeti arasında kuvvetli ve pozitif bir ilişki (,520); iş- aile çatışması ile iş tatmini arasında kuvvetli ve negatif bir ilişki (-,315); iş- aile çatışması ile aile tatmini arasında doğrudan negatif bir ilişki (-,358); iş- aile çatışması ile hayat tatmini arasında doğrudan negatif bir ilişki (-,310) olduğu saptanmıştır. Çalışanların iş stresinin, iş- aile çatışması algılarının ve iş-aile-hayat tatminlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ölçmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8 ve Tablo 9'daki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 4:** İş Stresinin İş- Aile Çatışmasına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Ait Regresyon Analizi

| Model 1:                         |                     |
|----------------------------------|---------------------|
| Bağımsız Değişkenler             | Bağımlı Değişkenler |
| İş stresi                        | İş- Aile Çatışması  |
|                                  | <b>-4,657**</b>     |
| <i>Sabit</i>                     | 40,431              |
| <i>F değeri</i>                  | 21,686              |
| <i>p değeri</i>                  | ,000                |
| <i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></i> | ,096                |

Not: Tablodaki  $\beta$  değeri standardize edilmiş regresyon katsayısını ifade etmektedir.

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Regresyon sonuçları incelendiğinde, Model 1'in anlamlı olduğu görülmektedir ( $F= 21,686$ ;  $p=,00$ ). Analiz sonuçlarına göre, iş stresinin iş aile çatışması üzerinde negatif yönlü bir etkisi ( $\beta= -,4657$ ;  $p=,00$ ) olduğu görülmektedir. İş stresinin iş- aile çatışmasını açıklama oranı % 9 olarak tespit edilmiştir. İlgili yazında da genel olarak iş stresinin çalışanların iş- aile çatışmasını arttırdığını ifade eden çeşitli araştırmalar mevcuttur. Bu araştırma sonuçları da bunları destekler niteliktedir. Bu bağlamda çalışmaya ait *Hipotez 6* kabul edilmiştir.

**Tablo 5:** İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Ait Regresyon Analizi

| Model 2:                         |                      |
|----------------------------------|----------------------|
| Bağımsız Değişkenler             | Bağımlı Değişkenler  |
| İş stresi                        | İşten Ayrılma Niyeti |
|                                  | <b>,494**</b>        |
| <i>Sabit</i>                     | 3,534                |
| <i>F değeri</i>                  | 65,730               |
| <i>p değeri</i>                  | ,001                 |
| <i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></i> | ,244                 |

Bulgular incelendiğinde, Model 2'nin anlamlı olduğu görülmektedir (F= 65,730; p=,001). Analiz sonuçlarına göre, iş stresinin işten ayrılma niyetini pozitif ( $\beta=,494$ ; p=,00) etkilediği görülmektedir. İş stresi literatürde pek çok araştırmada işten ayrılma niyetinin tahmin edici bir değişkeni olarak ele alınmıştır. İş stresinin işten ayrılma niyetini açıklama oranı %24 olarak bulunmuştur. Bulgular, çalışanların maruz kaldığı ve algıladıkları stres düzeyinin arttıkça işi bırakma yönündeki eğilimin arttığını göstermiştir. Bu araştırma sonuçları da bunları destekler niteliktedir. Bu yüzden *Hipotez 4* kabul edilmiştir.

**Tablo 6:** İş Stresinin Tatmin Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Analizi

| Model 3:                         |                     |               |                |
|----------------------------------|---------------------|---------------|----------------|
| Bağımsız Değişkenler             | Bağımlı Değişkenler |               |                |
| İş stresi                        | İş tatmini          | Aile Tatmini  | Hayat Tatmini  |
|                                  | <b>-3,655**</b>     | <b>-2,760</b> | <b>-2,009*</b> |
| <i>Sabit</i>                     | 26,224              | 25,041        | 32,014         |
| <i>F değeri</i>                  | 13,357              | 7,615         | 4,038          |
| <i>p değeri</i>                  | ,000                | ,006          | ,046           |
| <i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></i> | ,057                | ,031          | ,019           |

Not: Tablodaki  $\beta$  değeri standardize edilmiş regresyon katsayısını ifade etmektedir.

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

Tablo 6'dan da görüleceği üzere, Model 3'e ait regresyon sonuçlarının 3 ayrı tatmin değişkeni için de anlamlı olduğu görülmektedir (F= 13,357; p=,00; F= 7,615; p=,006; F= 4,038; p=,004). Açıklama oranlarına bakıldığında gücün oldukça düşük olduğu dikkati çekmektedir. İş stresi bağımsız değişkeninin iş tatminini açıklama oranı % 5, aile tatmini için %3 ve hayat tatmini için % 1 olarak bulunmuştur. Bulgulara göre iş stresinin, iş tatmini üzerinde negatif yönlü bir etkisi ( $\beta=-,3655$ ; p=,00), aile tatmini üzerinde negatif yönlü bir etkisi ( $\beta=-,276$ ; p=,00) ve hayat tatmini üzerinde yine negatif bir etkisi ( $\beta=-,2009$ ; p=,00) olduğu görülmüştür. Diğer yandan sonuçlar, modelin ve modelde yer alan değişkenlerin kavramsal olarak

da tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda çalışmaya ait *Hipotez 5a,5b ve 5c* kabul edilmiştir.

**Tablo 7:** Aile, Hayat ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Etkilerine Ait Regresyon Analizi

| Model 4                          |               |                      |
|----------------------------------|---------------|----------------------|
| Bağımsız Değişkenler             |               | Bağımlı Değişkenler  |
| Tatmin                           |               | İşten Ayrılma Niyeti |
|                                  | Aile Tatmini  | <b>-,337**</b>       |
|                                  | Hayat Tatmini | -,81                 |
|                                  | İş Tatmini    | <b>-1,30**</b>       |
| <i>Sabit</i>                     |               | 9,409                |
| <i>F değeri</i>                  |               | 11,991               |
| <i>p değeri</i>                  |               | ,000                 |
| <i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></i> |               | ,251                 |

Not: Tablodaki  $\beta$  değeri standardize edilmiş regresyon katsayısını ifade etmektedir.

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Tablo 7'den de görüleceği üzere ( $F = 11,991$ ;  $p = ,00$ ) Model 3 anlamlıdır. Bulgulara göre, aile tatmininin işten ayrılma niyeti ( $\beta = -,337$ ;  $p = ,00$ ) üzerinde negatif bir etkisi söz konusudur. Ayrıca, iş tatmininin işten ayrılma niyetini ( $\beta = -,130$ ;  $p = ,00$ ) negatif etkilediği görülürken hayat tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi anlamlı bir etkisine rastlanamamıştır. Bu bağlamda çalışmaya ait *Hipotez 1a ve Hipotez 1c* kabul edilirken, *Hipotez 1b* ise reddedilmiştir.

**Tablo 8:** İş-Aile Çatışmasının İş- Aile –Hayat Tatminine Etkisine Ait Regresyon Analizi

| Model 5:                         |                     |                |               |
|----------------------------------|---------------------|----------------|---------------|
| Bağımsız Değişkenler             | Bağımlı Değişkenler |                |               |
| İş-Aile Çatışması                | İş tatmini          | Aile Tatmini   | Hayat Tatmini |
|                                  | <b>-,315**</b>      | <b>-,358**</b> | <b>-,310</b>  |
| <i>Sabit</i>                     | 31,159              | 32,205         | 40,431        |
| <i>F değeri</i>                  | 22,423              | 29,818         | 21,686        |
| <i>p değeri</i>                  | ,000                | ,000           | ,000          |
| <i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></i> | ,099                | ,124           | ,096          |

Not: Tablodaki  $\beta$  değeri standardize edilmiş regresyon katsayısını ifade etmektedir.

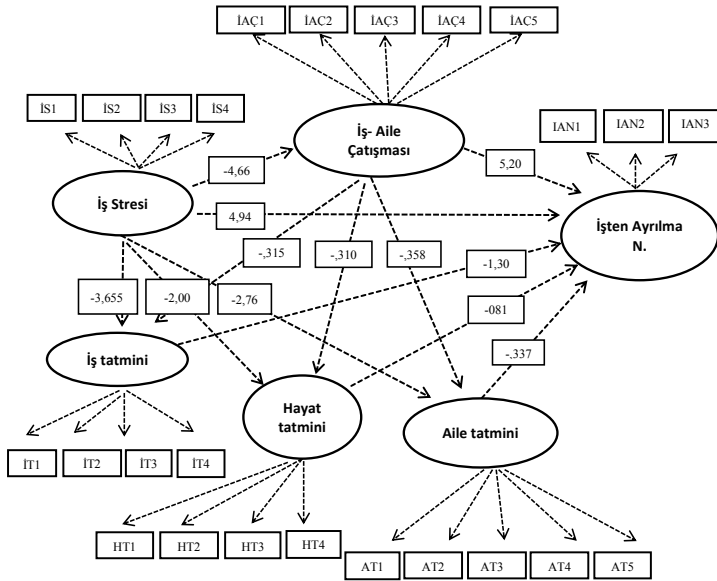
\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Regresyon bulguları incelendiğinde model 5'in 3 ayrı tatmin değişkeni için de anlamlı olduğu görülmektedir ( $F = 22,423$ ;  $p = ,00$ ;  $F = 29,818$ ;  $p = ,00$ ;  $F = 21,686$ ;  $p = ,00$ ). İş aile çatışmasının iş tatminini açıklama oranı %10, aile tatminini açıklama oranı %12 ve hayat tatminini açıklama oranı %9 'dur. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların yaşadığı iş- aile çatışması; iş tatminini ( $\beta = -,315$ ;  $p = ,00$ ), aile tatminini ( $\beta = -,358$ ;  $p = ,00$ ) ve hayat tatminini olumsuz yönde etkilemektedir ( $\beta = -,310$ ;  $p = ,00$ ). Bu bağlamda çalışmaya ait *Hipotez 3a,3b ve 3c* kabul edilmiştir.

**Tablo 9:** İş-Aile Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Ait Regresyon Analizi

| Model 6:                   |                      |
|----------------------------|----------------------|
| Bağımsız Değişkenler       | Bağımlı Değişken     |
| İş Aile Çatışması          | İşten Ayrılma Niyeti |
|                            | <b>,520**</b>        |
| Sabit                      | 5,137                |
| F değeri                   | 75,524               |
| p değeri                   | ,000                 |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | ,270                 |

Tablo 9'daki regresyon bulguları incelendiğinde Model 6'nın anlamlı olduğu görülmektedir (F= 75,524; p=,00). İş aile çatışması işten ayrılma niyetini %27'lik bir açıklama gücüne sahiptir. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların iş-aile çatışması işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ( $\beta=,520$ ; p=,00). Bu bakımdan iş-aile çatışmasının artması işgörenin işten ayrılma niyetini artırıcı bir unsurdur. Bu bağlamda çalışmaya ait *Hipotez 2* kabul edilmiştir.

**Şekil 2:** Analiz Sonuçlarını İçeren Yapısal Model

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

İş hayatı çeşitli faktörlerin etkisi altındadır. Eğer bir işyerindeki koşullar, çalışanlar üzerinde doyumsuzluk yaratan bir etkiye sahipse, çalışanların fiziksel ve ruhsal durumu olumsuz yönde etkilenir. Bu durum, çalışanların kendisini olumsuz

algılamasına, olumsuz iş davranışlarında bulunmasına ve kurumdan yararlananlara olumsuz duygular hissetmesine neden olur. Çalışanların iş ve aile kaynaklı yaşadıkları stres işe devamlarını zorlaştırırken, iş-aile çatışmasının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde de etkileri olduğu düşünülmektedir. Nitekim, çalışma yaşamı pek çok stres kaynağının bulunduğu bir ortamdır. İşyerlerinde yaşanan stresin toplumsal koşullarla ilgili boyutları olduğu kadar, işin kendisinden kaynaklanan boyutları da vardır.

Hangi sektör olursa olsun eğer çalışılan kurumun doğal yapısından kaynaklanan ve iş koşullarını etkileyen olumsuzluklar mevcutsa işgörenlerin çalışma ortamı önemli bir stres kaynağı olabilmektedir. Strese yol açan faktörler kontrol altına alınmadığı zaman hem çalışanların hem de işletmenin zarar görmesi kaçınılmazdır. İş, aile ve özel yaşam dengesini kurmak ister kadın çalışan olsun ister erkek tüm çalışanlar için zor bir süreçtir. Arzu edilen dengenin kurulamaması çatışmalara ve sonunda iş tatmininin azalarak, en nihayetinde kişinin işten ayrılmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, iş ortamında çalışanların yaptığı işten keyif almasını sağlayacak ve tatmin derecesini arttıracak olumlu bir iklim yaratılması son derece önemlidir. Böylece çalışanların, yaptıkları işin doğasından kaynaklanan ve ortadan tamamen kaybolması çok mümkün olmayan stres gibi faktörlerle mücadele etmeleri kolaylaşacaktır.

Araştırmaya konu olan sağlık sektörü pek çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de bireyin, toplumun ve ülkenin genel refahı açısından son derece kritik bir önem arz etmektedir. Sağlık sektörü doğası gereği iş stresine neden olabilecek ve çatışma ortamına zemin hazırlayabilecek pek çok unsuru barındırmaktadır. Hastaneler açısından ele alındığında, çalışanlar sadece hastaların fiziksel ihtiyaçları değil, aynı zamanda pek çok talepleri ile karşı karşıya kalmakta, çalışırken empati ve merhamet duygusuyla da hizmet etmesi beklenmektedir. Diğer yandan, aşırı hasta sirkülasyonu, yetersiz araç-gereç, uzun çalışma saatleri, yaşam riski olan hastaların takibi, acil durumlar, hasta yakınları ile uğraşma ve uyku düzeninin bozulması gibi stresi azami derecede etkileyebilecek durumlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Sağlık kurumlarında hasta bakım ve tedavi standartları kendi içinde farklılık gösterdiğinden, sağlık personeli için sıradan görevlerini yürütmek bile yoğun strese neden olmaktadır.

Bu bağlamda sağlık kurumlarında çalışanların iş stresine bağlı olarak işten ayrılma niyetlerini azaltacak unsurlara ihtiyaç vardır. Birincil olarak; stres ve çatışmayla mücadele anlamında işgörenlerin yakından takibi gereklidir. İkinci olarak; çalışanların genel davranışlarının da gözlem altında tutularak gereken ilginin gösterilmesi son derece önemlidir. Üçüncü olarak; iş yeri koşullarının iyileştirilmesi çalışanlara yönelik stres ve zaman yönetimi eğitimlerinin düzenlenmesi yurarda sözü edilen sıkıntıların önüne geçebilecektir. Hastanelerde en sık yaşanan stres faktörlerinden birinin hasta yakınlarının tedavi ve işlemlere müdahil olması olarak düşünülmektedir. Bu aşamada doktorlar ile hasta yakınları arasındaki ilişkiyi yönetebilecek bir birimin devreye sokulması ya da böyle bir birim varsa bu birimin daha etkin rol almasının sağlanması, sağlık kurumundaki doktorların



ağırlıklı stres kaynağının asgariye indirgenmesini sağlayacaktır. Benzer şekilde hemşirelerin vardiya sistemlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve stres ya da yorgunluk belirtisi gösteren hemşirelerin yedeklenerek planlanması bu grupta da stresin yönetimini ve etkin sağlık hizmetlerinin devamlılığının sağlanmasına katkıda bulunacaktır. Diğer hizmetli ve sağlık personelinin de bir çalışan ve birey olduğunu unutmamak gerekir. Bu iş başlıklarında çalışan insanların, doktorlar ve hemşireler yanında değersiz olduklarının hissettirilmemesi ve sözü edilen personel ile doktor/hemşire ekibinin iletişiminin saygı çerçevesinde olması, ekibin bağlılık hissini arttırabilecektir. Bu önlemler, çalışanların maruz kaldıkları stresle daha iyi başa çıkmasını, iş ve özel hayatları arasındaki dengeyi kurabilmelerini ve iş doyumlarını arttırarak işten ayrılmaya yönelik tutumlarını olumlu etkilemesini sağlayacaktır.

Çalışma, Türkiye’de İstanbul ili’nde faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışanların iş stresi, iş- aile çatışması ve iş-aile-hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini test etmeyi amaçlamaktadır. Stresin etkilerinin sadece bireylerle sınırlı olmadığı gerçeği bu olguyu, örgütsel ve toplumsal boyutlarını da içerecek şekilde ele almayı gerekli kılmaktadır. Literatürde iş stresi, pek çok araştırmada işten ayrılma niyetini tahmin edici bir değişken olarak ele alınmıştır. Analize ait bulgular çalışanların maruz kaldığı ve algıladıkları stres düzeyinin arttıkça işi bırakma yönündeki eğilimin arttığını göstermiştir. Dolayısıyla iş stresi işten ayrılma niyetini pozitif etkilemektedir. Bu bulgu benzer araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırma sonucunda, iş stresinin iş- aile çatışmasını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. İlgili yazında da genel olarak iş stresinin çalışanların iş- aile çatışmasını arttırdığını ifade eden çeşitli araştırmalar mevcuttur. Bu araştırma sonuçları da bunları destekler niteliktedir. Ayrıca iş stresinin; iş tatmini, aile tatmini ve hayat tatmini üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür. Diğer bir bulgu ise, aile tatmininin ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkileri olmasıdır. Araştırmada hayat tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi anlamlı bir etkisine ise rastlanamamıştır. Bu ada iş ve aile tatmininin hayat tatminine göre çalışanların işi bırakmaya yönelik tutumlarında daha etkileyici bir faktör olduğunu düşündürmektedir. Başka bir bulgu ise çalışanların yaşadığı iş-aile çatışmasının iş tatminini, aile tatminini ve hayat tatminini olumsuz yönde etkilemesidir. Bu bulgu benzer araştırma bulgularını desteklemektedir. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların iş- aile çatışması işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu bakımdan iş-aile çatışmasının artması işgörenin işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.

Çalışmanın literatüre en büyük katkısı, sağlık kuruluşlarında çalışanların yaşadıkları iş stresi, iş-aile hayatlarındaki dengesizliklerden kaynaklanan çatışmalar ve iş-aile-hayat tatminlerinin işten ayrılma niyetlerine olan etkilerini birarada inceleyerek yerel literatürdeki açığı kapatmasıdır. Araştırma bu anlamda öncül bir nitelik taşımaktadır. Bununla beraber çalışmanın birtakım kısıtları da mevcuttur. En önemlisi; araştırma örnekleminin sadece özel sağlık kurumlarında çalışanla-

rı kapsamı ve devlet hastanelerinin araştırmaya dahil edilmemesi bulguların sektör genelinde yorumlanmasını engellemektedir. Ancak araştırmaya konu olan kitlenin tamamından veri toplamak zaman ve maliyet nedenlerinden dolayı mümkün olmamış, bu nedenle mevcut evrenden örnek seçme yoluna gidilmiştir. Araştırmadaki hipotezlerde var olduğu iddia edilen etkinin gerçekten var olup olmadığını gösterebilmek ve genel bir yargıya varabilmek için araştırmanın sektör geneline yapılması önemlidir. Nitekim kamu sağlık kurumlarında çalışan personelin iş ortamlarına yönelik tutum ve davranışları özel sektör çalışanlarının-kiyle farklılık arzedeabilmektedir. Mevcut eksikliğin giderilmesi özel hastaneler ve kamu hastaneleri arasında mukayeseli bir karşılaştırma imkanı vereceğinden, konuyla ilgili daha somut bulgular sunmayı da sağlayacaktır. Diğer bir kısıt ise, araştırmanın sadece İstanbul ili'nde istihdam edilen sağlık personelini içermesidir. Bu bakımdan evrenin daha da genişleterek diğer illerdeki sağlık çalışanlarını da kapsamı araştırmanın ülke geneline ait somut bulgular sunmasını sağlayacaktır.

Bilindiği üzere, işgörenlerin işten ayrılma niyetini etkileyen pek çok faktör söz konusudur. Bu bağlamda, araştırmanın ileri safhalarında çalışanların bağlılık (duygusal, normatif bağlılık vb), motivasyon, örgüt iklimi, örgütsel adalet gibi kavramlara yönelik tutum ve davranışlarının incelenmesi de son derece önemlidir. Son olarak, örneklemin yurtdışındaki hastanelerde çalışanları da kapsayacak şekilde genişletilmesi işgörenler arasındaki stres, tatmin ve çatışma gibi konulara ilişkin algıları karşılaştırma imkanı verecektir.

## KAYNAKÇA

- Ahuja, Manju K., Katherine M. Chudoba, Charles J. Kacmar, D. Harrison McKnight ve Joey F. George, "IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions", *Mis Quarterly*, Cilt1, Sayı 17, 2007, s.1-17.
- Akgündüz, Sevgül, "Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, İzmir, 2006.
- Anderson, Stella E., Betty S. Coffey ve Robin T. Byerly, "Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes", *Journal of Management*, Cilt 28, Sayı 6, 2002, s.787-810.
- Aras, Mustafa ve Karakiraz, Ahmet, "Zaman Temelli İş Aile Çatışması, Düşük Başarı Hissi ve İş Tatmini İlişkisi: Doktora Yapan Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma", *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 4, 2013, s.1-14.
- Armstrong, G. S., Atkin-Plunk, C. A., & Wells, J. (2015). *The Relationship Between Work Family Conflict, Correctional Officer Job Stress, and Job Satisfaction*. *Criminal Justice and Behavior*, 0093854815582221.
- Bacharach, Samuel B, Peter Bamberger ve Sharon Conley, "Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work", *Journal of organizational Behavior*, Cilt 12, Sayı 1, 1991, s. 39-53.
- Baker, Rose, Albert W. Wu, Joan M. Teno, Barbara Kreling, Ann M. Damiano, Haya R. Rubin, Mary J. Roach ve Lynn, J, "Family satisfaction with end-of-life care in seriously ill hospitalized adults", *Journal of the American Geriatrics Society*, Cilt 48, 2000, s.61-69.
- Blegen, Mary. A, "Nurses' job satisfaction: a meta-analysis of related variables", *Nursing research*, Cilt 42, Sayı 1, 1993, s.36-41.
- Boyar, Scott L ve Donald C. Mosley Jr, "The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work-family conflict and facilitation.", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 71, Sayı 2, 2007, s. 265-281.
- Bratt, M. M., Marion Broome, Sheryl Kelber ve Lynne Lostocco, "Influence of stress and nursing leadership on job satisfaction of pediatric intensive care unit nurses", *American Journal of Critical Care*, Cilt 9, Sayı 5, 2000, s. 307-317.
- Bruck, Carly S., Tammy D. Allen ve Paul E. Spector, "The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-Grained Analysis", *Journal Of Vocational Behavior*, Cilt 60, Sayı 3, 2002, s.336-353.
- Chan, Kwok Bun, Gina Lai, Yiu Chung Ko ve Kam Weng Boey, "Work stress among six professional groups: the Singapore experience", *Social Science and Medicine*, Cilt 50, Sayı 10, 2000, s.1415-1432.
- Cohen, Aaron, "Nonwork influences on withdrawal cognitions: An empirical examination of an overlooked issue", *Human Relations*, Cilt 50, Sayı 12, 1997, s.1511-1536.
- Coomber, Billie ve Louise Barriball, K, "Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature", *International journal of nursing studies*, Cilt 44, Sayı 2, 2007, s.297-314.
- Cortese, Claudio G., Lara Colombo ve Chiara Ghislieri, "Determinants of nurses' job satisfaction: the role of work-family conflict, job demand, emotional charge and social support", *Journal of nursing management*, Cilt 18, Sayı 1, 2010, s.35-43.
- Cropanzano, Russell, John C. Howes, Alicia A. Grandey ve Paul Toth, "The Relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 18, 1997, s.159-180.
- Diener, E. D., Robert A. Emmons, Randy J. Larsen, and Sharon Griffin. "The satisfaction with life scale", *Journal of Personality Assessment*, 1985, Cilt 49, Sayı 1, s. 71-75.
- Edwards, Jeffrey R, "A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations", *Academy of Management Review*, Cilt 17, Sayı 2, 1992, s.238-274.

- Efeoğlu, İ. Efe ve Özgen, Hüseyin, İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağıllık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma, Yayınlanmamış doktora tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana, 2006.
- Farquharson, Barbara, Julia Allan, Derek Johnston, Marie Johnston, Carolyn Choudhary ve Martyn Jones. Stress amongst nurses working in a healthcare telephone-advice service: relationship with job satisfaction, intention to leave, sickness absence, and performance. *Journal of Advanced Nursing*, Cilt 68, 2012, s.1624–1635. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06006.x
- Ford, Michael T., Beth A. Heinen ve Krista L. Langkamer, “Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 92, Sayı 1, 2007, s.57-80.
- Ghiselli, Richard F, Joseph M La Lopa ve Billy Bai, “Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent among food-service managers”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cilt 42, Sayı 3, 2001, s. 28-37.
- Goh, Z., Ilies, R.ve Wilson, K. S. “Supportive supervisors improve employees’ daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work-family conflict”, *Journal of Vocational Behavior*, 89, 2015, s. 65-73.
- Greenhaus, Jeffrey H., Karen M. Collins ve Jason D. Shaw, “The relation between work-family balance and quality of life”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 63, Sayı 3, 2003, s.510-531.
- Haar, Jarrod, “Work-family conflict and turnover intention: Exploring the moderation effects of perceived work-family support”, *New Zealand Journal of Psychology*, Cilt 33, Sayı 1, 2004, s. 35-39.
- Hammer, Leslie B., Ellen Ernst Kossek, W. Kent Anger, Todd Bodner ve Kristi L. Zimmerman, “Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 96, Sayı 1, 2011, s.134-150.
- Heyland, Daren K., Graeme M. Rocker, Peter M. Dodek, Demetrios J. Kutsogiannis, Elsie Konopad, Deborah J. Cook, Sharon Peters, Joan E. Tranmer ve Christopher J. O’Callaghan, “Family satisfaction with care in the intensive care unit: Results of a multiple center study”. *Critical care medicine*, Cilt 30, Sayı 7, 2002, s.1413-1418.
- Jamal, Muhammad ve Vishwanath V. Baba, “Shiftwork and department-type related to job stress, work attitudes and behavioral intentions: A study of nurses”. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 13 Sayı 5, 1992, s.449-464.
- Jamal, Muhammed, “Job stress and job performance controversy: An empirical assessment”. *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt 33, 1984, s.1-21.
- Jaramillo, Fernando, Jay Prakash Mulki ve Greg W. Marshall, “A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research”, *Journal of Business Research*, Cilt 58, 2005, s.705-714.
- Karabay, Melisa, “İş Stresi İle Örgütsel Bağıllığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma.” *Journal of Business Research-Turk/İsletme Arastirmaları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2014, s.282-302.
- Kirkcaldy, Bruce D. ve T. Martin, “Job stress and satisfaction among nurses: individual differences”, *Stress and Health*, Cilt 16, Sayı 2, 2000, s.77-89.
- Kossek, Ellen Ernst, Shaun Pichler, Todd Bodner ve Leslie B. Hammer, “Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support”, *Personnel Psychology*, Cilt 64, Sayı 2, 2011, s.289-313.
- Ernst Kossek, Ellen ve Cynthia Ozeki, “Work-Family Conflict, Policies, and the Job-life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior Human Resources Research”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 83, 1998, s.139-149.

- Larrabee, June H., Michelle A. Janney, C. Lynne Ostrow, Mary Lynne Withrow, Gerald R. Hobbs ve Christopher Buran, "Predicting registered nurse job satisfaction and intent to leave", *Journal of Nursing Administration*, Cilt 33, Sayı 5, 2003, s.271-283.
- Lu, H., While, A. E. ve Louise Barriball, K., "Job satisfaction among nurses: a literature review". *International journal of nursing studies*, 42(2), 2005, s.211-227
- McCranie, Edward W, Vickie A. Lambert ve Clinton E. Lambert Jr, "Work stress, hardiness, and burnout among hospital staff nurses", *Nursing research*, Cilt 36, Sayı 6, 1987, s.374-378.
- McVicar, Andrew, "Workplace stress in nursing: A literature review". *Journal of Advanced Nursing*, Cilt 44, Sayı 6, 2003, s. 633-642.
- Mobley, William H., Rodger W. Griffeth, Herbert H. Hand ve Bruce M. Meglino, "A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process, *Psychological Bulletin*, Cilt 86, 1979, s.493-522.
- Netemeyer, Richard G., Boles, James S. ve McMurrian, Robert, " Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 81, Sayı 4, 1996, s. 400-410.
- Organ, Dennis. W, "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis", *Academy of Management Review*, 1977, Cilt 2, s.46-53.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Doruk, Çakmak Nihal, "Organizasyonlarda İş- Aile , Aile- İş Çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi", *Erciyes Üniversitesi İİBD Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 2009, s.69-99.
- Parasuraman, Saroj, Jeffrey H. Greenhaus ve Cherlyn Skromme Granrose, "Role stressors, social support, and well-being among two-career couples", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 13, 1992, s. 339-356.
- Parker, Donald F. ve Thomas A. DeCotiis, "Organizational determinants of job stress", *Organizational behavior and human performance*, Cilt 32, Sayı 2, 1983, s.160-177.
- Rode, Joseph C., Michael T. Rehg, Janet P. Near ve John R. Underhill, "The effect of work/family conflict on intention to quit: The mediating roles of job and life satisfaction", *Applied Research in Quality of Life*, Cilt 2, Sayı 2, 2007, s.65-82.
- Schwepeker, Charles. H, "Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce", *Journal of Business Research*, Cilt 54, Sayı 1, 2001, s. 39-52. doi: 10.1016/j.bbr.2011.03.031
- Shader, Karen, Marion E. Broome, Carroll D. Broome, Mary Ellen West ve Mary Nash, "Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center", *Journal of Nursing Administration*, Cilt 31, Sayı 4, 2001, s.210-216.
- Sosik, John J. ve Veronica M. Godshalk, "Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study". *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 21, Sayı 4, 2000, s. 365-390.
- Staines, Graham L, ve Joseph H. Pleck, "Nonslandard work schedules and family life", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 69, 1984, s.515-523.
- Tett, Robert P. Ve John P. Meyer, "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel psychology*, Cilt 46, Sayı 2, 1993, s.259-293.
- Turunç, Ömer ve Çelik, Mazlum, "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, 2010, s.209-232.
- Van der Heijden, Beatrice IJM, Karen van Dam ve Hans Martin Hasselhorn, "Intention to leave nursing: the importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment", *Career Development International*, Cilt 14, Sayı 7, 2009, s.616-635.

Zhao, Xinyuan Roy, Hailin Qu ve Richard Ghiselli, "Examining the relationship of work-family conflict to job and life satisfaction: A case of hotel sales managers" *International Journal of Hospitality Management*, Cilt 30, Sayı 1, 2011, s. 46-54.

# İş Hayatında Maneviyat Yaklaşımı Ne Vaadediyor?

Meral ÇAKIR BERZAH\* & Mustafa ÇAKIR\*\*

## Özet

İşyerinde maneviyat yaklaşımı, daha verimli çalışanlar, daha yüksek kar oranları ve daha düşük maliyetle üretimin yanı sıra sorunları çözmek yerine kara dönüş-türmeyi hedefleyen bir yönetim stratejisi olarak dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımda özellikle bağımlı iş ilişkileri içindeki çalışanları yoran ve mutsuz eden yaşam koşullarına karşı mücadele etmek yerine tevekkül ve hoşgörü önerildiği görülmektedir. İşverene /yönetenlere daha sorunsuz ve daha yüksek maddi getiri vaat edilen yaklaşımda, çalışan/yönetilenlerin ise durumlarına rıza göstererek daha mutlu ve doyumlu bir yaşama kavuşabilecekleri ileri sürülmektedir. İletişim ve ulaşım teknolojisi başta olmak üzere insan hayatını kolaylaştıran gelişmelerin insanın gereksinimlerinin önemli bir kısmını karşılamakla birlikte doyumlu bir yaşam için yetersiz kaldığı buna karşın sorunlarının kimler tarafından, neden yaratıldığını perdeleyen ve bunların çözümü için çaba harcamak yerine duruma rıza göstermeyi öneren yaklaşım, hegemonyanın örneklerinden birini oluşturmaktadır. Bu çalışmada, işyerinde iş hayatında maneviyatla ilgili açıklamalardan yola çıkılarak yaklaşımın amaçları ve ileri sürülen gerekçeler irdelenmektedir. **Anahtar Sözcükler:** İş Hayatı, Maneviyat, Çalışma, Kar, Hegemonya.

## What do the Morale Values Promise in Business World?

### Abstract

Morale approach in workplace does mainly adopt management strategy which cares about more productive personnel, more profit rate, low-cost production as well as transforming problems into profit rather than solving them. In this approach, reliance and tolerance are suggested instead of fighting against life conditions which make personnel tired and miserable. In this approach which promises less problematic but more advantageous to employers and managers, employees and the ones governed are supposed to have a happy and satisfactory life. This approach which suggests the importance of giving consent rather than finding responsible and reasons of problems that actually stems from inadequacy of the sense of satisfaction as a result of sophisticated communication technology is one of the examples of hegemonies. In this paper, the purposes and justifications provided for the approach are evaluated based on explanations as to morale in business life and workplace.

**Keywords:** Business life, morale, working, profit, hegemony.

\* KOÜ İletişim Fakültesi Öğr. Gör., Sakarya Üniversitesi SBE ÇEKO ABD Doktora Öğrencisi, iletimmeral@gmail.com

\*\* KOÜ Hukuk Fakültesi Yard. Doç. Dr., cakircakir@gmail.com

## GİRİŞ

Teknoloji zaman ve uzamı sorun olmaktan çıkarırken insanı da geleneksel ilişki ve etkileşimlerin dışında bir yaşama zorlamaktadır. Yeryüzünün en uzak noktası ile anlık iletişim ve saatler içinde ulaşım olanağı sağlayan gelişmeler, sanal bir dünya içinde, sanılan ilişki ve etkileşimlerle insanın toplumsal ve psikolojik gereksinimlerini karşılar görünürken aynı zamanda insanı mekanik bir düzenin unsurlarından biri haline getirmeye çalışmaktadır. Tüm insanları kapsama altına almaya çalışan iletişim teknolojisi, alışlagelmiş iletişim biçimlerini bertaraf ederken, bu araçların üretim ve denetimini elinde bulunduranlar lehine bir ilişki ve etkileşim düzenine de olanak vermektedir.

Tasarlanmış bir düzenin işleyişi içinde daha kolay kontrol edilip yönetilebilen insan, kazan-tüket kurgusu içinde daha çok tüketmeye, bunun için daha çok çalışmaya teşvik edilirken sanal ve gerçek dünyanın çelişkileri içinde yeni sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Her yeni sorun da ortaya çıkmasında payı olanlar için yeni bir kazanç alanı oluşturmaktadır. Bu, insanları kavanozlarda, işlevlerine göre üreten bir dünya düzenini tasavvur eden Huxley'in bile tahayyülünün bu kadarına elvermediğini göstermektedir. Huxley, *Cesur Yeni Dünya*'da "üretilen insanların" kontrolünde aralıksız şartlanma dışında soma adı verilen uyuşturucu kullanıldığını yazarken dolaysız bir yöntemden bahsetmiştir. Üstelik soma, insanların benliklerini doyuracak arayış içinde tükenmelerine, bu arayış içinde yönetenlere yeni kar kapıları açmalarına da yol açmamaktadır. Yoğun ve yorucu bir yaşam temposunun yanında sanal ilişkiler içinde gerçekliğini yitiren günümüz insanı ise bu durumla bütünleşememenin rahatsızlığını gidermek için çabaladıkça kar ağına daha çok dolanmaktadır. Fiziksel ve ruhsal sağlığı için yönelmek zorunda kaldığı iyileştirme yöntemleri de bu sürece katkıda bulunmaktadır. Fiziksel sağlığı için kullandığı ilaçlar ve tedavi yöntemleri devasa bir kazanç kapısı oluşturmaktadır. Ruhsal sağlığı için arayışı ise tasarlanmış manevi reçetelerle kendini tutsak eden koşullara rıza göstermesini sağlamak için değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Ruhsal şifa vadeden yöntemler insanı sorunlarının gerçek sorumluları ile yüzleşmek yerine mevcut duruma rıza göstermeye ikna etmeye çalışmaktadır. Bireylerin yanı sıra iş hayatında kurumsal düzeyde uygulamaları da yaygınlaşan ruhsal şifa-maneviyat akımı, insanların ruhsal sağlıkları için maneviyata yönelmelerini önermektedir. İş hayatında/iş yerinde maneviyat akımı, insanların gerginlik, sıkıntı, huzursuzluk yaratan koşullara karşı maneviyata yönelmelerini çözüm olarak göstermektedir. Maneviyata yönelik dini inançlarla ilgili olabileceği gibi psikolojik olarak rahatlama amaçlı sağlayacak başka yöntemlerin de işe yarayacağı iddia edilmektedir. İş hayatında maneviyat yaklaşımı ile ilgili çalışmalarda sorunlar ve onları ortaya çıkaran nedenlerle mücadele etmek yerine çalışana tevekkül önerilmekte işverenlere ise daha sorunsuz çalışanlar ve daha yüksek kar oranları vaat edildiği görülmektedir.

Bu çalışmada, iş hayatında maneviyat akımı, içeriği ve gerekçe gösterilen nedenleri ele alınmakta ve yönetenlerle yönetilenlere yansımaları tartışılmaktadır. Başlangıççı emperyalizmin küreselleşme olarak adlandırılan evresiyle bir olan iş



hayatında maneviyat akımının hegemonik düzenin unsurlarından biri olduğu varsayımından yola çıkılmaktadır.

## I. YÖNETİMDE 'RIZA'NIN DİĞER YOLU: İŞ HAYATINDA MANEVİYAT AKIMI

İnsandan en yüksek verimi almayı hedefleyen yönetim kuramlarında yönetenlere zor'u öneren anlayıştan çoktan vazgeçilmiştir. "Yapmayı istemelerini sağlayacak" sıfır hiyerarşiden katılımcı yönetim yaklaşımlarına kadar halen uygulanan yöntemlerin getirdiğinden daha fazlasını arayan yönetenlerin yeni formül arayışları ise aralıksız sürmektedir. Bu çerçevede ortaya atılan ve olgunlaştırılmaya çalışılan yöntemlerden biri de maneviyatın bir yönetim aracı olarak değerlendirilmesini öneren işyerinde maneviyat yaklaşımıdır.

Batı kaynaklı bu yeni yaklaşım sorunları kara dönüştürmeyi vaat etmektedir. Çıkış noktasını çağın insanı yoran ve yalnızlaştıran koşullarının getirdiği mutsuzluğun oluşturduğu yaklaşımın temelleri ise kapitalist sistemin ruhuna uygun bir maneviyat yorumuna oturtulmaya çalışılmaktadır. İnsanı yönetilecek bir unsur olarak nesneleştirilmesiyle diğer yönetim yaklaşımlarından farklı değildir. Maneviyatı insanları yönetmek için bir araç olarak kullanan diğer yönetim yaklaşımlarından farkı ise nihai amacın başlangıçta açıkça ifade edilmesidir:

"İşyerinde maneviyatın geliştirilmesi; yüksek verimlilik, iş doyumunun artışı, yüksek ciro oranları, pozitif etik değerler, daha iyi katılım oranları ve yüksek müşteri memnuniyetini içeren örgütsel performansla ilgili çeşitli sonuçları sağlamayı garanti eder."<sup>1</sup>

Konuyla ilgili yazarlar işyerinde maneviyat arayışlarının arkasında çağın insanı yalnızlaştıran ve yoran koşullarının olduğunu ifade etmektedirler. Onlara göre insanlar bu dünyanın sıkıntılarına karşın maneviyata yönelerek rahatlamaktadır. Konuyla ilgili görüş belirten birçok isim de maneviyata yönelmeyi yönetenler için ayrı yönetilenler için ayrı gerekçelerle önermektedirler. Yönetenler için rekabet ve karlılık arayışlarına yararlı yeni bir seçenek, yönetilenler için ise bu arayışta da bir nesne olarak konumlandırılmalarını gözden kaçırarak mutsuzluklarının kaynağını sorgulamak yerine daha tahammüllü olmak. Bu, bir bakıma işyerinde maneviyat yaklaşımını savunanların da diğer yaygın (egemen) yönetim yaklaşımlarını üretenler gibi yönetenler için çaba harcadıklarını, yöneten odaklı bir bakış açısına sahip olduklarını göstermektedir.

İşyerinde maneviyat uygulamalarının gerekliliğini savunanlar toplumsal, ekonomik, siyasal, kültürel gelişmelerin insanları mutsuzlaştırdığını ve bunun da maneviyata yönelmeyi hatırlattığını ileri sürmektedirler. İnsanların, kendilerini duygusal ve manevi olarak amaç ve/veya anlamdan yoksun bırakan geçmiş yılların materyalist zihniyetinin sonucu olarak bugünkü akımın, bireysel manevi

<sup>1</sup> B. Tim Lowder, *A Ghost in the Machine: The Important Role of Workplace Spirituality* (September 24, 2006). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=932811> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.932811>, Erişim Tarihi: 11 Kasım 2011

bilinçlenmenin tırmanışa geçtiğini söyleyen Lowder'a<sup>2</sup> göre bu döneme kadar insanlar hayatlarındaki gerçek anlam ve mutluluğa kavuşmak için bu kavramların anlamı dışında yaşamış ve aşırı çaba harcamıştır. Hatta tüm arzu edilen materyalist malları elde etmiş olanlar yaşamlarının gerçek manasını bulamamışlardır. Materyalizmin sağlamadığı gerçek mutluluk ve gerçek manayı bulmak amacıyla çok büyük miktarda bireysel içe dönük değerlendirme çabaları yeni akılları getirmiştir. Bu yüzden insanlar hayatlarındaki gerçek mana ve amacı bulmak için maneviyat konusuna yönelmişlerdir. Guillory<sup>3</sup> maneviyata yönelme nedeni olarak iş hayatının koşullarını göstermektedir; "İş hayatı içinde değerler temelinde cevaplar ve kişisel denge arattırarak kadar çaba gerektiren hızlı, stres dolu, tutkulu ve kaotik olmuştur. Uzun mücadelelerde içsel bilgeliğin adaptasyonumuzu ve dengemizi sürdürecektir tek kaynak olduğunu fark eder olduk"

Demkovich ise işyerinde maneviyatı hem dini hem de iş odaklı bir yaklaşımla açıklamaya çalışmaktadır<sup>4</sup>: "Değişik dini geleneklere hizmet edebilen bazı anlayışlar manevi geleneği önermektedir. Aslında işyeri, dünyanın dokuzda beşini paylaşan inançsız insanları ve bazı inançlara sahip olan insanları oluşturan dünyevi olmayan hristiyanlık dünyasını temsil etmektedir. Bundan ötürü mesele diniyi değiştirmiş insanları kazanmaya çalışmak yani din değiştirme hakkında değil, fakat iletişim kurma ve görüşmeye çalışmakla alakalıdır. Bu bağlamda işyeri görüşme ve iletişim yoluyla fayda sağlamaktadır. En azından önermeyi ümit ettiğim maneviyatın değeri, bütünleşmenin gerçek sorunlarında bizlere odaklanan temel bir dil sağlıyor olmasıdır. Bu, anlam seviyesinin derinliğinde uzun bir zamandır memnun edici bir şekilde gelişen tüm insanları kabul etmektedir. Ve tüm hilekarlara, özellikle bizim yaptıklarımız kendilerininmiş gibi haksız yere isteyenlere meydan okumaktadır. İşyerinde maneviyat; işçi, işveren, müşteri ve tedarikçilerin bölünmüş yaşamlarının bir araya getirilmesine olanak sağlamaktadır."

Ruhani ve dini konularla ilgili araştırmaların son yıllardaki gelişiminin bilim adamlarını da konuyla ilgilenmeye yönelttiğini belirten Bruno Dick<sup>5</sup> Ağustos 2000'de Bilim Akademisi yönetiminin resmen "Yönetim, Maneviyat ve Din" çalışma grubunu oluşturduğunu kaydetmektedir. Bruno'nun aktardığına göre, özellikle maneviyata dayalı ahlaki yönetimi geliştirmek için (örneğin dini yönetim) de üst düzey yöneticilerin yüzde 65'i ibadet için düzenli olarak kiliseye veya sinagoga gitmektedir. Bu oran diğer Amerikalılarda yüzde 40'tır. Kinjerski ve Skrypnek ise iş hayatında maneviyata yönelmenin nedenlerinden birini, "İş hayatında aşikar bir şey varsa o da görev ile ilişkisi kesmek ve yapılan işin büyüünün çözümlenmesinden dolayı işe karşı bir başkaldırıdır" şeklinde açıklamaktadırlar.

2 Lowder, a.g.m.

3 William Guillory, "The Living Organization-Spirituality in the Workplace", <http://www.innovint.com>, Erişim Tarihi: 5 Aralık 2012

4 M. Demkovich, O.P., "Discuss & Discover Your Spirituality In The Workplace today!", <http://www.whispy.com/spirituality-workplace-information.htm>, Erişim Tarihi: 12 Kasım 2011

5 Dyck, Bruno and Schroeder, David, Management, Theology and Moral Points of View: Towards an Alternative to the Conventional Materialist-Individualist Ideal-Type of Management. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 4, pp. 705-735, June 2005. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=728710>, Erişim Tarihi: 3 Nisan 2015

İşyerinde maneviyat yaklaşımının gerekliliğini savunanlara göre insanları buna yönelten nedenler genel olarak şunlardır:

- İşten çıkarmaların, şirket küçülmelerinin, şirket evliliklerinin ve küreselleşmenin getirdiği değişiklikler,
- Daha az ücret için daha çok çalışmak zorunda kalan işçilerin üzerindeki stresin artması,
- İş tatmininin gerilemesi ve depresyon olaylarının artması,
- Çevresel kirlilik ve enerji krizi,
- Tüzel kişiliklerdeki etik dışı skandallar ve Enron etkisi,
- Okullar ve aileler gibi geleneksel yapıların çözülmesi<sup>6</sup>.

İmel bu nedenleri biraz daha ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadır:<sup>7</sup>

- İşten çıkarmalar ve küçülme: Birçok şirketin son dönemlerde çalışan sayısını değiştirmesi belirsizlik yaratmış ve birçok insanın işlerini kaybetme konusunda hassasiyet hissetmesine sebep olmuştur. Personele daha az destek ve yeni teknolojiyle başa çıkma ihtiyacı ekstra stres yaratmıştır. Bunun sonucunda, birçoğu işlerinin değeri ile ilgili sorular sormakta ve içinde güç ve teselli aramaktadır.
- İşgücününün yaşlanması: Birçok çalışan, işleri dahil, kendilerini yaşamlarına daha fazla anlam katma çabalarının lüksünü sağlayan bir zenginlik düzeyine ulaşmıştır. Maneviyat ve iş arasındaki bağlantı için sıklıkla ikinci dünya savaşı ile soğuk savaş arasında doğmuş olan kimselere (baby boomer) itibar edilmesine rağmen, anlamlı iş için araştırma tüm nesillere uzanmaktadır.
- Geleneksel destek ağlarının azalması: Kiliseler, sivil gruplar ve geniş aileler gibi çeşitli geleneksel manevi destek kaynakları artık daha az etkiye sahiptir. Bir çok birey iş yerine insanların bağlantı ve katkı ile ilgili temel ihtiyaçlarını sağlamak için komünal/müşterek bir merkez olarak bakmaktadır.
- Örgütsel yapılarda değişiklikler: İşlerin nasıl yapılandırıldığı ve yürütüldüğü konusundaki değişiklikler de bu trende katkı sağlamaktadır. Kalite hareketi öğrenim örgütleri ve diğer yeniliklerin tümü çalışan girdisini geliştirmiş ve takım inşasını desteklemiştir. Bunun bir sonucu olarak, birçok çalışan kişisel değerleri ile daha uyumlu iş çevreleri tecrübe etmiş ve işlerinde yeni anlamlar bulmuşlardır.

6 Willson Gustiawan, "Spirituality in the Workplace", October 14TH 2009, <http://blogs.unpad.ac.id/willson/?p=97> ; Paul T. P. Wong, Erişim Tarihi: 12 Kasım 2012

7 Gustiawan, a.g.m.

## II. İŞYERİNDE MANEVİYAT NASIL AÇIKLANIYOR

İşyerinde maneviyata ilişkin çalışmalarda maneviyatın ruhsal doyum, denge ve uyumlu ilgili olduğu vurgulanmaktadır. İşyerinde maneviyat hareketinin “insanların işe vücut ve akıllarından daha fazlası ile geldiklerini, bireysel yeteneklerini ve eşsiz ruhlarını getirdiklerini”<sup>8</sup> doğrulamakla ilgili olduğunu kaydeden Willson Gustiawan şu açıklamayı yapmaktadır: “Hareket işte kişisel tatmin, kişisel değerleri şirketinkilerle uzlaştırmak için artan gereksinim ve bireylere daha dengeli yaşam sağlamalarına yardımcı olmada şirketin isteği dahil olmak üzere bir dizi konuya hizmet etmektedir”<sup>9</sup>. Neal ve Bennet<sup>10</sup> “fikirleri ve teorileri nasıl pratiğe dökeriz” sorusunun işyerinde maneviyatın kilit sorusu” olduğunu ifade etmektedirler. William Guillory<sup>11</sup> maneviyat ve iş hayatı arasındaki ilişkiyi uyum ve denge gereksinimi ile açıklamaktadır: “İş hayatı içinde değerler temelinde cevaplar ve kişisel denge arattırarak kadar çaba gerektiren, hızlı, stres dolu, tutkulu ve kaotik olmuştur. Uzun mücadelelerde içsel bilgeliğin adaptasyonumuzu ve dengemizi sürdürecektek tek kaynak olduğunu fark eder olduk”.

Carrette ve King, maneviyatın modern toplumlarda anlam, değerler, aşkınlık, umut ve bağlantılılığı araştırmak için “marka etiketi” halini aldığını ifade etmektedirler. Downey, manevi arayışın bir kimsenin hayatındaki nihai ilgiye doğru yönlendirmesinden dolayı maneviyatın ahlakla ilgili olduğunu söylemektedir. Mitroff ve Denton, maneviyatın daha düşük düzeylerin kavramsallaştırılmasını sağlayan daha yüksek anlama düzeyini temsil ettiğini, neden sorularına yanıtlar aradığını ve bütünleştirilmiş bir tümlük hissi ile bireysel yaşamlar sunduğunu belirtmektedirler. Macquarrie ise maneviyatın (kişi gerçek olarak nihai değerini aradığından) tam anlamıyla bir kişi olmakla ilgili olduğunu kaydetmektedir.<sup>12</sup>

İşyerinde maneviyatla ilgili çerçevede maneviyat ve din arasındaki ilişki de açıklanmaya çalışılmaktadır. Ricard Barret’e göre<sup>13</sup> işyerinde maneviyat bir farkla incil’i yaymaktır: onun yaklaşımı faydacı, ölçülebilir ve bütün işleri kapsayıcıdır. Rhodes, maneviyatın dinlere veya kiliseyi sürekli dayanışma toplumunu kasteden örgütlü dinler diye adlandırılan kavrama karşıt olduğunu söylemektedir. Ona göre yeni bakış açısıyla maneviyat özel bir etkinliktir ve deneysel araştırmalar maneviyatın işyerlerinde dine alternatif olarak kabul görmekte olduğunu göstermektedir.<sup>14</sup> Rhodes<sup>15</sup>, işyerinde maneviyatın insan doğasını geliştirerek Tanrı’ya

8 Gustiawan, a.g.m.

9 Gustiawan, a.g.m.

10 Judi Neal, Joel Bennet, “Examining Multi-Level or Holistic Spiritual Phenomena in the Workplace”, www.stedwards.edu/mla, Erişim Tarihi: 3 Nisan 2015

11 William Guillory, “Questions People Ask about Spirituality and the Workplace (Part 1)”, http://www.innovint.com/downloads/default.asp, Erişim Tarihi: 5 Aralık 2012

12 Gustiawan, a.g.m.: Carrette&King 2005, Mitroff&Denton 1999, Downey 1997, Macquarrie 1972

13 David Dorsey, “The New Spirit of Work” (2007), http://www.fastcompany.com/magazine/16/baret.html?page=0%2CO, Erişim Tarihi: 12 Kasım 2012

14 Rhodes, Kent, “Six Components of a Model for Workplace Spirituality-The idea of puruing spirituality in the workplace has grown from fad to trend within many organizations”, http://gbr.pepperdine.edu/062/workplace.html, Erişim Tarihi: 26 Mayıs 2015

15 Kent a.g.m.

doğru yolculuğunda üstün olmasını olanaklı kıldığını söylemektedir. Guillary<sup>16</sup> insanların işyerlerindeki çeşitli baskılara ve uyum sorunlarına karşı dine yönelerek denge ve huzur bulabildiğini, maneviyatın öz, dinin yapı olduğunu belirtmektedir. Ona göre maneviyat zihnin yaşayabilmesi için gerekli içgüdülerden ve onların ötesinden gelmektedir. Her insanın içsel bilişiyle bağlantı kuran bir maneviyat merkezi vardır. Gustiawan, din ve işyeri arasındaki bağlantının yeni olmadığını, insanların yüzyıllardır işlerini dini mercekler yoluyla yorumlamaya çalıştığını belirtmektedir. Ancak son zamanlarda önemli bir paradigma kayması gerçekleşmiştir. Geçerli görüş, maneviyatın dine göre birey ve modern çoğulcu işyerleri arasındaki ilişkiyi anlamak için daha iyi bir yapı olduğudur.<sup>17</sup> Maneviyat ve din arasında bir ayırım yapılması gerektiğini söyleyen Eva Poole<sup>18</sup>, maneviyatın daha kapsayıcı ve ideolojiyle daha az yüklü olduğunu söylemektedir. Joan Marques'e göre<sup>19</sup> işyeri maneviyatı, kişisel büyüme ile başlatılan ve ilişkiler ile beslenen bir süreçtir. Maneviyat muhakkak dindarca yürütülür olmamasına karşın, manevi kafa yapısının temel düşünceleri –kabul, anlayış, bilinç, barış- dünya dinlerinin çoğunluğunda yerleşmiştir.

İşyerinde maneviyatın son 20 yıldır ABD'de önemli bir konu haline geldiğini belirten Tim Lowder<sup>20</sup> bunun nedenini materyalizme karşı insanların hayatlarındaki gerçek mana ve amacı bulmak için maneviyata yönelmesi olarak açıklamaktadır. Ona göre maneviyat ve din farklı şeylerdir. Aslında din insanoğlunun maneviyat arayışının bir yan dalıdır. Maneviyat soyut bir şeydir, materyalist anlamda açıklamak zordur ve çoğu zaman din ile ilişkilidir. Aslında çoğu dinler insanoğlunun manevi bilinçlenme arayışının neticesinde oluşmuştur. Bu manevi arayış aynı zamanda Amerikan işgücünü maddi ve somut karşılıklar yerine işlerindeki gerçek manayı aramaya yönlendiren aynı arayıştır.

### III. İŞYERİNDE MANEVİYAT (ÇALIŞANLARA VE İŞVERENLERE) NE ÖNERİYOR

İşyerinde maneviyat konusundaki çalışmalarda bu yaklaşımın hayata geçirilmesi için ağırlıklı olarak iki unsur üzerinde durulduğu görülmektedir: şirketlerin rekabet gücü ve yöneticilerin bunu (rekabet gücünü) artırmak için yapması gerekenler. İşyerinde maneviyat yaklaşımını savunanların maneviyatı yöneticilerin çalışanlara aşılayacağı ya da öğreteceği bir kavram olarak kabul ettikleri ve bir anlamda ibadethanede din adamının üstlendiği rolü işyerinde işveren ve/veya yöneticilere önerdikleri görülmektedir.

16 Guillary, a.g.m.

17 Gustiawan, a.g.m.

18 Eva Poole, "Organizational Spiritually-Away with the Fires?", The Ashride Journal, Autumn 2006, Erişim Tarihi:11 Kasım 2011

19 Joan Marques, "Spiritually at Work: Internal Growth with Potential External Challenges", The Journal of Quality and ..... October, 2008, Erişim Tarihi: 26 Mayıs 2015

20 Lowder, a.g.m.

“Geçen yüzyıl boyunca, organizasyonlar, çalışma hayatında kişinin öğelerinin bastırılmasının ne etik olarak ne de fayda olarak homojen bir şey olmadığını öğrendi. Bu öğrenimin büyük bir kısmı cinsiyeti, etnikliği veya oryantasyonu merkezileştirirken, işyeri ile ilgili stresin artan anlayışı ve duygusal zekanın yeni oluşmuş popülaritesinin çok daha geniş olduğunu akla getiriyor. Organizasyonlar çalışanlarını tüm olarak işe getirmenin yollarını arıyorlar. “Tüm kişi” bedeninin tanımında ruh ve akli da kapsadığı için çoğu çalışma koşullarının fiziksel, zihinsel ve manevi strese sebep olmaması için çabıyor. Manevi konsept yaratıcılığa ve etiğe bağlı olduğundan, organizasyonlar çalışanlarının sadece doğuştan olan yaratıcılığa ve doğal etik bir bilinci kullanmanın yerine onları ruhsal manevi kaynaklarına ulaştırmanın yollarını arıyorlar.”<sup>21</sup>

Poole bu açıklamayla işyerinde maneviyat yaklaşımının çalışanları yalnız bedenleri ve akılları ile değil ruhlarıyla da üretim süreci içinde değerlendirmeyi önerdiğini açıkça ortaya koyuyor. Poole’nin belirttiğine göre işyerinde maneviyat yaklaşımı benimsendiği takdirde bunun olumlu maddi sonuçlarının alınması kaçınılmazdır:

“Önde giden şirketleri diğerlerinden ayıran nedenleri inceleyen bir takım araştırmalar sonucunda, bu organizasyonların çalışanlarının sadakatini kazanmaları onları diğer şirketlerden ayıran en önemli neden olarak bulundu. Çünkü oluşan bu güven sonucunda çalışanların motivasyonu ve sadakati artıyor. Yine araştırmalar sonucunda, çalışanlarının manevi isteklerini anlayıp buna çözüm arayan şirketlerin işçilerinin, şirketlerine daha derinden bağlı ve daha gayretli oldukları ortaya çıktı. İnsanların kendilerini geliştirmelerini cesaretlendiren yerlerde örgütsel performans gelişir ve bu tür manevi inisiyatiflerin çok ciddi bir maddi geri dönüşü vardır. Örneğin Georgeanne Lamont tarafından yapılan bir araştırma, Happy Computers, Bayer UK, Nat West IMG, Microsoft UK, Scott Bader and Peach Personel gibi ruh dostu şirketlerin çalışanlarında işe gelmeme ve hastalık oranlarının çok daha düşük olduğunu ortaya çıkarttı. Bir Avrupa şirketi olan Broadway Tyres bu tür manevi pratikler sayesinde işe gelmeme oranını yüzde 25-30’lardan yüzde 2-3’lere düşürmeyi başardı.”<sup>22</sup>

Poole’ye göre bunu sağlamak için yöneticilerin yapması gereken ise çalışanları maneviyata yöneltmek, gerisi açık bir kapıdan içeri itilivermek gibidir: “Bir çok organizasyon bu politikalarının hür bir davranış olmasını isterler, fakat bu politika tasarımları çoğu zaman yıllık raporlarda ve web sitelerinde belirir. Çalışanların kendi ruhuna ve anlam kaynaklarına ulaşmalarına yardım etmek bu inisiyatifleri öyle bir hale dönüştürür ki onlar organizasyon bilincinin ve diyalogunun daha doğal bir parçası olurlar. Bir yönetici, çalışma hayatında maneviyatın yerini alabilmesi için ne yapabilir? Kendi değerlerini ve misyonlarını çalışanlarına aşılatabilen organizasyonların bunları yapamayanlardan daha iyi olacağı açıktır. Bu nedenle, bunu kavradıktan sonra bu yolculuktaki ikinci adım bu alandaki hassasiyetleri ciddiye alarak ihtiyatlı hareket etmektir. Araştırmalar gösteriyor ki çalışanlar ruh-

---

21 Poole, a.g.m.

22 Poole, a.g.m.

larını işe getirme konusunda cesaretlendirildiklerinde onlar bunu daha gönüllü olarak yapıyor. Bu durumda sen açık bir kapıdan itiliyor gibisin.”<sup>23</sup>

Poole, kurumların maneviyat konusunu ciddi bir şekilde ele almalarının nedenlerinin kimi zaman zorunluluk kimi zaman gönüllülükle ilgili olduğunu belirtiyor. Zorunlu nedenleri performansı geliştirmek, yetenek için savaşı kazanmak, yaratıcılık potansiyelini ortaya çıkarmak, hizmet kültürünü artırmak şeklinde sıralayan Poole makalesinin sonunda işyerinde maneviyat yaklaşımının amacını da özetlemektedir, “Bu makale, işçinin motivasyonunda, sorumluluk almasında ve rahatlığındaki bazı problemlere çözüm olabilecek organizasyonel ruh konusundaydı. İş yerindeki ruhsallığın bu gibi konuları nasıl etkilediğini anlatmak için ünlü bir hikayeyi kullanabiliriz. Biz hepimiz, katedralleri inşa ediyoruz. Biz sadece yaptığımız günlük işte onları bulmaya ihtiyaç duyarız. Organizasyonel ruh bu seyhate başlamanın bir yoludur.”<sup>24</sup>

Bu konuda görüş üretenlerin bir çoğunun Poole gibi “maneviyatın çalışanların verim ve bağlılığını artırmak için bir yönetsel araç olarak kullanılması” yaklaşımını önerdikleri görülmektedir. Maneviyatı maddi amaçlara ulaşmak için kullanılacak bir araç olarak önerirken, insanları yönetenler ve yönetilenler değil de yönetenler ve insanlar olarak sınıflandırdıkları ve insanları (yönetilenleri) yönetenler için örgütün girdilerinden biri olarak konumlandıkları anlaşılmaktadır. Ulaşılabilecek maddi amaçlar için maneviyatı araç olarak kullanmak bir yana bu yaklaşımı savunanların görüşleri başka bir soruyu daha getirmektedir. Maddi sonuçları önererek maneviyatı önermenin tutarsızlığını bir tarafa bırakırsak, maneviyatı çalışanların mutsuzluğu için çözüm olarak gösteren, yöneticilere de çalışanların manevi ihtiyaçlarını karşılaması için ortam oluşturmayı önerenler neden yönetenlerin kendi ruhları için maneviyatı aramalarını önermemektedirler ve çalışanları maneviyata yönelterek onlara mutluluğun kapılarını açacak yöneticilere nasıl bir rol yüklemektedirler?

Guillory maneviyat ve işyeri arasındaki ilişkiyi şöyle açıklamaktadır<sup>25</sup>; “İş güvenliğinin ve yüksek performansla çalışma ihtiyacının kaybının telafisi için günümüzün üretici ve çıkar sağlayan işyerleri insani saf öğelerle esas iş politikası kararları, fonksiyonları ve davranışlarını bütünleştiren organize kültürler talep etmektedir ki bu kültürler çalışanların fiziksel, manevi ve zihinsel iyiliğini sağlamaktadır”.

Her durumda ruh ve işi ya da ruh ve liderliği birleştirmede gerçek bir kaygı olduğunu, bunun “daha çok kar için dua etmek gibi” geldiğini söyleyen Moxley’e göre<sup>26</sup> “bir zamanlar şirketler çalışanlardan işte sadece fiziksel enerjilerini kullanmalarını isterlerdi. Kas gücü önemliydi. Kişilerden zihinsel, duygusal ve ruhsal enerjilerini evde bırakmaları bekleniyordu. Son yıllarda şirketler, belli bir

23 Poole, a.g.m.

24 Poole, a.g.m.

25 Guillory, a.g.m.

26 Russell S. Moxley, “Breathing spirit into work life”, <http://triangle.bizjournals.com/triangle/stories/2000/02/14/smallb4.html>, Erişim Tarihi: 26 Mayıs 2015

zaman geçtikten sonra performansın devamlılığının anahtarlarından biri olan zihinsel enerjinin önemini farkına vardılar". Moxley iş hayatı içinde soluyan ruh başlıklı makalesinde bir yandan sorumluluk bilincinden çok boyun eğmeye teşvik eden, yaratıcılıktan çok kontrolü destekleyen liderlik anlayışını eleştirmekte ve bu uygulamaların ruhun kaybolmasına yol açtığı söyleyerek insan ruhunun doyurulmasına yönelik bir anlayışın gerektiğini söylemekte ancak diğer yandan kaybolup giden ruhla 'iş'te karlılığı getiren heyecanı kastettiğini ortaya koyarak neyi kutsadığını da itiraf etmektedir:

"Ve işte olayın diğer tarafı: her şeyin su gibi hızlı aktığı dünyada şu anda faaliyet gösteren şirketler başarılı olmak için en iyi performansı sergileyen elemanlara ihtiyaç duyarlar. İş: tutku, yaratıcılık ve sorumlulukla yapılmalıdır. Bunu yerine getirmek de iş başındayken her birimizin ruhsal enerjimizin yanı sıra zihinsel, fiziksel ve duygusal enerjilerimizi de kullanmamızı gerektirir. Bu da liderlik ve ruhu bir araya getirmekle başarılıdır. ... Ruhsal enerjinin kullanımı, iş yerinde dini ortaya koymak değildir. Ruh ve ruhaniyetin dinden farklı birer olgu olarak düşünülmesi daha doğrudur. Toplumumuzda liderlik ve ruh genel anlamda birbirine bağlı değildir. Aslında şimdilerde liderlik bazen nefes almaya ruhun etkisi olarak bilinir ve uygulanır. .... Liderler kimdir ve ne yaparlar gibi en temel varsayımlarımızı dahi tekrar düşünme vakti. Liderlik bir kişinin diğerine ya da diğer için ne yaptığıdır gibi düşüncelerimizin ötesine gidip liderliği bazen iki bazen de çok daha fazla kişinin ortaklıklarıyla olan bir şey olarak düşünmeye başlama zamanıdır. ... Ortaklıkların verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak kolay değildir. Sabır ve devamlılık ister, yeni zihin modelleri yaratmayı içerir, varoluşun ve çalışmanın yeni yollarını öğrenmeyi gerektirir."<sup>27</sup>

Lowder da diğerleri gibi yöneticilere işyerinde maneviyat için uygun ortamı oluşturmayı önermekte ve bunun sonucunda ortaya çıkacak memnuniyet verici maddi gelişmelerden (memnuniyet, verimlilik, performans vb. artışı) söz etmektedir. Çoğu dinin insanoğlunun manevi bilinçlenme arayışının neticesinde oluştuğunu, bu manevi arayışın aynı zamanda Amerikan işgücünü maddi ve somut karşılıklar yerine işlerindeki gerçek manayı aramaya yönlendiren arayışla aynı olduğunu söyleyen Lowder, işgücüne maddi ve somut karşılıklar yerine gerçek manayı, yönetime ise bunun için gerekli koşulları sağlayarak işgücünün daha iyi ve verimli kullanılması sonucunda elde edilecek maddi sonuçlara ulaşmayı önermektedir. İşyerinde maneviyat ile kültür arasında sıkı bir ilişki olduğunu kaydeden Lowder, sosyal bir yapıstırıcı olan kültürün bir yandan da "çalışanların davranış ve tutumlarını biçimlendiren ve yol gösteren bir kontrol mekanizması ve bir sezme kabiliyeti işlevi gördüğünü" belirtmektedir. "Kültür ve işyeri maneviyatının işgücü dahilindeki çalışanların eylem ve davranış biçimlerinin toplamındaki değerler, anlayışlar ve algılar tarafından açığa çıkarılan soyut kavramlar"<sup>28</sup> olduğunu, çalışanların bireysel algıları, anlayışları ve değerlerinin çalışanın mane-

---

27 Moxley, a.g.m.

28 Lowder, a.g.m.



vi zekası<sup>29</sup> olduğunu belirten Lowder'a göre, organizasyon kültürünün canlanması için çalışanların manevi zekaları canlandırılıp güçlendirilmelidir. Tipik çalışma şekliinden çok, yüksek anlam arayan çalışanlar olumlu tutum takınacaklar ve günlük iş stresinden aşırı derecede olumsuz etkilenmeyeceklerdir. Manevi zekanın derecesinin yüksekliğiyle çalışanların olaylara pozitif bakma ve aynı zamanda maaş/ücret artışı gibi maddi unsurlar yerine hem kendine hem de diğerlerine nasıl yararlı olacaklarının anlamı ile motive olacaklarını ileri süren Lowder bunun şirket kültürüne olumlu etkilerini özetle şöyle sıralamaktadır: iş memnuniyetinin artması, sağlık sorunlarının azalması, çalışanların şirkete sadakatlerinin artması, etik standartlar, mutluluk ve katılımın düzeyinin yükselmesi duygusunu yaşamaları. Bunun işyerine getirişi ise maddidir. Çalışanların mutsuzluğu için maddi olmayan unsurlarla motive etmenin yüceliğine karşın işveren ve yöneticileri motive etmek için maddi unsurları sıralamaktadır :

“Verimlilik ve performans şirket yöneticileri için son derece iki önemli unsurdur. Şirketler devamlı olarak her gün çok büyük, küresel bir rekabetle karşı karşıyadır ve düşük işgücü ve hammadde maliyetine sahip ülkelerle rekabette zor zamanlar geçiriyorlar. Öncelikli yollardan birisi işçi verimliliğinin artırılması. “Çalışanın manevi zekasının artması, verimlilik ve performans, her ikisinin de artması sonucunu doğurur mu?” sorusu ana çıkış noktamız. Araştırma bu sorunun yanıtının kesinlikle, elbette olduğunu belirtmiştir.”<sup>30</sup>

Lowder, yönetenlere işyerinde maneviyatı örgüt kültürünün önemli bir bileşeni haline getirmenin başka bir yararını daha yine maddi temellerle belirtmektedir: “ Bu alandaki birçok araştırmacı, şirket kültürü içinde gelişerek artan bir işyeri maneviyatının daha düşük maliyetlerde başarılı olabileceği konusunda aynı fikirdeler. ... Özet olarak, çalışanın artırılmış manevi anlayışı ve işyeri maneviyatını kapsayan örgütsel kültür ve yönetimin karar almasındaki bir paradigma değişimi bugünün rekabetçi global iş ortamında geçerli olan bir seçenektir. Tipik bir manevi örgüt, güçlü bir amacı olma, bireysel gelişime odaklanma, güven ve saygı, insanlı çalışma şekilleri ve çalışanın sözüne hoşgörüyü kapsayan özellik ve karakterlere sahiptir. Bu özellik ve karakterler, son 20 yıl boyunca Amerika kurumlarında meydana gelmiş olumsuz olayları dikkate alan yeni ve canlı bir bakış açısı sunar. Ayrıca işyeri maneviyatına dayalı paradigma değişimi örgütsel performans ve verimlilik için çeşitli olumlu sonuçlar ve ek olarak gelecekte şirketlerindeki pozisyonları iyileştirme ve geliştirme çabasındaki liderlere önemli yetkiler sağlar.”

Gustiawan<sup>31</sup>İşyerinde maneviyatın yeni bir konu olmadığını, 20'nci yüzyıl başlarından itibaren Batı toplumlarında ruh hali, maneviyat ve ruhsal olgu üzerine giderek artan bir odaklanma olduğunu belirtmektedir. Son zamanlarda bu odaklanma organizasyonları, pazarları, ekonomileri ve toplumun tamamını geliştirmede maneviyatın rolünü destekleyen hem akademik hem de popüler çalışma-

29 Lowder, a.g.m.

30 Lowder, a.g.m.

31 Gustiawan, a.g.m.

larla modern işyerine kaymaktadır. Yüzyıllardır insanların işlerini dini mercekler yardımıyla yorumlamaya çalıştığını ancak son zamanlarda bir önemli bir paradigma kayması gerçekleştiğini, maneviyatın birey ve modern çoğulcu işyerleri arasındaki ilişkiyi anlamak için daha iyi bir yapı olduğunu belirten Gustiawan şöyle söylemektedir: “Çeşitli sosyo-kültürel etkiler içinde ortaya çıkan bu bakış açısı maneviyatı çeşitli örgütsel çıktıları pozitif olarak etkileyen bir unsur olarak gördüğüdür”. Bu durumda açık olmayan şeyin bireyin maneviyatını örgütsel bir bağlama ve bu dönüşümün etkisi içinde nasıl bir davranışa dönüştürdüğüdür” diyen Gustiawan konuyla ilgili analizinde yer verdiği tanımlarda işi ve/veya işyerini kutsamay, egoları aşmayı, tanrısal değerleri, daha yüksek anlama düzeyinin temsili gibi unsurları hatırlatmaktadır.<sup>32</sup>

*“Maneviyat dine göre açık bir şekilde daha geniş bir yapıdır. Maneviyat, bireyin geleneksel dinle ilişkili olan kurumsal uygulamaları ve sınırlamaları olmaksızın kutsal hissine sahip olmasını sağlar (Zinbauer, Pargament ve Scott, 1999).*

*Carrette & King (2005), maneviyatın modern toplumlarda anlam, değerler, aşkınlık, umut ve bağlantılılığı araştırmak için “marka etiketi” halini aldığını ifade etmektedir. Nasyon, insan değerleri ile ilgili soruları tanımlanabilir bir pazar alanına ayırarak işler. Manevi (yönü güçlü) bireylerin davranışsal karakteristikleri şunları içerir:*

*Egolarını aşma yolunu aramak (ör. kendi ilgi alanlarını). Diğerleri ile birbirleri ile bağlantılarının farkında olma ve bunu kabul etme, yaratma, ve yaşamlarını bölünmez bir bütün olarak (holistik bir şekilde) entegre etme (bütünleştirme) yollarını ararken, eylemlerinin daha önemli olduğu konusunda Nihai İlgiyi Anlama. Her şeye nihai olarak değer veren madde evrenin ötesinde bir şeye inanmak. Maneviyat doğal olarak insan kapasitesinin gerçekleştirimidir. Esasen nihai değerlerini sorguladıklarından maneviyat “tam anlamıyla bir insan/kişi olmakla” ilgilidir (Macquarrie, 1972, s. 40).*

*Maneviyat “Nihai ilginin” kişisel ifadesidir. Tillich’e göre (1952), nihai ilgi merkezi güce sahip hayatlarımızdaki “Tanrı değerleridir”; bunlar nihai olarak ilgilendiğimiz şeylerdir.*

*Manevi (yönü güçlü) kişiler, anlamlı ilişkilerde, kaynak bulan gerçek bir hayatı yaşama yolları arar. Öz-aşkınlık, ruhu onaylayıp egoyu aşma süreci birbiri ile bağlantılı olmanın giderek farkına varılması ve kabulü ile sonuçlanır. Bu, aynı zamanda maneviyatla ilgili yazılarda genel bir temadır (Kale, 2004; Sass, 2000).*

*Maneviyat, daha düşük düzeylerin kavramsallaştırılmasını sağlayan daha yüksek anlama düzeyini temsil eder. “Neden?” sorularına cevaplar arar ve bütünleştirilmiş bir tümlük (bütünlük) hissi ile bireysel yaşamlar sunar (Mitroff & Denton, 1999). “Anlam-kazandırma” süreci, daha yüksek anlam düzeyi verecek şekilde, yani manevi bir anlam, bir olay veya olaylar dizisini manevi (yönü güçlü) bireylerin nasıl gözden geçireceğini ve yeniden değerlendireceğini anlamamıza yardım eder (Baumeister & Vohs, 2005). Maneviyat; kişi gerçek olarak nihai değerini aradığından “tam anlamıyla bir kişi olmak” ile ilgilidir (Macquarrie, 1972, s. 40). Bunun sonucu olarak, en azından prensipte, maneviyat*

32 Gustiawan, a.g.m.

*gerçek olarak bir insan hayatı yaşamaya çalışan her insan için eşit derecede mevcut olabilir. Ayrıca maneviyatın gerçek bir şey olduğunu belirten birçok kanıt da vardır. ”*

## SONUÇ OLARAK

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse işyerinde maneviyat yaklaşımını savunanların maneviyata yönelme için ileri sürdükleri nedenlerin çalışanlardan kaynaklanmadığı aksine, yönetenlerin karar ve uygulamalarından kaynaklandığı görülmektedir. O halde asıl sorun (toplumu ve toplumsal kurumları) yönetenlerle, onların seçimleriyle ilgilidir. Sorun insanı yalnızlaştıran, yoran, yabancılaştıran koşullar ise çözümün de bu koşulların değiştirilmesiyle ilgili olması ve buna odaklanması yani sorunu ortadan kaldırmaya yönelik olması gerekir. Bu çalışmada yanıt aranan soru da işyerinde maneviyat yaklaşımını savunanların ortaya koydukları bu soruna karşı ne önerdikleri, nasıl bir çözüm gösterdikleridir. İkinci soru kim için bir çözüm önerdikleridir. İşveren ve yöneticilere karlılık ve verim artışı, çalışan sorunlarında azalma, çalışana manevi doyum, uyum, ruhsal denge vaadi ikinci soruyu ortaya çıkarmaktadır. İkinci sorunun yanıtı ise asıl soruya götürecektir: karlılık ve verim artışı gibi maddi sonuçların vaat edildiği yaklaşımda maneviyat maddi sonuçlara ulaşmak için kullanılması önerilen bir araç mıdır? Yukarıda sıralanan görüşler ışığında ulaşılan ilk sonuç, işyerinde maneviyat yaklaşımının savunucularının görünürde insanı yoran ve yalnızlaştıran çağın koşullarını gerçekte ise şirketlerin daha çok kar, daha yüksek verim arayışlarını sorun olarak kabul ettiklerine dairdir. Önerdikleri çözümlerin maneviyatın işyerlerinde bir yönetim aracı olarak kullanılmasıyla karlılık-verim artışı sorunlarıyla ilgili arayışlara karşılık oluşturması, insanı yoran ve yalnızlaştıran koşulları ortadan kaldırmak yerine bu koşullara daha tahammüllü olmayı sağlamaya yönelik olması da bunu doğrulamaktadır.

Maneviyatı verimi artırmak için bir araç olarak kullanmayı öneren yaklaşımı savunanlar günümüz koşulları dikkate alındığında (yöneticilere) “çalışanları işe tüm olarak –yalnız bedenleri değil ruhlarıyla da- getirebilmenin” en etkili yolunun bu olduğunu ileri sürmektedirler. Çalışan, dışarıdan ya da iş hayatından kaynaklanan sorunları işyerinin kapısının dışında bırakmayı başaramıyorsa, bu sorunları işine yansıtması yerine kara dönüştürmenin yolu olarak tanımlanmaktadır bir anlamda.

İşveren ve yöneticiler açısından maneviyata dayalı bir yönetimi daha yüksek verim, daha çok kar, çalışan sorunlarında azalma gibi maddi sonuçlara ulaşma vaadiyle öneren işyerinde maneviyat yaklaşımı çalışanlara iş ve çalışmanın kutsallığını hatırlatmakta, varlığının anlamını idrak etmeye çalışarak mutluluğu aramayı-mutluluğa ulaşmayı vaat etmektedir. Bir şekilde işyeri çalışanlar için bir ibadethane, çalışmak da ibadet anlamı kazanmaktadır. Bu durumda çalışanlara ruhsal doyum ve mutluluğu getirecek bu ibadeti yapmaları için ortam ve olanak sağlayan işveren ve yöneticiye yüklenen anlam bir soru olarak ortaya çıkmaktadır.

Yaklaşımı savunanların ortak yanlarından bir diğeri de olaya gerçekte tamamen yönetenler açısından yaklaşmalarıdır. Yönetene odaklanmış bu yaklaşım yönetilenden daha iyi yararlanmanın yollarından biri olarak maneviyatı ortaya sürmektedir. Üzerinde asıl düşünülmesi gereken ise örtük bir şekilde verilse bile “yöneten” ve “insan” sınıflandırmasıdır. İşyerinde maneviyat yaklaşımını savunanlar çağın koşullarının mutsuzlaştırdığı insan derken yönetilenleri kastetmektedir. Yönetilen-yöneten ayırımından yöneten-insan ayırımına altı çizilmeden yapılan bu geçiş yukarıdaki soruyu tekrar sormayı gerektirmektedir: Bu durumda çalışanlara ruhsal doyum ve mutluluğu getirecek bu ibadeti yapmaları için ortam ve olanak sağlayan işveren ve yöneticiye yüklenen anlam nedir, nasıl açıklanmalıdır.

Yine bu konuda görüşlerini açıklayanların yanıtlaması gereken bir soru da maneviyatın işveren ve yöneticiler için ayrı, çalışanlar için ayrı yorumlanmasıyla ilgilidir. Çalışanlara manevi değerler üzerinden ahlaklı, sorumlu, hoşgörülü olmayı, maddi sonuçları değil, gerçek manayı aramayı önerenler işveren ve yöneticiler için kardan fedakarlık etmeyi, çevreyi kirletmemeyi, çalışanlara daha iyi ücretler ödemeyi neden önermemektedirler?

Nihayetinde zor’dan rıza sağlamaya evrilen yönetim yaklaşımlarının günümüzde ikna etmenin maliyetini –sıkıntılarını da ortadan kaldıracak ‘tevekkül’e odaklandığı görülmektedir. Bu durumda işyeri bir anlamda tapınak, çalışmak da ibadet olarak (çalışanlara) sunulmaktadır. Yaklaşımı savunanlarla ilgili yöneltilen genel bir eleştiri maneviyatın maneviyat kavramıyla örtüşmeyen bir şekilde yanlı ve maddi çıkar temelli yorumlanıyor olması ile ilgilidir.

## KAYNAKLAR:

- David Dorsey, "The New Spirit of Work" (2007), <http://www.fastcompany.com/magazine/16/baret.html?page=0%2CO>
- Dyck, Bruno and Schroeder, David, Management, Theology and Moral Points of View: Towards an Alternative to the Conventional Materialist-Individualist Ideal-Type of Management. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 4, pp. 705-735, June 2005. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=728710>
- Eva Poole, "Organizational Spiritually-Away with the Firies?", *The Ashride Journal*, Autumn 2006
- Joan Marques, "Spiritually at Work: Internal Growth with Potential External Challenges", *The Journal of Quality and ..... October*, 2008
- Judi Neal, Joel Bennet, "Examining Multi-Level or Holistic Spiritual Phenomena in the Workplace", [www.stedwards.edu/mla](http://www.stedwards.edu/mla)
- Kent Rhodes, "Six Compenents of a Model for Workplace Spirituality-The idea of puruing spirituality in the workplace has grown from fad to trend within many organizations", <http://gbr.pepperdine.edu/062/workplace.html>
- Lowder, B. Tim, A Ghost in the Machine: The Important Role of Workplace Spirituality (September 24, 2006). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=932811> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.932811>
- M. Demkovich, O.P., "Discuss & Discover Your Spirituality In The Workplace today!", <http://www.whispy.com/spirituality-workplace-information.htm>
- Russell S. Moxley, "Breathing spirit into work life", <http://triangle.bizjournals.com/triangle/stories/2000/02/14/smallb4.html>
- William Guillory, "The Living Organization-Spirituality in the Workplace", <http://www.innovint.com>
- Willson Gustiawan, , "Spirituality in the Workplace", October 14TH 2009, <http://blogs.unpad.ac.id/willson/?p=97>



# A New Framework For Supply Chain Risk Management Through Supply Chain Management Capability

Aysu GÖÇER\* & Işık Özge YUMURTACI\*\*  
Öznur YURT\*\*\* & Tunçdan BALTACIOĞLU\*\*\*\*

## Abstract

*Supply chain risk management is considered as one of the most powerful competitive tools for the companies. Therefore, the concept has caught the attention of researchers especially in the recent years. However, supply chain risk management has not been examined in the literature by considering the maturity and capability levels of supply chain members. This study aims to address this gap and develops a new framework on supply chain risk management which focuses on different supply chain orientation levels of the supply chains members. The framework proposed in this study is named as "Supply Chain Management Capability Model". This model is the first attempt to illustrate the required supply chain risk management capabilities of companies for different supply chain orientation levels. This model presents developing supply chain structures with increasing orientation levels, which also serve for Business to Business (B2B) and relationship marketing purposes. The results of this study show that supply chain members' capability levels also vary in terms of sustainability dimension. The results of the study provide relevant findings both to guide practitioners and motivate researchers to conduct further studies in this area.*

*Keywords: Supply Chain Management, Risk Management, Business Process Orientation, Supply Chain Process Models.*

---

\* Lecturer, Department of Logistics Management, Izmir University of Economics, Balçova, Izmir, Turkey, +902324888495, aysu.gocer@ieu.edu.tr

\*\* Asst. Prof. Dr., Department of Logistics Management, Izmir University of Economics, Balçova, Izmir, Turkey, +902324888190, isik.yumurtaci@ieu.edu.tr

\*\*\* Assoc. Prof. Dr., Department of Logistics Management, Izmir University of Economics, Balçova, Izmir, Turkey, +902324888460, oznur.yurt@ieu.edu.tr

\*\*\*\* Prof. Dr., Department of Logistics Management, Izmir University of Economics, Balçova, Izmir, Turkey, +902324888107, tuncdan.baltacioglu@ieu.edu.tr

## Tedarik Zinciri Risk Yönetimi için Yeni bir Çerçeve: Tedarik Zinciri Yönetimi Yetkinliği Modeli

### Özet

Tedarik zinciri risk yönetimi, firmalar için en kuvvetli rekabetçilik araçlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bu konu, özellikle son yıllarda araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır. Ancak literatürde, tedarik zinciri risk yönetimi, tedarik zinciri üyelerinin olgunluk seviyeleri ve yeterlilikleri göz önünde bulundurulardan incelenmemiştir. Bu çalışma, tedarik zinciri risk yönetiminin farklı tedarik zinciri yönelimlerine göre değerlendirildiği yeni bir çerçeve geliştirmeyi ve böylece literatürde belirtilen açığa katkı sağlamayı hedeflemektedir. Çalışmada önerilen çerçeve "Tedarik Zinciri Yönetimi Yeterlilik Modeli" olarak isimlendirilmiştir. Bu model, firmaların farklı tedarik zinciri yönelimlerine göre beklenen tedarik zinciri risk yönetimi yeterliliklerini göstermek ve tanımlamak amacıyla yapılan ilk girişimdir. Bu model artan yönelim seviyeleri ile gelişen tedarik zinciri yapılarını göstermekle beraber şirketler arası pazarlama ve ilişkisel pazarlama amaçlarına da hizmet etmektedir. Ayrıca çalışmanın temel bulguları, tedarik zinciri yeterlilik seviyelerinin sürdürülebilirlik boyutunda da farklılık gösterebileceğini belirtmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, uygulamalara yön verecek ve araştırmacıları yeni çalışmalara teşvik edecek bulgular sağlamaktadır. Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Yönetimi, Risk Yönetimi, İş Süreç Yönelimleri, Tedarik Zinciri Süreç Modelleri.

## 1. INTRODUCTION

Improving supply chain orientation has become an underlying approach for the companies aiming to protect their competitive advantage. This is because, the better the supply chain orientation of a firm, the more competitive the company would be in the long run<sup>1</sup>. To manage the supply chain in a more effective and efficient manner, creating awareness on the strengths and opportunities is not enough. In this regard, it is vital to manage potential challenges and risks in the supply chain. Thus, supply chain risk management can be considered as one of the most powerful competitive tools for the companies. To improve the competitiveness of the supply chains and manage the challenges and potential risks, companies spend efforts to improve resilience and minimize vulnerability of the supply chains<sup>2 3 4 5</sup>.

1 Mentzer et al., 'Defining Supply Chain Management', Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 2, 2001, p. 1-25.

2 Martin, Christopher and Helen Peck, 'Building the Resilient Supply Chain', International Journal of Logistics Management, Vol. 15, No. 2, 2004, p. 1-14.

3 Martin Christopher and Hau Lee, 'Mitigating Supply Chain Risk through Improved Confidence', International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 34, No. 5, 2004, p. 388-396.

4 Ila Manuj and John T. Mentzer, 'Global Supply Chain Risk Management Strategies', International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 38, No. 3, 2008, p. 192-223.

5 Timothy J Pettit, Joseph Fiksel and Keely L. Croxton, 'Ensuring Supply Chain Resilience: Development of a Conceptual Framework', Journal of Business Logistics, Vol. 31, No. 1, 2010, p. 1-21.



Therefore, it has recently been considered as a key area to identify and manage the potential risks through the processes of supply chain<sup>6 7 8 9</sup>.

Considering its importance, supply chain process models are improved with the involvement of supply chain risk management concept. One of the prominent examples is the Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model. It is developed by Supply Chain Council in 1997, and considers risk management in its ninth version<sup>10 11</sup>. In addition, it provides a comprehensive toolset which links business processes to performance metrics and best practices. Thus, SCOR model is an important reference for the companies which consider the performance metrics and industry best practices given in the SCOR Model as a benchmark, and implement them in their operations<sup>12</sup>. It provides a unique framework that integrates business processes, metrics, best practices and technology, and thus helps supply chain partners to improve supply chain activities to further improve the effectiveness of supply chain management. However, the risk management framework of the SCOR model does not consider and argue the differences in the supply chain orientations of the companies. Although Lockamy and McCormack<sup>13</sup>, reveal the differences in the maturity levels of the supply chains in their model (Supply Chain Management Maturity Model, SCMM), the relation between risk management, best practices, performance metrics and different supply chain orientation levels still remains unmentioned in the literature. Supply chain orientation is defined as *“the recognition by an organization of the systemic, strategic implications of the tactical activities involved in managing the various flows in a supply chain”*<sup>14</sup>. Therefore, the degree of supply chain orientation of an organization determines the level of the effectiveness of managing the flows in its supply chain. This level of supply chain orientation can be measured through different factors including information sharing, coordination, process integration.<sup>15</sup>

In this study, we develop a new framework on supply chain risk management which focuses on different supply chain orientation levels of the supply chains by considering industry best practices and performance metrics implementations

- 
- 6 Christopher and Peck, 'Building the Resilient Supply Chain', p. 1-14.
  - 7 Christopher and Lee, 'Mitigating Supply Chain Risk through Improved Confidence', p. 388-396.
  - 8 Uta Juttner, 'Supply Chain Risk Management, Understanding The Business Requirements From a Practitioner Perspective', *International Journal of Logistics Management*, Vol. 16, No. 1, 2005, p. 120-141.
  - 9 Manuj and Mentzer, 'Global Supply Chain Risk Management Strategies', p. 192-223.
  - 10 Supply Chain Operations Reference Model, Version 9. 2008. available at: <http://archive.supplychain.org/galleries/publicgallery/SCOR%209.0%20Overview%20Booklet.pdf> (accessed 01.06.2013).
  - 11 McCormack et al., 'Managing Risk in Your Organization with the SCOR Methodology', The Supply Chain Council Risk Research Team, Supply Chain Council, 2008.
  - 12 *ibid.*
  - 13 Archie Lockamy III and Kevin McCormack, 'The Development of a Supply Chain Management Process Maturity Model Using the Concepts of Business Process Orientation', *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, No. 4, 2004, p. 272-278.
  - 14 Mentzer et al., 'Defining Supply Chain Management', p. 11.
  - 15 S. Min and J. T. Mentzer, 'Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts', *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, No. 1, 2004, p. 63-99.

specifically. Our explanations are built on the key antecedents of supply chain management as the basis of developing the supply chain orientation, and thus improving supply chain capabilities. The framework is proposed as “Supply Chain Management Capability Model”. Considering that supply chain models enable supply chain members better understand the supply chain coordination mechanism and manage relationship among members, the empirical evidence of the study based on this framework is likely to support supply chain members to sustain their competitive advantage.

## 2. LITERATURE REVIEW

Risks will always arise in some parts of supply chain business processes. Risks are triggered by uncertainties and companies should search for ways to mitigate the risks. Prior to analyzing the risks in supply chain management, it is important to define risk as a means of *“variation in the distribution of possible outcomes, their likelihoods and their subjective values”*<sup>16</sup>. Also, it is vital for companies to determine and manage the risks caused by the dynamics in the supply chain. Thus, in order to evaluate the risks in supply chain management, it is also necessary to define supply chain risk management. Among the several definitions of supply chain risk management<sup>17 18</sup>, one of the commonly referred one is *“the identification and management of risks for the supply chain, through a co-ordinated approach amongst supply chain members, to reduce supply chain vulnerability as a whole”*<sup>19</sup>.

Reflecting the practitioners’ perspective on the supply chain risk management has always been an interesting research area. The literature consists of various case studies to extend the academic studies to practical implementations<sup>20 21 22</sup>. Each study provides different insights in creating awareness or in reinforcing other companies to focus on the issue. One important contribution is made by Juttner<sup>24</sup>. The study addresses business requirements from a practitioner perspective with an important note which highlights the underestimation of supply chain risk management’s importance by many companies.

---

16 Christopher and Peck, ‘Building the Resilient Supply Chain’, p. 2.

17 Uta Juttner, Helen Peck and Martin Christopher, ‘Supply Chain Risk Management: Outlining an Agenda for Future Research’, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 6, No. 4, 2003, p. 197-210.

18 Manuj and Mentzer, ‘Global Supply Chain Risk Management Strategies’, p. 192-223.

19 Juttner, Peck and Christopher, ‘Supply Chain Risk Management’, p. 201.

20 Peter Finch, ‘Supply Chain Risk Management’ *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, No. 2, 2004, p. 183-196.

21 Juttner, ‘Supply Chain Risk Management’, p. 120-141.

22 Christopher S. Tang, ‘Perspectives in Supply Chain Risk Management’, *International Journal of Production Economics*, Vol. 103, No. 2, 2006a, p. 451-488.

23 Omera Khan and Bernard Burnes, ‘Risk and Supply Chain Management: Creating a Research Agenda’, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 18, No. 2, 2007, p. 197-216.

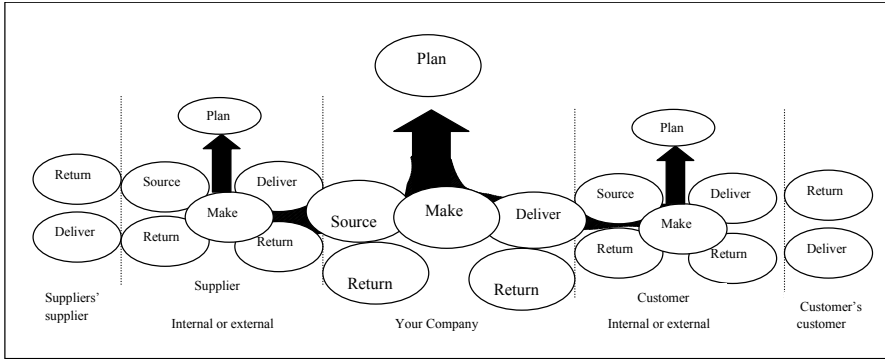
24 Juttner, ‘Supply Chain Risk Management’, p. 120-141.

Furthermore, what has been underlined in most of the studies<sup>25 26 27 28 29</sup> is the importance of integrating supply chain risk management concept into business processes for strong competitiveness and long term continuity purposes. This has triggered the efforts on adopting risk management concept into SCOR Model in Version 9<sup>30</sup>. The idea of SCOR Model Version 9.0 is the introduction of new management processes associated with supply chain risk management (plan risk, source risk, make risk, deliver risk and return risk). Besides, SCOR Model involves best practices and performance management practices. The best practices determined in the scope of the SCOR Model have gained great importance not only for risk management purposes but also for guiding the business improvements through benchmarking<sup>31</sup>. Best practices are listed in the model to provide a guide for the companies in their continuous development process. In this study, while developing our discussions on our model, we refer to the concepts of risk management, best practices and performance metrics explained in the SCOR Model.

As illustrated in Figure 1, in the SCOR Model, management processes are displayed in a standard form of five management processes; plan, source, make, deliver and return. Plan involves the processes to balance demand and supply to best meet sourcing, production and delivery requirements. Source process includes subprocesses for the procurement of goods and services to meet demand. Make involves the operational processes, whereas Deliver comprises the processes related to providing finished goods and services. Finally, return process stands for returning and receiving returned products. These processes are embodied with standard metrics to measure the business performance. SCOR model, by its five management processes, spans across all customer interactions, product transactions, and market interactions. Best practices are also considered within this scope. The best practices are identified based on management best in class performances and are considered as a valuable guide for the companies. They specify the proper strategy for the companies to further improve their processes and provide the latest benchmarks for the business models.

- 
- 25 Andreas Norrman and Ulf Jansson, 'Ericsson's Proactive Supply Chain Risk Management Approach after a Serious Sub-Supplier Accident', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, No. 5, 2004, p. 434-456.
  - 26 Finch, 'Supply chain risk management', p. 183-196.
  - 27 Juttner, 'Supply Chain Risk Management', p. 120-141.
  - 28 Christopher S. Tang, 'Robust Strategies for Mitigating Supply Chain Disruptions', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 9, No. 1, 2006b, p. 33-45.
  - 29 Mauricio F. Blos, Mohammed Quaddus, H.M. Wee, Kenji Watanabe, 'Supply Chain Risk Management SCRM: A Case Study on the Automotive and Electronic Industries in Brazil', *Supply Chain Management-An International Journal*, Vol. 14, No. 4, 2009, p. 247-252.
  - 30 Supply Chain Operations Reference Model, Version 9. 2008. available at: <http://archive.supplychain.org/galleries/publicgallery/SCOR%209.0%20Overview%20Booklet.pdf> (accessed 01.06.2013).
  - 31 McCormack et al., 'Managing Risk in Your Organization with the SCOR Methodology'.

Figure 1: The SCOR Model<sup>32</sup>



Furthermore, while developing the new framework presented in this study, we utilized the maturity levels of SCMM Model of Lockamy and McCormack<sup>33</sup>. Supply Chain Management Process Maturity Model (SCMM) developed by Lockamy and McCormack<sup>34</sup> is based on the idea of process maturities and conceptualizes process maturity levels in relation to the framework provided by the SCOR model's four management processes (namely; plan, source, make, and deliver). SCMM assumes that the progress towards goal achievement comes in stages, which are determined by the degree to which the process is explicitly defined, managed, measured and controlled<sup>35</sup>.

As illustrated in Figure 2, SCMM has five stages representing the progress through the maturity levels: Ad Hoc, Defined, Linked, Integrated and Extended. In the Ad Hoc level, processes are unstructured, ill-defined, and managed as individual traditional functions. In the Defined level, basic processes are defined, documented, whereas cooperation is only at traditional levels. Linked level is the breakthrough level at which process management is strategically employed, and common process measures and goals are shared with increased cooperation between intra-company functions and other supply chain partners. In the Integrated level, cooperation is taken to the process level with advanced process management practices, and increased embeddedness in the organization. Extended level is where horizontal, customer-focused, collaborative culture in place among the extended network structure<sup>36</sup>. The characteristics associated with process maturity such as predictability, capability, control, effectiveness and efficiency are considered in the model<sup>37</sup>. Besides, the relation between maturity levels and uncertainty

32 Supply Chain Operations Reference Model, Version 9. 2008. available at: <http://archive.supplychain.org/galleries/publicgallery/SCOR%209.0%20Overview%20Booklet.pdf> (accessed 01.06.2013).

33 Lockamy III and McCormack, 'The Development of a Supply Chain Management Process Maturity', p. 272-278.

34 *ibid.*

35 *ibid.*

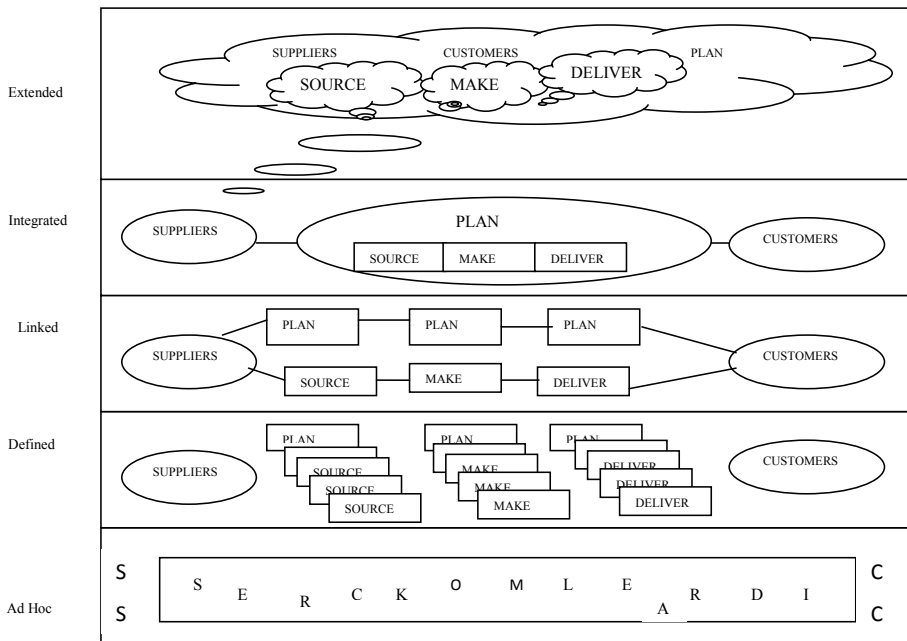
36 *ibid.*

37 *ibid.*

is also mentioned in another study<sup>38</sup>. They state that, as the supply chain process maturity increases, uncertainty decreases, and accordingly the performance of the supply chains increases.

Seemingly, existing literature does not provide a combined viewpoint on the concepts of risk management, best practices and performance metrics implementations shaped by different supply chain orientation levels. To fill such a research gap, we propose a new framework titled as “Supply Chain Management Capability Model”. While developing this new framework, we utilized the maturity levels of SCMM Model which refers to the management processes of the SCOR Model.

**Figure 2: Supply Chain Management Process Maturity Model**<sup>39</sup>



### 3. A NEW FRAMEWORK: SUPPLY CHAIN MANAGEMENT CAPABILITY (SCMC) MODEL

As mentioned in previous sections, supply chain orientation and accordingly supply chain management are supported by a number of key antecedents. These key

<sup>38</sup> Lockamy III et al., ‘The Impact of Process Maturity and Uncertainty on Supply Chain Performance: An Empirical Study’, International Journal of Manufacturing Technology and Management, Vol. 15, No. 1, 2008, p. 12-27.

<sup>39</sup> Lockamy III and McCormack, ‘The Development of a Supply Chain Management Process Maturity’, p. 272-278.

antecedents of supply chain management are trust<sup>40 41 42 43 44</sup>, interfunctional coordination<sup>45 46 47 48</sup>, cooperation<sup>49 50 51</sup>, collaboration<sup>52 53 54</sup>, commitment<sup>55 56 57 58</sup>, power<sup>59</sup>

- 40 Hau L. Lee and Corey Billington, 'Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities', *Sloan Management Review*, 1992, Vol. 33, No. 3, p. 65-73.
- 41 Ik-Whan G. Kwon and Taewon Suh, 'Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships', *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 40, No. 1, 2004, p. 4-14.
- 42 Jan K. Arnulf, Heidi C. Dreyer and Carl Erik Grenness, 'Trust and Knowledge Creation: How the Dynamics of Trust and Absorptive Capacity May Affect Supply Chain Management Development Projects', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 8, No. 3, 2005, p. 225-236.
- 43 David J Ketchen, G. Tomas M. Hult and Stanley F. Slater, 'Toward Greater Understanding of Market Orientation and the Resource-Based View', *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 9, 2007, p. 961-964.
- 44 Daniel Corsten, Thomas Gruen and Marion Peyinghaus, 'The Effects of Supplier-to-Buyer Identification on Operational Performance—An Empirical Investigation of Inter-Organizational Identification in Automotive Relationships', *Journal of Operations Management*, Vol. 29, No. 6, 2011, p. 549-560.
- 45 James C. Anderson, 'Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No.4, 1995, p. 346-350.
- 46 Martin Christopher and Uta Juttner, 'Supply Chain Relationships: Making the Transition to Closer Integration', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 3, No. 1, 2000, p. 5-23.
- 47 Matthias Holweg and Frits K. Pil, 'Theoretical Perspectives on the Coordination of Supply Chains', *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 3, 2008, p. 389-406.
- 48 Bikram K. Bahinipati, Arun Kanda, and S. G. Deshmukh, 'Coordinated Supply Management: Review, Insights, and Limitations', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 12, No. 6, 2009, p. 407-422.
- 49 Jack Gaj Van Der Vorst and Adrie JM Beulens, 'A Research Model for the Redesign of Food Supply Chains', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 2, No. 2, 1999, p. 161-174.
- 50 Hung et al., 'Sharing Information Strategically in a Supply Chain: Antecedents, Content and Impact', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 14, No. 2, 2011, p. 111-133.
- 51 Usha Ramanathan and Angappa Gunasekaran, 'Supply Chain Collaboration: Impact of Success in Long-term Partnerships', *International Journal of Production Economics*, Vol. 147, 2014, p. 252-259.
- 52 Hiro Izushi and Kevin Morgan, 'Management of Supplier Associations: Observations from Wales', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 1, No. 1, 1998, p. 75-91.
- 53 Akintola Akintoye, George McIntosh, and Eamon Fitzgerald, 'A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry', *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, No. 3, 2000, p. 159-168.
- 54 Vaidyanathan Jayaraman, Anthony D. Ross and Anurag Agarwal, 'Role of Information Technology and Collaboration in Reverse Logistics Supply Chains', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 11, No. 6, 2008, p. 409-425.
- 55 Lee and Billington, 'Managing Supply Chain Inventory', p. 65-73.
- 56 Christopher and Juttner, 'Supply Chain Relationships', p. 5-23.
- 57 Alan Smart and Alan Harrison, 'Reverse Auctions as a Support Mechanism in Flexible Supply Chains', *International Journal of Logistics*, Vol. 5, No. 3, 2002, p. 275-284.
- 58 Zhao et al., 'The Impact of Power and Relationship Commitment on the Integration Between Manufacturers and Customers in a Supply Chain', *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 3, 2008, p. 368-388.
- 59 Peter Stannack, 'Purchasing Power and Supply Chain Management Power—Two Different Paradigms? A Response to Ramsay's 'Purchasing power' (1995)', *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 2, No. 1, 1996, p. 47-56.

<sup>60 61</sup>, risk & reward sharing<sup>62 63</sup>, integration of key processes<sup>64 65 66 67</sup>, long term relationship<sup>68 69 70</sup>, and interdependence within and among supply chain partners<sup>71 72 73 74</sup>. Supply chain members' approach and course of strategy on these issues identify the level of their supply chain orientation. High level of supply chain orientation serves for relationship marketing purposes such as establishing, developing and maintaining thriving relationships<sup>75</sup>. Therefore, Supply Chain Management Capability Model is based upon relationship marketing framework in line with the given supply chain antecedents.

This also determines the capabilities of supply chain members. Therefore, supply chain members having different levels of supply chain orientation also differ in their capabilities. By building on this framework, SCMC Model (in Figure 3) depicts the changing capabilities of supply chains with a specific emphasis on risk management, best practices and performance metrics implementations of supply chain members. Whilst presenting this idea, SCMC Model utilizes the maturity

- 
- 60 Ilaria Giannoccaro and Pierpaolo Pontrandolfo, 'The Organizational Perspective in Supply Chain Management: An Empirical Analysis in Southern Italy', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 6, No. 3, 2003, p. 107-123.
  - 61 D. A. Hensher and S. M. Puckett, 'Power, Concession and Agreement in Freight Distribution Chains: Subject to Distance-Based User Charges', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 11, No. 2, 2008, p. 81-100.
  - 62 Konstantin Makukha and Richard Gray, 'Logistics Partnerships Between Shippers and Logistics Service Providers: The Relevance of Strategy', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 7, No. 4, 2004, p. 361-377.
  - 63 Tang, 'Robust Strategies for Mitigating Supply Chain Disruptions', b, p. 33-45.
  - 64 Lisa M. Ellram and Martha C. Cooper, 'Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper- Third Party Relationship', *Journal of Logistics Management*, Vol. 1, No. 2, 1990, p. 1-10.
  - 65 Hau L. Lee, 'Creating Value Through Supply Chain Integration', *Supply Chain Management Review*, Vol. 4, No. 4, 2000, p. 30-36.
  - 66 Douglas M. Lambert, 'Supply Chain Management', Chap. 1 in, *Supply Chain Management-Processes, Partnerships , Performance*, (edited by Douglas M. Lambert, 1-23. Florida: Supply Chain Management Institute, 2008)
  - 67 Robert, Boute, Roland Van Dierdonck, and Ann Vereecke, 'Organising for Supply Chain Management', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 14, No. 5, 2011, p. 297-315.
  - 68 Ellram and Cooper, 'Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper- Third Party Relationship', p. 1-10.
  - 69 Christopher S. Tang, 'Supplier Relationship Map', *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 2, No. 1, 1999, p. 39-56.
  - 70 Johnston et al., 'Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships', *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 1, 2004, p. 23-38.
  - 71 Anderson, 'Relationships in business markets', p. 346-350.
  - 72 Robert E. Spekman, John W. Kamauff Jr. and Niklas Myhr, 'An Empirical Investigation into Supply Chain Management: A Perspective on Partnerships', *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 3, No. 2, 1998, p. 53-67.
  - 73 Santosh K. Mahapatra, Ram Narasimhan and Paolo Barbieri, 'Strategic Interdependence, Governance Effectiveness and Supplier Performance: A Dyadic Case Study Investigation and Theory Development', *Journal of Operations Management*, Vol. 28, No. 6, 2010, p. 537-552.
  - 74 Zach G Zacharia, Nancy W. Nix, and Robert F. Lusch, 'Capabilities that Enhance Outcomes of an Episodic Supply Chain Collaboration', *Journal of Operations Management*, Vol. 29, No. 6, 2011, p. 591-603.
  - 75 R.M. Morgan and S.D. Hunt, 'The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing', *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1994, p. 20-38.

levels of the SCMM Model which is shaped by four of the management processes (plan - P, source - S, make - M, deliver - D) of the SCOR model. We include the fifth management process of the SCOR Model, "return - R", in SCMC Model while defining the levels.

The main idea of the model is to highlight the stepwise progress on the capability of supply chains on risk management, performance metrics and best practice implementations according to different supply chain orientation levels. This is illustrated in Figure 3 by the two darkening arrows on both sides, representing the improvement in capability. The model shows that, the improvement in capabilities is achieved by the progress made on the antecedents of supply chain management and by the effective management of five distinct processes (namely; plan, source, make, deliver, return). The model also shows that the information flow is better managed as the level of supply chain orientation increases. This is because, the antecedents of supply chain management affect, and are affected by the level of information sharing<sup>76</sup> between supply chain members. This idea is reflected in the model through two-sided arrows which are inserted horizontally to the levels. As it can clearly be seen in the model, these horizontal arrows become thicker by the progress made through the levels. This change in the arrows represents the increased information sharing between the supply chain members. The higher levels of information sharing require removal of borders between supply chain members which bring transparency<sup>77 78 79</sup> and strong integration<sup>80 81 82 83</sup> in supply chains. Accordingly, the progress in supply chain orientation levels is supported. This improvement in integration through the supply chain members is depicted in the Figure 3 in dashed lines.

---

76 Hau L. Lee, Kut C. So and Christopher S. Tang, 'The Value of Information Sharing in a Two-Level Supply Chain', *Management science*, Vol. 46, No. 5, 2000, p. 626-643.

77 Van der Vorst et al., 'E-business Initiatives in Food Supply Chains; Definition and Typology of Electronic Business Models', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 5, No. 2, 2002, p. 119-138.

78 Damien Power and Prakash Singh, 'The E-Integration Dilemma: The Linkages Between Internet Technology Application, Trading Partner Relationships and Structural Change', *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 6, 2007, p. 1292-1310.

79 Lorentz et al., 'Supply Chain Development Priorities of Manufacturing Firms: Empirical Findings from a Finnish National Survey', *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 14, No. 5, 2011, p. 351-365.

80 Ellram and Cooper, 'Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper- Third Party Relationship', p. 1-10.

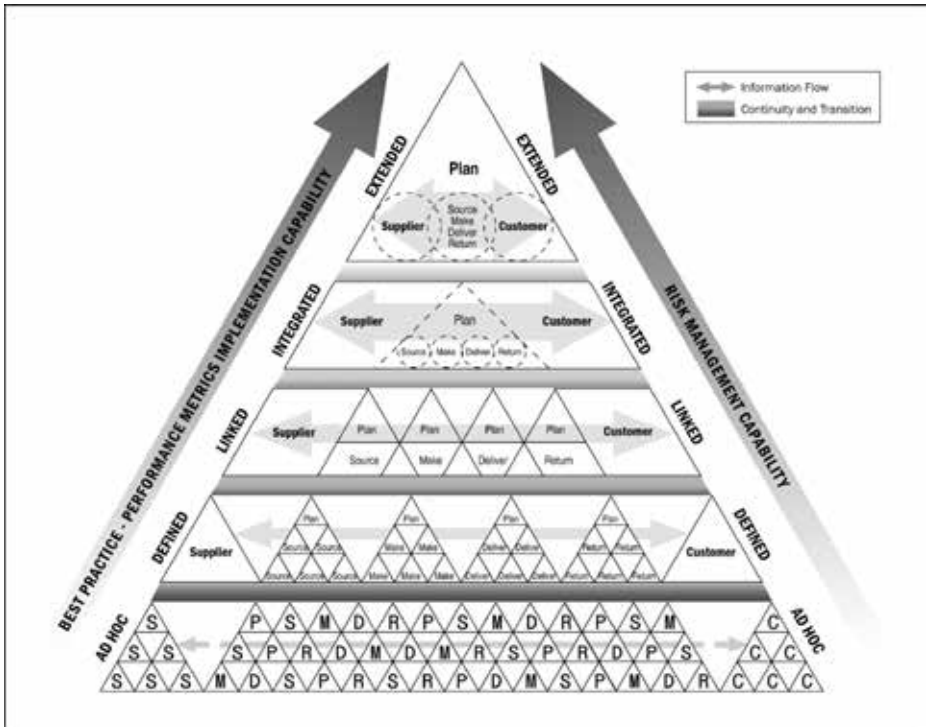
81 Lee, 'Creating Value Through Supply Chain Integration', p. 30-36.

82 Lambert, 'Supply Chain Management'

83 Boute, Van Dierdonck, and Vereecke, 'Organising for Supply Chain Management', p. 297-315.



Figure 3: Supply Chain Management Capability Model-Version 1



Furthermore, the progress in each level (from Ad Hoc to Extended) requires a proper identification and management of five distinct management processes which is shown in the Figure 3 in triangles. As it is shown, the ill-defined management processes at Ad Hoc level are composed at Defined level. However, still at Defined level, the management processes are duplicated and do not coincide with each other, which means are not integrated well. Correspondingly, at Linked level, the management processes are simplified and intersect with each other, which represent a positive progress towards integration. At Integrated level, the change in the Figure 3 from straight lines to dashed lines implies the improved integration through supply chain members. Furthermore, at Extended level, the triangles are removed and replaced by dashed lined circles, which represents superior integration through supply chain members.

Moreover, regarding the progress made through the levels, it is also a challenging task for supply chain members to not to move down the levels. Therefore, Continuity and Transition conditions are explained in details for each level of SCMC Model in Section 3.1. Continuity and Transition stage is also illustrated in Figure 3 through the gray lines between the levels; lightening lines representing the changing conditions at each level.

Considering this framework, SCMC Model highlights that the capabilities of supply chains differ for risk management, best practices, and performance metrics implementations depending on the levels of supply chain orientation obtained through the key antecedents. This is also closely interrelated with the effective management of the information flow and of how well management processes are defined by the supply chain members. In order to develop a full understanding on the SCMC Model, it is necessary to review the levels in terms of each key antecedent.

### **3.1. The Levels of the Model**

In order to explain SCMC model, it is important to reveal what each level implies in terms of the degree of trust, inter-functional coordination, cooperation, collaboration, commitment, power, risk & reward sharing, integration of key processes, long term relationship and interdependence within and among supply chain partners. Besides, it is also necessary to outline which challenges are inherent at each level and how progress can be made through the upper levels.

#### **3.1.1. Ad hoc level**

At Ad Hoc level, as the key antecedents for effective supply chain management cannot be satisfied well, the supply chain orientation level of the members is very low. Therefore, the capabilities of supply chains on implementing industry best practices are limited to regular activities only. Besides, the performance metrics and risk management capability is remarkably poor.

Horizontally positioned two-sided arrow, representing the level of information flow, is very slight at this level. Key management processes within and among the supply chain are poorly defined and not integrated, which is represented by the irregular positioned letters (P, S, M, D, R). Thus, business goals are not clearly and realistically defined. The interdependence, commitment and trust between the supply chain members are at lowest levels. The relationships through the supply chain are short-term and at individual transactions only. That is, the inter-functional coordination, collaboration and cooperation among all supply chain members are relatively low. In this stage, uncertainty in supply chain environment is not managed. Thus, the risks faced at this level have destructive effects on supply chain members. Despite, risks as well as rewards are not shared and individually owned. This uncommitted structure reduces the power of the supply chain.

#### **3.1.2. Defined level**

At Defined level, only a few of the key antecedents for effective supply chain management become apparent. This progress improves the supply chain orientation of the members. The capabilities of supply chains on implementing industry best

practices are improved to implementing non-complex industry best practices. Besides, a part of improvement occurs in the performance metrics and risk management capabilities.

The information flow arrow becomes thicker, representing an improvement in information sharing through supply chain members. Key management processes within and among the supply chain are defined but still unsystematic and not integrated. Business goals are more realistically defined, but not at the desired level. Interdependence, commitment and trust between the supply chain members start to proceed. The relationships through the supply chain are still short-term, but this time beyond transactional medium. Thus, inter-functional coordination, collaboration and cooperation among all supply chain members start to be formed. Accordingly, uncertainty in supply chain environment is still not well managed. The risks are still challenging. Risk and reward sharing is not an issue of concern for supply chain members yet. Thus, supply chain is still not powerful enough for effective and efficient management.

### **3.1.3. Linked level**

Relatively the key antecedents for effective supply chain management amend at Linked level. Therefore, the supply chain orientation of the members continues to improve. However, the improvement level is still not as desired for achieving effective supply chain management. The capabilities of supply chains on implementing industry best practices progress through implementing moderately complicated industry best practices. Besides, the performance metrics and risk management capabilities improve.

The thickness in information flow arrow induces a progress in information sharing through supply chain members. At this level, key management processes within and among the supply chain are better defined and overlapping processes eliminated. Business goals are clearly defined, realistic and interrelated. Interdependence, commitment and trust between the supply chain members are formed at this level. Supply chain members set mid-term relationships. Thus, inter-functional coordination, collaboration and cooperation among all supply chain members improve. This rapprochement enhances the management of uncertainty in the supply chain environment and, thus risks are controllable. Supply chain members start sharing risks and rewards. These lead to increased power of the supply chain.

### **3.1.4. Integrated level**

At Integrated level, most of the key antecedents for effective supply chain management are satisfied. Therefore, the supply chain orientation of the members is improved well. The capabilities of supply chains on implementing industry best practices are improved to be able to implement complicated industry best prac-

tices. Besides, the performance metrics and risk management capabilities of the supply chain members are high.

At this level, the information flow arrow is remarkably thick, representing the high level of information sharing through supply chain members. At this level, key management processes within and among the supply chain are clearly defined. Business goals are clear and collaboratively defined by the supply chain members. Interdependence, commitment and trust between the supply chain members are improved at this level. Long term relationships between supply chain members are established. Thus, inter-functional coordination, collaboration and cooperation among all supply chain members evolved. The uncertainty in supply chain environment is better managed. Risks are both controllable and manageable at this level. Supply chain members are integrated to share risks and rewards. Thus, the supply chain is more powerful in the competitive environment.

### **3.1.5. Extended level**

At Extended level, almost all of the key antecedents for effective supply chain management are satisfied perfectly. Therefore, the supply chain orientation of the members is highly improved. The capabilities of supply chains on implementing industry best practices are improved to be able to implement challenging industry best practices. Besides, the performance metrics and risk management capabilities of the supply chain members are very high.

At this level, the information flow arrow is at thickest level, representing the uppermost level of information sharing through supply chain members. At this level, key management processes within and among the supply chain are systematically defined. Business goals are integrated through the supply chain members. Interdependence, commitment and trust between the supply chain members are at advanced levels. Solid relationships between supply chain members are established. Thus, inter-functional coordination, collaboration and cooperation among all supply chain members are highly ingenerated. The uncertainty in the supply chain environment is comprehensively managed. Risks are controllable and manageable. Supply chain members jointly share risks and rewards. Thus, the supply chain is at advanced level and is powerful enough to better compete.

### **3.1.6. Continuity and Transition**

Efforts need to be spent on continuous improvement activities to satisfy the key antecedents for progress in levels. Besides, the clear definition of key management processes and identification of business goals are necessary. These are the main requirements for improving the capabilities of supply chains on risk management, performance metrics and best practices implementations.

#### **4. METHODOLOGY**

In this study, a conceptual model is proposed based on the literature review. In order to validate the conceptual model, focus group study is carried out. This method is selected to observe participants' tacit reactions. Focus group method is a qualitative method. It explores the opinions, previous experience and future expectations of the participants<sup>84</sup>. It is advantageous for this study, since it provides an opportunity to verify and test the proposed model by consulting with sector representatives. In depth understanding of feelings, thoughts and perceptions of sector representatives on the model are provided by this method<sup>85 86</sup>.

Main aim of the focus group method in this study is to reveal the understanding of supply chain management and supply chain capability concepts by the participating firm executives and find evidence for Supply Chain Management Capability Model. The focus group study is designed to encourage discussions and opinion sharing about supply chain management, supply chain maturity levels, the alteration of supply chain antecedents in accordance with the levels and the impact of integration among the chain members.

Before the focus group study, a list of questions is prepared in order to find evidence for the proposed model. Questions are given in Appendix 1. Instead of asking questions directly, the moderator addressed the main themes and concepts of the model in order to encourage the participants to share their opinions. The moderator checked the list of questions during meeting to maintain the flow of the discussion.

##### **4.1. Participants and Logistics of the Focus Group**

Focus group study was carried out in December 2013, in Izmir, Turkey. Izmir was selected as the location to conduct the study while both the researchers and the appropriate contacts regarding the scope of the study live in Izmir. Selection was made from international manufacturing and service companies operating in the Aegean Free Zone. Out of 14 different contacted companies, 8 returned to our request. Selected companies have similar characteristics. They are located in the Aegean Free Zone, have foreign trade experience and are medium or large scale businesses. From each company, one executive attended to the meeting. Participants are managers of similar departments including; department of logistics management, supply chain management and purchasing.

---

84 Rodrigues et al., 'Assessing the Application of Focus Groups as a Method for Collecting Data in Logistics', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 13, No. 1, 2010, p. 75-94.

85 Danielle M. Carlock and Anali Maughan Perry, 'Exploring Faculty Experiences With E-Books: A Focus Group', *Library Hi Tech*, Vol. 26, No. 2, 2008, p. 244 – 254.

86 R.A. Krueger and M.C. Casey, *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, (4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1990).

The meeting took place in the Aegean Free Zone Convention Center. The study lasted approximately 75 minutes and each participant contributed during the session. The costs incurred by the recording and arrangements for the participants were covered by the researchers.

## **5. DATA ANALYSIS AND RESULTS**

Focus group discussion was tape recorded and transcribed. Notes taken by the researcher were used to assist the transcription of group data. The full text of the transcript was analysed in accordance with the spoken words of the focus group participants by considering the antecedents of supply chain management and the dimensions of the model<sup>87</sup>.

The Supply Chain Management Capability Model is built on relationship marketing framework in line with the supply chain antecedents that are trust, inter-functional coordination, cooperation, collaboration, commitment, power, risk and reward sharing, integration of key processes, long term relationship and interdependence within and among supply chain partners. With regard to focus group meeting results, these antecedents existence in the model is validated. In the theme of trust, the main aim was to understand the perceptions of executives on how trust can impact the supply chain management capability levels. In the focus group, trust among supply chain partners was considered as necessary to upgrade in the levels. Additionally, it was agreed that transparency results in trust in supply chain relationships. As another antecedent, inter-functional coordination was revealed to be significant to provide integration between related members and increase the level of data sharing. Moreover, coordination, collaboration and commitment were mentioned to improve relationship not only among departments but also among supply chain members. Especially, commitment was understood as "keeping promise". The participants believed that commitment improved in the long term when the number of transactions increases. Furthermore, it was interesting to note the antecedent power was dedicated always to the customer; and the customer was considered to be the most important member in the supply chain. The participants did not interpret power as an antecedent belonging to their company, rather they thought power was a dynamic that determines the working mechanism of supply chain and was initiated by the focal member in the supply chain, which is customer. Furthermore, risk and reward sharing was mentioned as "win-win" deal. One participant mentioned risk and reward sharing as the approval of any transaction both by the supplier and the company for any type of change. It was mentioned that risk and reward sharing take place in supply chain management and risk management capability increases from Ad Hoc to Extended level. Besides, the observations showed that assessing the integration of key processes was crucial for the simplification and efficiency of pro-

---

<sup>87</sup> A. M. Huberman and M. B. Miles, *Handbook of Qualitative Research- Data Management and Analysis Methods*, (edited by N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1994), p. 428-444.

cesses. The participants discussed that the success of the supply chain members was dependent to the integration of key processes and how they were managed. Additionally, interdependence was accepted as a key antecedent of supply chain management by all participants while it was believed that supply chain was comprised of members that are connected each other. The term interdependence was also referred as compliance and synchronisation among supply chain members.

During the focus group discussions, different levels of the model were mentioned by the participants. Moreover, the stepwise progress in capability of supply chains on risk management, performance metrics and best practice implementations according to different levels of supply chain orientation, is validated. Furthermore, information sharing was interpreted as transparency among departments and supply chain members. As referred in the model, best practices implementation capability was evaluated as similar to project management. The observations during focus group discussions revealed that effective project management resulted in the increase of best practices implementation capability, which enhances the progress from Ad Hoc to Extended level. On the other hand, performance metrics implementation capability was understood as management by the key performance indicators that are used in the departments and integrated with supply chain members. Performance metrics implementation capability increases as the management of antecedents of supply chain management improves. Based on all of these, it was agreed by the participants that performance metrics implementation capability and risk management capability increase from Ad Hoc to Extended level.

On the other hand, new issues also emerged during the focus group study. One highlight is the improvement of compliance/synchronisation among chain members as supply chain management capability increases. Another emphasis was on experience, referring to long term relationship, as being an important driver for integration of key processes. Moreover, it was mentioned that working with experienced supply chain members also enhances experience. Besides, opportunity for alternative suppliers was considered as an important factor for risk management capability. Furthermore, the role of advanced technology for supply chain management activities was emphasized. The role of defined job descriptions and responsibilities were highlighted by the participants for achieving streamlined processes. Besides, standardization and its positive impact on supplier evaluation and performance management were revealed as an important factor for risk management capability. Herein, the majority of the participants mentioned about the quality management certificates. Also, agreements and penalties were understood as a key issue to increase collaboration, coordination, commitment and integration of business processes. One important highlight was the participants' consensus on the idea that the Supply Chain Management Capability Model and its dynamics could change according to different industries and structures.

There were also other issues which were mentioned as alternative drivers for the progress in the Supply Chain Management Capability Model. One is the role

of cash flow management for cost control issues. Other is the selection of the right suppliers to support performance metrics capability. Besides, participants considered human resources as another factor to provide sustainable competitive advantage. They have also highlighted that with the progress in the supply chain management capability (from Ad Hoc to Extended) will also reduce conflict whereas improve productivity, and efficiency.

On the other hand, two issues, customer satisfaction and sustainability capability, were recommended to be explicitly shown in the model as main dimensions, improving from the Ad Hoc level towards Extended. Participants considered customer satisfaction as being the main dynamic for the survival of the supply chain. This progress through the levels represents a better level of relationship management among supply chain members, which also enhance customer satisfaction levels along the chain and contributes to competitive advantage. They repeatedly mentioned that, in case where customer satisfaction was not provided, the supply chain members would possibly fail in business. Besides, the term sustainability was also discussed by the participants with all its three pillars to be directly related with the levels of the SCMC Model. As it is stated by the participants, three pillars of sustainability are mentioned in the literature as economic, social and environmental aspects<sup>88</sup>. The observations during the focus study revealed that the participants agree on the idea that sustainability is enhanced by the progress achieved through the supply chain management capability levels (from Ad Hoc to Extended).

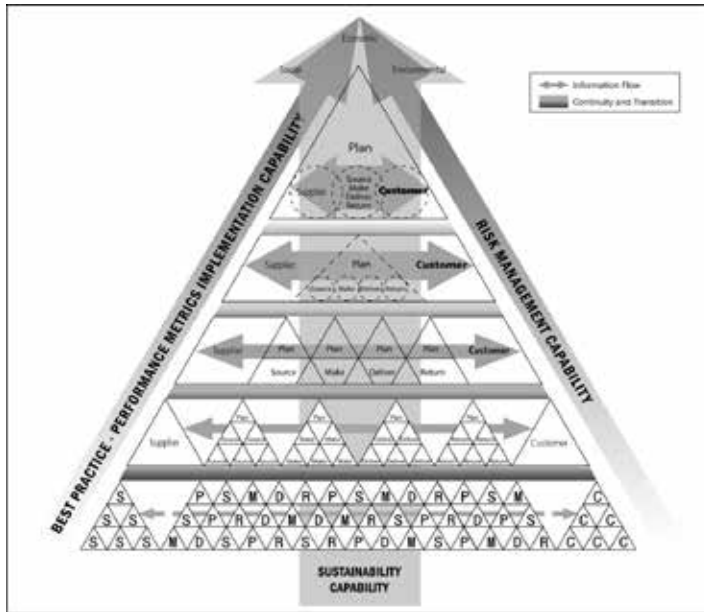
Based on the results and findings of the empirical analysis, SCMC Model illustrated in Figure 3 is redesigned. The final version of the model is shown in Figure 4. Therefore, although the result of the focus group still support the framework of the SCOR and SCMM models in general, it further extends the discussions towards a more comprehensive process perspective, which considers the stepwise progress on the capability of supply chains on risk management, performance metrics, best practice implementations, customer satisfaction and sustainability practices according to different supply chain orientation levels.

---

<sup>88</sup> John Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century*, (Gabriola Island: NewSociety Publishers, 1998).



**Figure 4:** Supply Chain Management Capability Model-Final Version



## 6. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS FOR FURTHER RESEARCH

As discussed in the previous sections, proposed model in this study combines supply chain risk management with industry best practices-performance metrics implementation capabilities of the supply chain members. It also considers the required supply chain risk management and sustainability capabilities of companies for different supply chain orientation levels.

Implementing best practices and performance metrics provide a medium for continuous progress for the entire supply chain members. However, to be capable of managing risks and implementing best practices and performance metrics effectively, a higher level of supply chain orientation is needed. This requires the existence of key antecedents of supply chain orientation. SCMC Model is built based on this framework. The model also illustrates that the improvement on supply chain orientation will leverage the supply chain members through the levels of SCMC Model (namely from Ad Hoc to Extended). This comprehensive framework provides a roadmap to supply chain members in improving their supply chain risk management capability as well as other capabilities provided by an improved level of supply chain orientation.

The model developed through the literature was reflecting the capability idea on the strategic implementations of risk management, performance management and best practices. However, the focus group discussions strongly showed that the two other dimensions of customer satisfaction and sustainability are inevitable outcomes of the progress through the SCMC Model and they need to be explicitly

included as foundations to the capability progress idea. Since customer satisfaction is necessary for establishing, developing and maintaining successful relationship management,, supply chain members are likely to have increased customer retention and loyalty.

This study also reveals several practical implications. As it is validated in the focus group study, SCMC Model can be used as a framework for companies to better manage supply chain risk. Also, the model offers a guide for the managers to determine their supply chain orientation level. Managers can determine the dynamics of their supply chain relationships with their supply chain members, based on key antecedents of supply chain management and dimensions given in the model. In order to make a progress through the upper levels of the model, managers are likely to find out the potential improvement areas both in their companies and their supply chains. Continuity and Transition part of the SCMC Model can be a tool to be used for this purpose. Also, companies can concentrate on their capabilities to increase the effectiveness of information flow within and between the supply chain members. Similarly, the managers can examine the best practices and performance metrics which are appropriate for their current supply chain levels in the model and search for the improvement opportunities to progress to upper levels.

Besides, SCMC Model invokes to extend the SCOR model. SCMC Model proposes an extension to the SCOR model in terms of risk management, best practices and performance metrics. SCMC Model argues that, the implementations of risk management, best practices and performance metrics given in the SCOR Model can be extricated distinctly for different levels of capabilities in SCMC Model. To be precise; it is a necessary condition to provide the requirements for key antecedents of supply chain management for improvement in supply chain orientation, and thus supply chain capabilities. Therefore, based on the level of progress in these issues, the risk management, best practice or performance metrics implementation can be very challenging for a company operating at the initial level (Ad Hoc) whereas it can be easier to apply at a higher level (Integrated Stage). This proposed extension to the SCOR model will serve better to SCOR model's purpose of improving the management and effectiveness of supply chains and will provide a more valuable guide to the industry. Moreover, this framework considers supply chain antecedents which are also emphasized in relationship marketing perspective for the evaluation of supply chain orientation levels. As the relationship management between supply chain members evolves, it is more likely for supply chains to sustain their competitive advantage.

In this study, empirical evidence to support the propositions of the SCMC Model is provided by focus group study. However, in order to generalize and verify the findings of the model, further research can be conducted in different geographical regions through research methods like case studies and in-depth interviews. Also, determining the best practices and performance metrics which are appropriate for each level of the model is recommended as future studies. Additionally, longitudinal research is recommended to better observe the changes in the levels.

## REFERENCES

- Akintoye, Akintola, McIntosh, George, and Fitzgerald, Eamon, 'A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry', *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, No. 3, 2000, p. 159-168.
- Anderson, James C., 'Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No.4, 1995, p. 346-350.
- Arnulf, Jan K., Dreyer Heidi C., and Grenness, Carl Erik, 'Trust and knowledge creation: how the dynamics of trust and absorptive capacity may affect supply chain management development projects', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 8, No. 3, 2005, p. 225-236.
- Bahinipati, Bikram K., Kanda, Arun, and Deshmukh, S. G., 'Coordinated supply management: review, insights, and limitations', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 12, No. 6, 2009, p. 407-422.
- Blos et al., 'Supply Chain Risk Management SCRM: A Case Study on the Automotive and Electronic Industries in Brazil', *Supply Chain Management-An International Journal*, Vol. 14, No. 4, 2009, p. 247-252.
- Boute, Robert, Dierdonck, Roland Van, and Vereecke, Ann, 'Organising for supply chain management', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 14, No. 5, 2011, p. 297-315.
- Carlock, Danielle M., and Perry, Anali Maughan, 'Exploring Faculty Experiences With E-Books: A Focus Group', *Library Hi Tech*, Vol. 26, No. 2, 2008, p. 244 – 254.
- Christopher, Martin, and Lee, Hau, 'Mitigating Supply Chain Risk through Improved Confidence', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, No. 5, 2004, p. 388-396.
- Christopher, Martin, and Peck, Helen, 'Building the Resilient Supply Chain', *International Journal of Logistics Management*, Vol. 15, No. 2, 2004, p. 1-14.
- Christopher, Martin, and Juttner, Uta, 'Supply Chain Relationships: Making the Transition to Closer Integration', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 3, No. 1, 2000, p. 5-23.
- Corsten, Daniel, Gruen, Thomas, and Peyinghaus, Marion, 'The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance—An empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships', *Journal of Operations Management*, Vol. 29, No. 6, 2011, p. 549-560.
- Elkington, John, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century*, (Gabriola Island: NewSociety Publishers, 1998).
- Ellram, Lisa M., and Cooper, Martha C., 'Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper- Third Party Relationship', *Journal of Logistics Management*, Vol. 1, No. 2, 1990, p. 1-10.
- Finch, Peter, 'Supply chain risk management', *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, No. 2, 2004, p. 183-196.
- Giannoccaro, Ilaria, and Pontrandolfo, Pierpaolo, 'The organizational perspective in supply chain management: an empirical analysis in Southern Italy', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 6, No. 3, 2003, p. 107-123.
- Hensher, D. A., and Puckett, S. M., 'Power, Concession and Agreement in Freight Distribution Chains: Subject to Distance-Based User Charges' *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 11, No. 2, 2008, p. 81-100.
- Holweg, Matthias, and Pil, Frits K., 'Theoretical perspectives on the coordination of supply chains' *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 3, 2008, p. 389-406.

- Huberman, A. M., and Miles, M. B., *Handbook of Qualitative Research- Data Management and Analysis Methods*, (edited by N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1994), p. 428-444.
- Hung et al., 'Sharing Information Strategically in a Supply Chain: Antecedents, Content and Impact', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 14, No. 2, 2011, p. 111-133.
- Izushi, Hiro, and Morgan, Kevin, 'Management of Supplier Associations: Observations from Wales', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 1, No. 1, 1998, p. 75-91.
- Jayaraman, Vaidyanathan, Ross, Anthony D., and Agarwal, Anurag, 'Role of information technology and collaboration in reverse logistics supply chains', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 11, No. 6, 2008, p. 409-425.
- Johnston et al., 'Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships', *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 1, 2004, p. 23-38.
- Juttner, Uta, 'Supply Chain Risk Management, Understanding The Business Requirements From a Practitioner Perspective', *International Journal of Logistics Management*, Vol. 16, No. 1, 2005, p. 120-141.
- Juttner, Uta, Peck, Helen, and Christopher, Martin, 'Supply Chain Risk Management: Outlining an Agenda for Future Research', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 6, No. 4, 2003, p. 197-210.
- Ketchen, David J., Hult, G. Tomas M., and Slater, Stanley F., 'Toward greater understanding of market orientation and the resourcebased view', *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 9, 2007, p. 961-964.
- Khan, Omera, and Burnes, Bernard, 'Risk and supply chain management: creating a research agenda', *International Journal of Logistics Management*, Vol. 18, No. 2, 2007, p. 197-216.
- Krueger, R.A., and Casey, M.C., *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, (4<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1990).
- Kwon, IkWhan G., and Suh, Taewon, 'Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships', *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 40, No. 1, 2004, p. 4-14.
- Lee, Hau L., and Billington, Corey, 'Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities', *Sloan Management Review*, 1992, Vol. 33, No. 3i, p. 65-73.
- Lee, Hau L., So, Kut C., and Tang, Christopher S., 'The value of information sharing in a two-level supply chain', *Management science*, Vol. 46, No. 5, 2000, p. 626-643.
- Lambert, Douglas M., 'Supply Chain Management', Chap. 1 in, *Supply Chain Management-Processes, Partnerships, Performance*, (edited by Douglas M. Lambert, 1-23. Florida: Supply Chain Management Institute, 2008).
- Lee, Hau L., 'Creating Value Through Supply Chain Integration', *Supply Chain Management Review*, Vol. 4, No. 4, 2000, p. 30-36.
- Lockamy III et al., 'The Impact of Process Maturity and Uncertainty on Supply Chain Performance: An Empirical Study', *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, Vol. 15, No. 1, 2008, p. 12-27.
- Lockamy III, Archie, and McCormack, Kevin, 'The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation', *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, No. 4, 2004, p. 272-278.
- Lorentz et al., 'Supply Chain Development Priorities of Manufacturing Firms: Empirical Findings from a Finnish National Survey', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 14, No. 5, 2011, p. 351-365.
- Mahapatra, Santosh K., Narasimhan, Ram, and Barbieri, Paolo, 'Strategic interdependence, governance effectiveness and supplier performance: A dyadic case study investiga-

- tion and theory development', *Journal of Operations Management*, Vol. 28, No. 6, 2010, p. 537-552.
- Makukha, Konstantin and Gray, Richard, 'Logistics partnerships between shippers and logistics service providers: the relevance of strategy', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 7, No. 4, 2004, p. 361-377.
- Manuj, Ila, and Mentzer, John T., 'Global supply chain risk management strategies', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38, No. 3, 2008, p. 192-223.
- McCormack et al., 'Managing Risk in Your Organization with the SCOR Methodology', The Supply Chain Council Risk Research Team, *Supply Chain Council*, 2008.
- Mentzer et al., 'Defining Supply Chain Management', *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, 2001, p. 1-25.
- Min, S. and Mentzer, J. T. , 'Developing and measuring supply chain management concepts', *Journal of business logistics*, Vol. 25, No. 1, 2004, p. 63-99.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D., 'The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing', *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1994, p. 20-38.
- Andreas Norrman and Ulf Jansson, 'Ericsson's Proactive Supply Chain Risk Management Approach after a Serious Sub-Supplier Accident.' *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, No. 5, 2004, p. 434-456.
- Pettit, Timothy J., Fiksel, Joseph, and Croxton, Keely L., 'Ensuring Supply Chain Resilience: Development of a Conceptual Framework', *Journal of Business Logistics*, Vol. 31, No. 1, 2010, p. 1- 21.
- Ramanathan, Usha, and Gunasekaran, Angappa, 'Supply Chain Collaboration: Impact of Success in Long-term Partnerships', *International Journal of Production Economics*, Vol. 147, 2014, p. 252-259.
- Power, Damien, and Singh, Prakash, 'The E-Integration Dilemma: The Linkages Between Internet Technology Application, Trading Partner Relationships and Structural Change', *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 6, 2007, p. 1292-1310.
- Rodrigues et al., 'Assessing the Application of Focus Groups as a Method for Collecting Data in Logistics', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 13, No. 1, 2010, p. 75-94.
- Smart, Alan, and Harrison, Alan, 'Reverse auctions as a support mechanism in flexible supply chains', *International Journal of Logistics*, Vol. 5, No. 3, 2002, p. 275-284.
- Spekman, Robert E., Kamauff Jr., John W., and Myhr, Niklas, 'An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships', *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 3, No. 2, 1998, p. 53-67.
- Stannack, Peter, 'Purchasing Power and Supply Chain Management Power—Two Different Paradigms? A response to Ramsay's 'Purchasing power' (1995)', *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 2, No. 1, 1996, p. 47-56.
- Supply Chain Operations Reference Model, Version 9. 2008. available at: <http://archive.supplychain.org/galleries/publicgallery/SCOR%209.0%20Overview%20Booklet.pdf> (accessed 01.06.2013).
- Tang, Christopher S., 'Supplier Relationship Map', *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 2, No. 1, 1999, p. 39-56.
- Tang, Christopher S., 'Perspectives in Supply Chain Risk Management', *International Journal of Production Economics*, Vol. 103, No. 2, 2006a, p. 451-488.
- Tang, Christopher S., 'Robust Strategies for Mitigating Supply Chain Disruptions', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 9, No. 1, 2006b, p. 33-45.
- Van Der Vorst, Jack Gaj, and Beulens, Adrie JM, 'A Research Model for the Redesign of Food Supply Chains', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 2, No. 2, 1999, p. 161-174.

- Van der Vorst et al., 'E-business Initiatives in Food Supply Chains; Definition and Typology of Electronic Business Models', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 5, No. 2, 2002, p. 119-138.
- Zacharia, Zach G., Nix, Nancy W., and Lusch, Robert F., 'Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration', *Journal of Operations Management*, Vol. 29, No. 6, 2011, p. 591-603.
- Zhao et al., 'The Impact of Power and Relationship Commitment on the Integration Between Manufacturers and Customers in a Supply Chain', *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 3, 2008, p. 368-388.

## **APPENDIX 1: LIST OF THE QUESTIONS FOR FOCUS GROUP STUDY**

1. What firstly comes to your mind when you hear the concepts of supply chain or supply chain management?
2. What are the factors that affect supply chain management?
3. How do you position the members of a supply chain?
4. What are the main factors affect the synchronization of supply chain members?
5. Do you think that there will be a change in today's supply chain members' integration level and in the future?
6. Can you explain your company's relationship management practices with other supply chain members?
7. What types of competences and attributes are achieved by the members of supply chain during the progress from Ad Hoc to Extended level?
8. Why trust is built up at Extended level? Are there any other factors effecting trust apart from transparency?
9. Would you prefer your company to move ahead the capability levels (from Ad Hoc to Extended)?
10. What are the negative effects of shifting up from Ad Hoc to Extended level?
11. How can you consider responsibilities and difficulties of supply chain members, while shifting up from Ad Hoc to Extended level?
12. Would you add any additional dimension to the model, why?

# Türk Kamu Yönetim Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Alan Araştırması\*

Akın GÜNGÖR\*\* & Mustafa GÖRÜN\*\*\*

## Özet

Örgüt çalışanlarının başarısını saptamak ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümü olarak tanımlanan performans değerlendirme, modern insan kaynakları politikasının en önemli araçlarından birisi olmaktadır.

Günümüz yönetim anlayışındaki gelişmeler beraberinde okul yöneticisinin rolünü de değiştirmiştir. Özellikle klasik tip değerlendirmeden, insan kaynakları yönetimine dayalı performans değerlendirme sistemi denemeleri MEB tarafından yapılmış; fakat sistemleşmiş performans değerlendirme kriterleri oluşturulamamıştır.

Bu çalışmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkököl ve ortaokul yöneticileri performanslarının kimler tarafından değerlendirileceği, performans değerlendirmesinin hangi sıklıkla yapılacağı, performans değerlendirme ölçütlerinin neler olması gerektiğine ilişkin ilkököl ve ortaokul yöneticisi, sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerinin görüşlerini ve bu grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymaktır.

Bu araştırma İzmir ili, merkez ilçelerindeki (Balçova, Menemen, Çiğli, Karşıyaka, Bornova, Konak, Bayraklı, Karabağlar, Gazimir, Buca, Narlıdere, Güzelbahçe) 51 devlet okulunda (ilkököl ve ortaokul) çalışan yönetici ve öğretmenlerden toplanan kişisel bilgi formu ve ölçek verilerinden oluşturmaktadır.

Verilerin çözümlenmesinde yüzde ve frekanslardan yararlanılmış, ortalamalar arasındaki farkların manidarlığını saptamak için göreve ve kıdem değişkenine göre oluşturulan grupların görüşleri ile ilgili olarak varyans analizi yapılmıştır. Performans değerlendirme ölçütlerinin, katılımcılar arasında görev ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** performans değerlendirme, ilkököl ve ortaokul yöneticisi, kıdem.

\* Bu makale "Türk Kamu Yönetim Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Alan Araştırması: İzmir Örneği" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\* Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi A.B.D., Yüksek Lisans Öğrencisi, c.teacher@hotmail.com.

\*\*\* Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF., Kamu Yönetimi A.B.D, mgorun@comu.edu.tr.

## A Field Study Towards Evaluating The Performance Of Administrators In State Schools In Turkish State Administration System

### Abstract

*Performance assessment that is defined as all of the studies to determine the success and developing the employees, is one of the most important tools of modern human resources policies.*

*Developments in the understanding of today's management has changed the role of school administrators with it. In particular, the transition from the classical types of evaluation to performance evaluation system based on human resources management attempts made by the Ministry of Education; but systematized performance evaluation criteria could not be established.*

*The goals of this study are to determine that who will assess performances of the primary and secondary school administrators attached to the Ministry of Education, in which period it will be done, what are performance assessment factors that will be used for performance evaluation and on this subject secondary school administrators's, classroom teachers's and subject teachers's views and opinions of these groups and also whether a significant difference occurs between the ideas of these groups.*

*This research is consisted of personal information form and scale data collected from teaching and management staff working at 51 state schools (primary and secondary), in Izmir province, central districts (Balçova, Menemen, Çiğli, Bornova, Konak, Bayraklı, Bornova, Bornova, Buca, Bornova, Güzelbahçe)*

*It have been benefited from the percentage and frequency in the analysis of data and a variance analysis has been carried out to determine the meaning of the difference between the averages considering the variables of duty of administrators and the teachers, seniority, tenure at the school, population of the their school, educational status, assessment of their performances and in which period performance assessment will be done.*

*It have been benefited from the percentage and frequency in the analysis of data and a variance analysis has been carried out to determine the meaning of the difference between the averages considering the variables of task and seniority that was consisted due to the group ideas.*

*Task and tenure case variables have remarkable difference between participants over the performance assessment criteria.*

**Keywords:** *performance assessment, primary and secondary school administrator, seniority.*

---

## GİRİŞ

1980'den sonra başlayan ve 2000'lerden sonra hızlanan kamu yönetimleri reformları çerçevesinde "stratejik plan", "performans programı", "vizyon", "misyon", "saydamlık", "hesap verebilirlik", "katılımcılık", "etik", "hizmette yerellik", "verimlilik ve etkinlik", "halkın memnuniyeti", "hizmet standartları" gibi kavramlar kamu yönetimi mevzuatına girerek, geleneksel kamu yönetimden, yeni kamu yönetimine doğru Türk kamu yönetimi sistemini şekillendirmiştir<sup>1</sup>.

---

1 Bilal Eryılmaz, Kamu Yönetimi (Ankara: Okutman Yayınevi, 2011), s.112.



Kamu sektörü dünyanın en büyük ve en eski sektörüdür. Fakat bu sektörün çalışması ile şikâyetler hemen hemen her ülkede giderek artmaktadır. Kamuoyunda, genel idare ve yerel yönetimlerle ilgili olumsuz düşünceler hâkim bulunmaktadır. Özel sektörde gittikçe artan etkinlik, verimlilik ve kalite endişeleri bu sektörde henüz kendini yeterince hissettirmemektedir. Kamu kuruluşları özel işletmelerin ortaya koyduğu kalite ve maliyet standartlarını tutturmak zorundadır. Çünkü tüm kuruluşların değerlendirildikleri standartlar bulunmaktadır. Bu standartlara ulaşamama bazı kamu kuruluşlarının hayatta kalabilmesini tehdit etmektedir. Bir kurumun varlığını sürdürebilmesi güvenilirliğine bağlı bulunmaktadır. Bu güvenilirlik vergi verenlerin, kurumun görevi ve sunduğu hizmetin kalitesine verdikleri öneme göre şekillenir<sup>2</sup>. Eğer devlet, ekonomik ve toplumsal kalkınmada önemli roller oynamaya devam ederse gelişen teknolojiye değişen çağa uygun yenilikler getirerek güven sağlamalı ve hayatta kalmalıdır.

Bu durumlar göz önüne alındığında kamu kurumlarında hayatta kalma ve verimliliği sağlanması için, işi yapan kişilerin tam ve güvenilir şekilde işi yaptıklarını kontrol etmek için bir değerlendirme sistemi kullanılması gerekir. Bu değerlendirmenin adı da literatürlerde “performans” olarak adlandırılmıştır.

Performans değerlendirme literatürde, “Başarı Değerleme”, “Liyakat Değerleme”, “İşgören Boylandırma”, “Personel Değerleme”, “Verimliliğin Değerlendirilmesi”, “Tezkiye” ve “Sicil” gibi farklı sözcüklerle ifade edilmektedir. Performans değerlendirme hakkındaki ilgili literatür incelendiğinde pek çok tanımla karşılaşılabilir. Bu tanımlar biçim yönünden farklılıklar göstermekle birlikte amaçları ve içerikleri birbirlerine benzemektedir.

Adal ve diğerleri<sup>3</sup>’ ne göre performans, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar olarak tanımlanırken, Gürüz<sup>4</sup>’ e göre, personelle yöneticilerin birlikte amaçlar saptaması, iletişimde bulunması, çabalarını birleştirilmesi ve alınan sonuçların değerlendirilmesidir.

Tanımlar ne olursa olsun günümüzde performans değerlendirme, neredeyse bütün örgütler tarafından tüm dünyada kullanılmaktadır. İşletmelerin, performans değerlendirmede kullandıkları araçlar ve saptadıkları hedefler birbirlerinden farklı olabilmektedir. Ancak, sonuçta performans değerlendirme, örgütlerde belli bir zaman dilimi içerisinde işgören davranışlarının ve başarılarının, ölçüm ve değerlendirmelerinin yapıldığı bir süreç olarak uygulanmaktadır<sup>5</sup>.

Ülkemizde son dönemde yaşanan değişim ve dönüşüm sürecinin kamu yönetimindeki somut yansımalarından birisi de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve

2 Burcu, Ada “Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Atılım Üniversitesi, 2008), s. 3.

3 Zeki Adal ; Ataay, İsmail Durak ve diğerleri. İnsan Kaynakları Yönetimi, İÜ İşletme Fakültesi Yay, İstanbul, 2000.

4 Demet Gürüz; Yaylacı, Gaye Özdemir. İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, (MediaCat Kitapları, İstanbul 2009), s. 210.

5 Sibel Gök, XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, (Beta Yayıncılık. İstanbul 2006). s. 40.

Kontrol Kanunu olmuştur. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yetkili kamu görevlileri artık yöneten, buyuran ve kendine dönük yönetici olmaktan uzaklaşarak, vatandaşa hizmet sunan bir başka konuma geçmektedir.

5018 sayılı kanunla getirilen en önemli hususlardan birisi, performans esaslı bütçeleme sistemidir. Bu sistem, kamu idarelerinin ana fonksiyonlarının belirlenmesi ve bu fonksiyonlar çerçevesinde ulaşılmak istenen amaç ve hedeflerin ortaya konmasını, bu amaç ve hedeflere ulaşılma düzeyini belirlemek için de performans göstergelerinin saptanmasını öngörmektedir. Aynı zamanda kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsis edilmesini ve kullanılmasını da içeren bu sistem, uygulama sonuçlarının da performans göstergeleri ile kıyaslanmak suretiyle takip ve kontrol edilmesini (performans ölçümünü) ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının değerlendirilerek (performans değerlendirilmesi) sonuçlarının raporlanmasını öngörmektedir<sup>6</sup>.

Ülkemizdeki bu değişime paralel olarak Türk kamu sisteminin bir parçası olan Türk eğitim sisteminde de gelişen zamanın ve yönetimdeki yeniliklerin paralelinde performans değerlendirmesi kullanılmaya çalışılmış; fakat istenilen özelliklere uygun performans yönetim sistemi henüz oluşturulamamıştır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın performans değerlendirme öncesi mevcut personeli geliştirmede kullandığı değerlendirmeler, genelde yöneticiler ve müfettişler tarafından yapılmaktaydı. Kullanılan klasik yöntemler çalışanla çalışmayı ayırt etmede yetersiz kalmakta ve değerlendirme sonuçları çalışanlarla ilgili kararlarda yeterince kullanılmamaktaydı<sup>7</sup>.

2004 yılından sonra eğitim denetiminde insan kaynaklarının geliştirilmesinin kabul edilmesi, eğitim örgütlerinin denetim anlayışlarında değişikliğe neden olmuş ve klasik denetim anlayışından vazgeçilerek, "Performans Denetim ve Değerlendirme Sistemi"ne ağırlık verilmiştir<sup>8</sup>.

MEB tarafından hazırlanmış olan "Performans Denetim ve Değerlendirme Sistemi (Ankara- 2004)" çalışmasına göre kurum teftişi 11 temel alana göre yapılmaktadır. Bunlar: Bina ve Donanım Yeterliliği, Yönetim Planlamaları ve Uygulamaları, Eğitim Öğretim Planlamaları ve Uygulamaları, Kaynak Kullanımı, Karar Verme, Sorun Çözme, iletişim- Koordinasyon, Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri, Eğitici Etkinlikler, Öğretmen Yeterlilikleri, Yönetici Yeterlilikleri, Pansiyon Hizmetleri. Bakanlıkça yeni hazırlanan bu çalışmadaki kriterlerle daha önce esas alınan kriterler karşılaştırıldığında (fizikî durum, eğitim-öğretim durumu, büro işleri, öğrenci işleri, personel işleri, hesap, ayniyat ve döner sermaye işleri, demirbaş) yeni eklenmiş olan standartlar, personelin performans değerlendirilmesi yönünden, mevcut uygulamaya göre daha bilimsel bir bakış açısıyla ele alındı-

6 Ömer H, Köse." Kamu Mali Yönetim Reformunun Etkileri Ve 5018 Sayılı Kanun'da Dış Denetimin Tasarımına İlişkin Sorunlar", Dış Denetim Dergisi, Temmuz, Ağustos, Eylül Sayısı, 2010. s. 10.

7 Bekir Buluç., İnsan Kaynakları Geliştirilmesinde Performansı Değerlendirmenin Rolü <www.insan kaynakları.com> (15.10.2014)

8 MEB, EARGED, Okulda Performans Yönetimi Modeli, 2006, Ankara. <<http://yegitek.meb.gov.tr/earged/arasayfa.php?g=33>> (25. 11. 2014)

ğı, çalışanların değerlendirilmesi yönünde 360 derece değerlendirme sisteminin uygulanmaya çalışıldığı söylenebilir<sup>9</sup>.

Milli Eğitim Bakanlığı 2011 Performans Değerlendirme Yönetimi çalışmaları kapsamında bir taslak yönetmelik yayınlayarak Düzce İlinde pilot uygulama yapmıştır. Bu uygulamada okulun tüm paydaşları birbirlerini değerlendirmesi üzerine kurulu adına 360 derece değerlendirme sistemine uygun hazırlanmış değerlendirme kriterlerin, Mebbis sistemi üzerinden yapılması sağlanmış; fakat genelde bir uygulama yapılamamıştır<sup>10</sup>.

MEB’de okul yöneticilerinin performans değerlendirmesi için de birçok çalışma yapılmış; fakat sistematik bir değerlendirme sistemi oluşturulmamıştır. MEB’de okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına baktığımızda, 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımları” nda okul müdürünün görevi şu şekilde tanımlanmaktadır<sup>11</sup>:

*“Müdür, okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir, uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürütmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda iyileşmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar.”*

Bu tanım ışığında okul yöneticisi genel olarak, okula kaynak sağlama, kaynakların etkin kullanımı, eğitim ve öğretimle ilgili her türlü etkinlikler için karar alınması, planlanması, uygulanması, denetlenmesi ve değerlendirilmesi, okulda personel arasında işbirliği, eşgüdüm ve iletişim için gerekli ortamın hazırlanması ve ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi gibi çeşitli görevleri bulunmaktadır<sup>12</sup>.

Ülkemizde okul yöneticiliği bir ihtisas alanı olmayıp, öğretmenler arasından seçilen bir kişiye ikincil görev olarak verilmektedir<sup>13</sup>.

Buna rağmen Yönetim bilimindeki gelişmeler beraberinde okul yöneticisinin rolünü de değiştirmiştir. Bu değişim durmaksızın değişmektedir. Okul yöneticisi 1960’lı yıllarda program yöneticisi, 80’li yıllarda eğitimsel lider, 90’lı yıllarda ise

9 Ali Uçar; Neriman Öztürk. “Eğitim Kurumları Performansının Geliştirilmesinde Özdeğerlendirmenin Önemi”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı:319, 2005, 37-44.

10 Milli Eğitim Bakanlığı. “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımları”, Tebliğler Dergisi, Sayı:2508, 2000.

11 Milli Eğitim Bakanlığı. “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımları”, Tebliğler Dergisi, Sayı: 2508, 2000.

12 Niyazi Can. Okul Örgütünü Etkileyen Etkenler, (Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2011), s. 49.

13 Akın Güngör Türk Kamu Yönetim Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Alan Araştırması: İzmir Örneği, (Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2015), s.110.

transformasyonel liderdir<sup>14</sup>. Geçmişte olduğundan farklı olarak artık okul yöneticilerinde, modern yönetim bilgisine sahip olma, liderlik becerisi ve astların yönetimi, etkin karar verebilme gibi yeterlikler aranır olmuştur<sup>15</sup>. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticilerine yönelik beklentiler artmıştır. Çünkü okulun yasal lideri olan yönetici, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir<sup>16</sup>.

Ülkemizde ise bu yeterlilikler gözardı edilmiş , okul yöneticiliği ihtisas alanı dışında, ikincil bir görev olarak verilen ve liyakatin ve yeterliliğin ikinci planda kaldığı bir makam olarak görülmektedir. Bu durum performans değerlendirmesine de etki etmiş, MEB tarafından birçok kez okul yöneticilerine performans değerlendirmesi hususunda çalışmalar yapılsa da , henüz sistemli bir yapı kurulamamıştır.

Bu çalışmaların ilki MEB EARGED<sup>17</sup> tarafından yapılmış ve okul yöneticilerinin performans yeterlilikleri ve alt yeterlilikleri ile ilgili performans kriterleri belirlenmiştir. Buna göre Okul yöneticilerinin;

1. Liderlik Alanındaki Yeterlilikleri
2. Okulda Eğitim, Öğretim ve Program Geliştirme Alanındaki Yeterlilikleri
3. Stratejik Yönetim Alanındaki Yeterlilikleri
4. İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Yeterlilikleri
5. İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi Alanındaki Yeterlilikleri
6. Okulda Bilgi Yönetimi ve Raporlama Alanındaki Yeterlilikleri

belirlenmiş ve bu yönde pilot çalışmalar yapılmıştır.

2011 yılında ise 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi yöntemi kapsamında okul yöneticilerinin performans değerlendirmesi ile ilgili pilot çalışmalar yapılmış ; fakat bu çalışmalar genele yansıtılamamıştır.

10.06.2014 yılında yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerin Görevlendirilmesi Dair Yönetmelik ile görevi sona eren okul müdürlerinin tekrar aynı göreve görevlendirmesi için performans değerlendirmesine tabi olması ve bu performans değerlendirmesinin de ilçe milli eğitim müdürü, şube müdürü, okuldaki en kıdemli ve en kıdemsiz öğretmen, öğretmenler kurulunca seçilmiş olan iki öğretmen , okul aile birliği başkanı ve okul meclisi başkanı öğrenci tarafından verilen performans değerlendirme puanlarının ortalamasına göre yapılması Performans Yönetim Sistemi'nin en etkin şekilde Milli Eğitim Bakanlığı'nda kullanılmasına örnek teşkil etmektedir<sup>18</sup>.

14 Vandenberghe, Roland. "Creative Management of a School", Journal of Educational Administration, 33, 2,1995, 31-51, 31.

15 Ziya Bursalıoğlu, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, (Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000).

16 Kemal Güçlüoğlu. Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar, (Kadioğlu Matbaası, Ankara 1985).

17 MEB, EARGED, Okulda Performans Yönetimi Modeli, 2006, Ankara. <<http://yegitek.meb.gov.tr/earged/arasayfa.php?g=33>> (25. 11. 2014)

18 Akın Güngör Türk Kamu Yönetim Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Alan Araştırması: İzmir Örneği, (Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2015), s.41.

Bu araştırmanın amacı, İlkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performansını değerlendirmesine ilişkin algılarını belirlemek, yönetici ve öğretmenlerin bazı değişkenlere (görev, kıdem) göre bu algıların nasıl farklılaştığını ortaya koymaktır. Araştırmadan elde edilecek bulgular ışığında uygulayıcı ve araştırmacılara önerilerde bulunulması da araştırmanın yapılmasının bir diğer gerekçesidir.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performansını değerlendirirken ortaya çıkan farklılıklar, görev ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. İlkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performansını değerlendirme ölçütleri düzeyi, görev ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. İlkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performansının kimler tarafından değerlendirileceği ve değerlendirme sıklığı, görev ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## YÖNTEM

Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelinde iki veya daha fazla değişken arasındaki birlikte değişimin varlığı ve/veya derecesinin belirlenmesine çalışılır<sup>19</sup>. Tarama modelleri; araştırmaya konu olan olay, birey veya nesneyi kendi koşulları içinde, herhangi bir değiştirme ve etkileme yapmaksızın olduğu gibi betimlemeyi amaçlar. Onları değiştirme, etkileme söz konusu olamaz. Bu çalışmada gruplar arası farka bakılırken okul yöneticilerinin performansı bağımlı değişken; görev türü, kıdem bağımsız değişken olarak alınmıştır.

Bu araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında İzmir ilinin ilçeleri olan Balçova, Menemen, Çiğli, Karşıyaka, Bornova, Konak, Bayraklı, Karabağlar, Gaziemir, Buca, Narlıdere, Güzelbahçe ilçelerindeki devlet ilkökulleri ve ortaokullerinde çalışan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evreni 6360 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'ndan önce metropol ilçe sayılan 12 ilçe olarak belirlenmiştir. Evreni temsil edecek örnekleme oluşturmak için seçkisiz küme örnekleme<sup>20</sup> yoluna gidilmiş ve İzmir İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgiler doğrultusunda örnekleme alınmıştır. Araştırmanın evreninde 483 ilkökulleri, 483 ortaokulda çalışan 6352 yönetici ve öğretmen yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler seçkisiz olarak belirlenen 51 okulun yönetici ve öğretmenlerine uygulanmıştır. Örneklemin evreni temsil oranı % 10,28'dir. Dağıtılan 750 adet ölçekten 691 tanesi geri dönmüş, bunların incelenmesi sonucu eksik ve hatalı dol-

19 Niyazi Karasar. Bilimsel Araştırma Teknikleri, (Nobel Yayınları, 9. Basım, Ankara 2009) , s. 114.

20 Niyazi Karasar, a.g.e, s.115.

durulan 38 adet ölçek ayıklanmış ve kalan 653 tanesinin araştırmada kullanılabilceği görülmüştür.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin performans değerlendirme düzeyleri araştırılan kesimin ilkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenleri olarak seçilmesinin nedeni Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatlanmasında temel eğitim düzeyi olarak geçen ilkokul ve ortaokulların bundan önceki yıllarda okuldaki yönetsel işlerin aynı yönetmelikle yapılmış olmasıdır. Bu gün de ilkokul ve ortaokul öğretmenleri eğitim kapsamı, amaçları, işleyişleri ortak olan bir yönetmelikle idare edilmektedir. Burada ilkokul ve ortaokul öğretmen ve idarecilerin ortak kurumlarda daha önce beraber çalıştıkları için görüşlerinin de birlikte değerlendirilmesi gerektiği varsayımından yola çıkılmıştır.

Araştırmanın kaynağını kişisel bilgi formu ve ölçekle toplanan veriler oluşturmaktadır. Kişisel Bilgi Formunda katılımcılara ait görev türü ve kıdeme bilgilerinden yararlanılmıştır. **Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilme Ölçeği**, Oğuz<sup>21</sup> tarafından geliştirilmiş olup 72 maddeden ve dört boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada sadece ölçeğin ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin performans değerlendirme ölçütleri alt boyutundan yararlanılmıştır.

Performans değerlendirme ölçütleri alt boyutundaki maddelerin faktör yük değerlerinin 0,46 ile 0,75 arasında, madde toplam korelasyonlarının da 0,44 ile 0,72 arasında değiştiği gözlenmiştir. Bu boyut için hesaplanan iç tutarlık katsayısı  $\alpha=0,96$ 'dır. Ayrıca kullanılan ölçeğin alt boyutları hesaplanan Cronbach alfa değerleri 0,60'tan büyük olduğu için ölçekler yeterli güvenilirliğe sahiptir<sup>22</sup>. Ölçek 5'li Likert şeklinde derecelendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan Likert tipi ölçekte verilen önermelerle ilgili kişilerin görüşlerini, olumludan olumsuzu doğru sıralanan seçenekleri kullanarak belirtmeleri istenmiştir. Buna göre ölçeklerde; (5) tamamen katılıyorum, (4) çok katılıyorum, (3) orta derecede katılıyorum, (2) az katılıyorum, (1) hiç katılmıyorum şeklindeki derecelendirme kriterleri kullanılmıştır. Ölçümler 5,00-1,00=4,00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçümlerin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

| Seçenekler          | Puanlar | Puan Aralığı | Ölçek Değerlendirme |
|---------------------|---------|--------------|---------------------|
| Hiç Katılmıyorum    | 1       | 1,00 - 1,79  | Çok düşük           |
|                     | 2       | 1,80 - 2,59  | Düşük               |
|                     | 3       | 2,60 - 3,39  | Orta                |
|                     | 4       | 3,40 - 4,19  | Yüksek              |
| Tamamen Katılıyorum | 5       | 4,20 - 5,00  | Çok yüksek          |

21 Ebru Oğuz,. İlköğretim Okulu Yönetici Performansını İlişkin Görüşler ve Öneriler, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, Ankara Üniversitesi, Ankara.

22 Reha Alpar. Uygulamalı İstatistik Ve Geçerlik-Güvenirlik, Detay Yayınları, Ankara,2012.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı karşılaştırmada t-testi, ikiden fazla grup olması durumunda gruplar arası karşılaştırmalarda Tek yönlü (One-way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post Hoc testleri kullanılmıştır. Araştırmada Post Hoc testlerinden varyans aralıkları eşit olmadığı durumda (levne testi için  $p < 0,05$ ) Games-Howell testi, varyans aralıkları eşit olduğu durumlarda (levne testi için  $p > 0,05$ ) ise Scheffe testi kullanılmıştır.

## BULGULAR

### 1. İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Bu çalışma kapsamında elde edilen verilerin incelenmesi sonucu ilkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1:** İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

|   | Gruplar                         | Frekans(f) | Yüzde (%) |
|---|---------------------------------|------------|-----------|
| Görev Türü                                    | Yönetici                        | 117        | 17,92     |
|   | Sınıf Öğretmeni                 | 392        | 60,03     |
|   | Branş Öğretmeni                 | 144        | 22,05     |
| Kıdem   | 1-5 yıl                         | 92         | 14,09     |
|   | 6-10 yıl                        | 144        | 22,05     |
|   | 11-15 yıl                       | 110        | 16,85     |
|   | 16-20 yıl                       | 128        | 19,60     |
|   | 21 ve üzeri yıl                 | 179        | 27,41     |
| Yönetici Performansını Kim Değerlendirsin?    | Okul Müdürü                     | 33         | 5,10      |
|   | Müdür Yardımcısı                | 49         | 7,50      |
|   | Okul Müdür ve Maarif Müfettişi  | 16         | 2,50      |
|   | Okul Müdürü ve Öğretmenler      | 32         | 4,90      |
|   | Maarif Müfettiş ve Öğretmenler  | 76         | 11,60     |
|   | Okul Müdürü ve Müdür Yardımcısı | 19         | 2,90      |
|   | Öğretmenler                     | 127        | 19,40     |
|   | Maarif Müfettiş ve Öğretmenler  | 12         | 1,80      |
| Tüm Paydaşlar                                 | 289                             | 44,30      |           |
| Yönetici Performansının Değerlendirme Sıklığı | Ayda bir                        | 42         | 6,43      |
|   | 3 ayda bir                      | 90         | 13,78     |
|   | 6 ayda bir                      | 161        | 24,66     |
|   | Yılda bir                       | 344        | 52,68     |
|   | Diğer                           | 16         | 2,45      |

İlkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin görev türü değişkenine göre 117'si (%17,9) Yönetici, 392'si (%60,0) sınıf öğretmeni, 144'si (%22,1) branş öğretmeni olarak dağılmaktadır. İlkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre 92'si (%14,1) 1-5 yıl, 144'ü (%22,1) 6-10 yıl, 110'u (%16,9) 11-15 yıl, 128'i (%19,6) 16-20 yıl, 179'u (%27,4) 21 ve üstü yıl olarak dağılmaktadır. İlkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performanslarını kimin değerlendirmesi sorusuna verilen cevap değişkenine göre 33'ü (%5,1) sadece okul müdürü, 49'u (%7,5) Müdür Yardımcısı, 16'sı (%2,5) Okul Müdür ve Maarif Müfettişi, 32'si (%4,9) Okul Müdürü ve Öğretmenler, 76'sı (%11,6) Maarif Müfettişi ve Öğretmenler, 19'u (%2,9) Okul Müdür ve Müdür Yardımcısı, 127'si (%19,5) sadece Öğretmenler, 12'si (%1,8) Maarif Müfettişi ve Öğretmenler, 289'u (%44,3) Tüm Paydaşlar olarak dağılmaktadır. İlkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performansı değerlendirme süresine verdiği cevaplar değişkenine göre 42'si (%6,4) ayda bir, 90'ı (%13,8) üç ayda bir, 161'i (%24,7) altı ayda bir, 344'ü (%52,7) yılda, 16'sı (%2,5) diğer olarak dağılmaktadır. Verilen 16 diğer cevabı değişkenin de; cevap verenlerin 3'ü değerlendirmenin iki yılda bir olması, 5'i değerlendirmenin üç yılda bir olması, 2'si değerlendirmenin beş yılda bir olması, 3'ü değerlendirmenin hiç olmaması, 2'si değerlendirmenin sürekli olması, 1'i ise fark etmez dağılımı göstermiştir.

## 2. Araştırmaya Katılan İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Yönetici Performansını Değerlendirme Ölçütleri Alt Boyutuna Göre Ortalamaları

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılan İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Yönetici Performans Değerlendirme Düzeyleri Ortalaması

|                                    | N   |      | Ss   | En küçük değer | En büyük değer |
|------------------------------------|-----|------|------|----------------|----------------|
| Performans Değerlendirme Ölçütleri | 653 | 3,95 | 0,81 | 1,15           | 5,00           |

Katılan ilkökul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performansını değerlendirme düzeylerine ait betimsel istatistikler Tablo 8'de verilmiştir. Tablo 2'deki ilkökul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performansını değerlendirme düzeylerinin ortalamaları alt boyutlara göre incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirme ölçütleri düzeyinin yüksek (=3,95) olduğu görülmüştür.



### 3. Araştırmaya Katılan İlkokul Ve Ortaokul Yönetici Ve Öğretmenlerinin Yönetici Performansını Değerlendirme Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performansını değerlendirme puanlarının görev türüne göre betimsel istatistikleri Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3:** Araştırmaya Katılan İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Yönetici Performansını Değerlendirme Düzeylerinin Görev Türüne Göre Betimsel İstatistikleri

|               | Grup               | N   |      | Ss   |
|---------------|--------------------|-----|------|------|
| Performans    | A) Yönetici        | 117 | 4,36 | 0,56 |
| Değerlendirme | B) Sınıf Öğretmeni | 392 | 3,91 | 0,85 |
| Ölçütleri     | C) Branş Öğretmeni | 144 | 3,74 | 0,78 |

Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performansını değerlendirme ölçütleri puan ortalamalarının görev türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4’de verilmiştir. Bu tablo incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $F_{(2,650)}=20,88; p<0,05$ ).

**Tablo 4:** Araştırmaya Katılan İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Yönetici Performansını Değerlendirme Ölçütleri Düzeyinin Görev Türüne Göre ANOVA Sonuçları

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | sd  | Kareler Ortalaması | F     | p    | Anlamlı Fark |
|-------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|--------------|
| Gruplararası      | 25,97           | 2   | 12,99              | 20,88 | 0,00 | A-B, A-C     |
| Gruplarıçi        | 404,30          | 650 | 0,62               |       |      |              |
| Toplam            | 430,27          | 652 |                    |       |      |              |

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak grup varyansları eşit olmadığından (Levene testi için  $p<0,05$ ) Games-Howell kullanılmıştır.

Yöneticilerin, yönetici performansını değerlendirme ölçütleri puanları (4,36), sınıf öğretmenlerinin, yönetici performansını değerlendirme ölçütleri puanlarından (3,91) yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin, yönetici performansını değerlendirme ölçütleri puanları (4,36), branş öğretmenlerinin, yönetici performansını değerlendirme ölçütleri puanlarından (3,74) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performansını değerlendirme puanlarının kıdem türüne göre betimsel istatistikleri Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5:** Araştırmaya Katılan İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Yönetici Performansını Değerlendirme Düzeylerinin Kıdem Türüne Göre Betimsel İstatistikleri

|                                    | Grup              | N   |      | Ss   |
|------------------------------------|-------------------|-----|------|------|
| Performans Değerlendirme Ölçütleri | A)1-5 yıl         | 92  | 3,87 | 0,86 |
|                                    | B)6-10 yıl        | 144 | 3,76 | 0,90 |
|                                    | C)11-15 yıl       | 110 | 3,89 | 0,80 |
|                                    | Ç)16-20 yıl       | 128 | 4,03 | 0,69 |
|                                    | D)21 ve üzeri yıl | 179 | 4,13 | 0,76 |

Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performansını değerlendirme ölçütleri puan ortalamalarının kıdem türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Bu tablo incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $F_{(4-648)}=4,85; p<0,05$ ).

**Tablo 6:** Araştırmaya Katılan İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Yönetici Performansını Değerlendirme Ölçütleri Düzeyinin Kıdem Türüne Göre ANOVA Sonuçları

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | sd  | Kareler Ortalaması | F    | p    | Anlamlı Fark |
|-------------------|-----------------|-----|--------------------|------|------|--------------|
| Gruplararası      | 12,50           | 4   | 3,12               | 4,85 | 0,01 | Ç-B, D-B     |
| Gruplarıçi        | 417,77          | 648 | 0,65               |      |      |              |
| Toplam            | 430,27          | 652 |                    |      |      |              |

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak grup varyansları eşit olmadığından (levene testi için  $p<0,05$ ) Games-Howell kullanılmıştır.

16- 20 yıl kıdemlilerin, yönetici performansını değerlendirme ölçütleri düzeyinin puanları (4,03), 6- 10 yıl kıdemlilerin, yönetici performansını değerlendirme ölçütleri düzeyinin puanlarından (3,76) yüksek bulunmuştur. 21 yıl ve üzeri kıdemlilerin, yönetici performansını değerlendirme ölçütleri düzeyinin puanları (4,13), 6- 10 yıl kıdemlilerin, yönetici performansını değerlendirme ölçütleri düzeyinin puanlarından (3,76) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performansını değerlendirme düzeylerinin okulun yönetici performansını kim değerlendirmesi gerektiği göre betimsel istatistikleri Tablo 7 'de verilmiştir.

**Tablo 7:** Araştırmaya Katılan İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Yönetici Performansını Değerlendirme Düzeylerinin Okulun Yönetici Performansını Kim Değerlendirmesi Gerektiğine Göre Betimsel İstatistikleri

|                                    | Grup                               | N   |      | Ss   |
|------------------------------------|------------------------------------|-----|------|------|
| Performans Değerlendirme Ölçütleri | A)Okul Müdürü                      | 33  | 4,02 | 0,73 |
|                                    | B) Okul Müdürü ve Maarif Müfettişi | 49  | 4,00 | 0,88 |
|                                    | C) Müdür Yardımcısı                | 16  | 3,97 | 0,73 |
|                                    | Ç) Okul Müdürü ve Öğretmenler      | 32  | 3,88 | 0,75 |
|                                    | D) Maarif Müfettişi ve Öğretmenler | 76  | 3,98 | 0,73 |
|                                    | E)Okul Müdürü ve Müdür Yardımcısı  | 19  | 4,02 | 0,75 |
|                                    | F)Öğretmenler                      | 127 | 3,92 | 0,88 |
|                                    | G) Maarif Müfettişi ve Veliler     | 12  | 4,22 | 0,66 |
|                                    | Ğ)Tüm Paydaşlar                    | 289 | 3,93 | 0,83 |

Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin, performans değerlendirme ölçütleri puan ortalamalarının okulun yönetici performansını kim değerlendirmesi gerektiği göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir. Tablo 8 incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F_{(8-644)}=0,30$ ;  $p>0,05$ )

**Tablo 8:** Araştırmaya Katılan İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin, Performans Değerlendirme Ölçütleri Düzeylerinin Okulun Yönetici Performansını Kim Değerlendirmesi Gerektiğine Göre ANOVA Sonuçları

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | sd  | Kareler Ortalaması | F    | p    | Anlamlı Fark |
|-------------------|-----------------|-----|--------------------|------|------|--------------|
| Gruplararası      | 1,62            | 8   | 0,20               | 0,30 | 0,97 |              |
| Gruplarıçi        | 428,66          | 644 | 0,67               |      |      |              |
| Toplam            | 430,27          | 652 |                    |      |      |              |

Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performansını değerlendirme düzeylerinin performans değerlendirme sıklığına göre betimsel istatistikleri Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9:** Araştırmaya Katılan İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Yönetici Performansını Değerlendirme Düzeylerinin Performans Değerlendirme Sıklığı Betimsel İstatistikleri

|                                    | Grup             | N   |      | Ss   |
|------------------------------------|------------------|-----|------|------|
| Performans Değerlendirme Ölçütleri | A)Ayda Bir       | 42  | 3,89 | 0,93 |
|                                    | B) Üç Ayda Bir   | 90  | 3,99 | 0,83 |
|                                    | C) Altı Ayda Bir | 161 | 3,70 | 0,88 |
|                                    | Ç) Yılda Bir     | 344 | 4,06 | 0,74 |
|                                    | D) Diğer         | 16  | 4,11 | 0,58 |

Araştırmaya katılan ilkökul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin, performans değerlendirme ölçütleri puan ortalamalarının performans değerlendirme sıklığına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir. Tablo 10 incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F_{(4-648)}=5,98; p<0,05$ )

**Tablo 10:** Araştırmaya Katılan İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin, Performans Değerlendirme Ölçütleri Düzeylerinin Performans Değerlendirme Sıklığına Göre ANOVA Sonuçları

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | sd  | Kareler Ortalaması | F    | p    | Anlamlı Fark |
|-------------------|-----------------|-----|--------------------|------|------|--------------|
| Gruplararası      | 15,31           | 4   | 3,83               | 5,98 | 0,00 | Ç-C          |
| Gruplarıçi        | 414,97          | 648 | 0,64               |      |      |              |
| Toplam            | 430,27          | 652 |                    |      |      |              |

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak grup varyansları eşit olmadığından (levene testi için  $p<0,05$ ) Games-Howell kullanılmıştır.

Yılda bir, Performans Değerlendirme Ölçütleri düzeyinin puanları (4,06), altı ayda bir, Performans Değerlendirme Ölçütleri düzeyinin puanlarından (3,70) yüksek bulunmuştur.

## TARTIŞMA VE YORUMLAR

İlkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin, yönetici performansını değerlendirme düzeylerinin araştırıldığı bu çalışmada 117'si (%17,9) Yönetici (38 kişi okul müdürü, 79 kişi müdür yardımcısı), 392'si (%60,03) sınıf öğretmeni ve 144'ü (%22,05) branş öğretmeni olmak üzere toplamda 653 yönetici ve öğretmen ile çalışılmıştır.

Çalışmada örneklem grubunun kıdemleri bakıldığında tüm maddelerde eşit orana yakın bir dağılım görülmeyle birlikte en büyük oran 79 kişiyle (%27,41), 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yönetici ve öğretmenleri kapsamaktadır.

Araştırmaya katılan ilkökul, ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performans değerlendirme düzeylerinin "performans değerlendirme ölçütleri" alt boyutunun ortalamasının yüksek ( $=3,95$ ) olduğu görülmüştür.

İlkokul, ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performans değerlendirme düzeylerinin değişkenler bağlamında değerlendirilmesi sonucunda, ilkökul, ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin görev türüne göre «performans değerlendirme ölçütleri» alt boyutunun düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Performans değerlendirme ölçütlerinin okuldaki görev türüne göre farklılaştığı, bu farklılığın yöneticiler lehine olduğu tespit edilmiştir. Bu durum yöneticilerin performans değerlendirme ölçütlerine öğretmenlere göre daha vakıf

oldukları, performans değerlendirmesine önem verdiklerini göstermektedir. Bu bulgular Abat<sup>23</sup> tarafından yapılan “Eğitim Yönetimi Uzmanlarının Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Zihinsel Modelleri” isimli araştırmasının bulgularını destekler niteliktedir.

İlkokul, ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performans değerlendirme düzeylerinin değişkenler bağlamında değerlendirilmesi sonucunda, ilkokul, ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin kıdem türüne göre «performans değerlendirme ölçütleri» alt boyutunun düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Performans değerlendirme ölçütlerinin okuldaki kıdem türüne göre farklılaştığı, bu farklılığın 16-20 yıl kıdemindeki öğretmenlerin ve 21 yıl üstü kıdemdeki öğretmenlerin lehlerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum kıdemi fazla olan öğretmenlerin performans değerlendirme ölçütlerine daha fazla katıldığını göstermiştir. Çorbacı ve Bostancı<sup>24</sup> “Okullarda Öğretmenlere Yönelik Performans Yönetimi Uygulamaları ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki” ve Şanlı Bulut<sup>25</sup> «İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki» adlı çalışmalarında mesleki kıdem değişkeni açısından benzer bulgular elde edilmiştir.

İlkokul, ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performans değerlendirme düzeylerinin değişkenler bağlamında değerlendirilmesi sonucunda, ilkokul, ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin okulun yönetici performansını kim değerlendirmesi gerektiğine göre performansını değerlendirmenin ölçütleri alt boyutunun düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

İlkokul, ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetici performans değerlendirme düzeylerinin değişkenler bağlamında değerlendirilmesi sonucunda, ilkokul, ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin, performans değerlendirme sıklığına göre, “performans değerlendirme ölçütleri” alt boyutunun düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur.

Performans değerlendirme ölçütlerinin okuldaki performans değerlendirme sıklığına göre farklılaştığı, bu farklılığın altı ayda bir kez değerlendirme sıklığının yılda bir kez değerlendirme sıklığına göre anlamlı farklılaştığını ve bu farklılaşmanın yılda bir kez değerlendirme sıklığı lehinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum performans değerlendirmenin sık sık yapılması yerine, yılda bir yapılmasının daha anlamlı olduğunu bize göstermektedir. Bu bulgu Ağaoğlu ve diğerleri<sup>26</sup> ‘nin yapmış olduğu “Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul

23 Elif Abat. Eğitim Yönetimi Uzmanlarının Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Zihinsel Modelleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, 2010).

24 Serkan Çorbacı; Aynur Bostancı. “Okullarda Öğretmenlere Yönelik Performans Yönetimi Uygulamaları ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı, 2013, 231-247.

25 Bulut M. Şanlı. İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011).

26 Esmahan Ağaoğlu; Yahya Altınkurt; Kürşat Yılmaz; Turgut Karaköse. “Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli)”, Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt: 37, Sayı:164, 2012, 159- 175.

Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri” adlı çalışmasındaki bulgularla benzerlik göstermekte olup, ilgili çalışmayı desteklemektedir. Ayrıca, NLNS<sup>27</sup>’nin “Okul Liderlerinin Değerlendirilmesi (Profesyonel Gelişim ile Hesap Verebilirliği Dengelemek)” isimli raporunda performans ölçüm sıklığından bahsedilmiş olup, uygun sıklıkların kurumların kendisi tarafından oluşturulması hususu bu çalışmayı destekler niteliktedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan örneklem grubuna sorulan “Okul yöneticilerinin performanslarını kim değerlendirmesi gerekir?” sorusuna, %44,30 oranında Tüm paydaşlar (okul müdürü, müdür yardımcısı, maarif müfettişi, öğretmen, öğrenci, okul çalışanı, veli) değerlendirsin cevabı verilmiştir. Bu da okullarda yöneticinin performans değerlendirmesinin geniş tabana yayılmış bir değerlendirme istendiğini, tek yönüyle değerlendirme yapan klasik tip denetim mekanizmasının artık benimsenmediğini göstermektedir. Bu durumda eğer okulda yöneticinin performansına dayalı bir değerlendirme yapılacaksa bu performans değerlendirmesinde değerlendirmeler her yönüyle ve tüm paydaşlara sorularak yapılması önerilebilir. Bu bulgular Oğuz (2006)’un “İlköğretim Okulu Yönetici Performansını İlişkin Görüşler ve Öneriler» çalışmasındaki bulgularla ve Özdoğan (2009)’ın «İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performans Değerlendirmesi Konusundaki Yönetici ve Öğretmen Görüşleri» adlı çalışmalarıyla paralellik göstermekte ve bu çalışmayı destekler niteliktedir.

Çalışmada örneklem grubuna sorulan diğer bir soruda “yöneticilerin performansları hangi sıklıkla yapılmalıdır?” sorusu sorulmuş ve çok büyük oranda (%52,68) yılda bir kez değerlendirmeli cevabı verilmiştir. Bu durum araştırmaya katılanların okul yöneticilerinin performans değerlendirmesinin her yıl yapılmasının uygun görüldüğünü göstermektedir. Yapılan bu performans değerlendirmesinde süre kısaltıkça öğretmenlerin değerlendirme çıktılarını kabul etme oranının düştüğü görülmektedir. Yöneticiler ise, kısa süreli değerlendirmeye hiç katılmamışlardır. Bu durumda hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin 1 yıl süresinde mutabakat sağlaması değerlendirme sıklığı için en uygun süre olarak önerilebilir.

Yapılan araştırmaya göre performans değerlendirmesi hakkında öğretmenlere ve tüm paydaşlara eğitim verilmesi gereklidir. Özellikle yönetsel hususlarda öğretmenlerin bilgi düzeyi artırılarak yöneticilerin performanslarının daha iyi değerlendirilmesi sağlanmalı ve yöneticilere katkı sağlayacak önerilerde bulunması teşvik edilmelidir.

Araştırmada kıdemli öğretmenlerin daha kıdemsiz öğretmenlere göre performans değerlendirmesini daha çok istemiş olmaları MEB’ de uzun yıllardır böyle

---

27 New Leaders for New Schools Raporu (2000 yılında kurulmuş olan ve Amerika Birleşik Devletleri’nde eğitim liderliği alanında araştırma yapan bir kuruluş.) Evaluating Principals: Balancing Accountability with Professional Growth. 2010.

bir yönetici performansı değerlendirme sistemi eksikliği olduğunun bir göstergesidir. Bu durum da yönetici belirleme, belirlenen yöneticilerin görevde kalma ve göreve devam etme hususlarının kriterleri belli bir performans ölçümüne bağlı olması eğitim yönetimi sistemi içindeki paydaşların ortak isteği olarak görülmüştür. Milli Eğitim Bakanlığına ivedilikle bu durumla ilgili bir yönetmelik çıkarması önerilebilir.

Ülkemizde okul yöneticiliğinin ayrı bir meslek dalı olmayıp da öğretmenlik görevine ek olarak yapılan ikincil bir görev kabul edilmesi performans değerlendirmesinde etkinliği ve verimliliği düşürecektir. Bu durumun oluşmasının önüne geçebilmek için okul yöneticilerinin asli görevi olarak yönetici kadrosu düzeyine geçmesi ve MEB'in belirlenen kriterleri doğrultusunda akademik ya da hizmet içi eğitim olarak performans değerlendirmesi yapılması önerilebilir.

Araştırma sonucunda araştırmacılara aşağıda belirtilen öneriler sunulabilir;

1. MEB'e yenilikçi tarzda hazırlanmış olan bir yönetici performans değerlendirme kriterlerinin ve değerlendirmesinin nasıl olması gerektiği ile ilgili bir model önerisi hazırlanabilir.
2. Hazırlanacak bir performans değerlendirme modelinde okul yöneticilerinin performans değerlendirme kriterlerinin neler olacağı ve bu değerlendirmeyi yapacakların kimler olması gerektiği ile ilgili bir araştırma önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abat, E. (2010), *Eğitim Yönetimi Uzmanlarının Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Zihinsel Modelleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Ada B. (2008). *Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt Y. ve diğerleri. (2012). *Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli)*, Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt: 37, Sayı:164, 2012, 159-175.
- Akçakanat T., (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta
- Alpar, R. (2012). *Uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik*. Ankara: Detay
- Buluç, B, (2003) *İnsan Kaynakları Geliştirilmesinde Performansı Değerlendirmenin Rolü* www.insankaynakları.com (Ulaşım Tarihi: 15.10.2014)
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Can, N. (2011). *Okul Örgütünü Etkileyen Etkenler*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çorbacı, S., Bostancı, A. (2013) *Okullarda Öğretmenlere Yönelik Performans Yönetimi Uygulamaları ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı, 2013, 231-247
- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayınevi
- Gök, S. (2006). *XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Güçlüoğlu, K. (1985). *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Güngör, A. (2015). *Türk Kamu Yönetim Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Alan Araştırması: İzmir Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Gürüz D. & Yaylacı, G.Ö. (2009). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Teknikleri*. 9. Basım, Ankara: Nobel Yayınları
- Kaynak T., Adal, Z., Atay, İ., Uyargıl, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C. Özçelik O., Dündar G. & Uluhan R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. İşletme Fak. İ.K.Y. Ana Bilim Dalı Yayınları.
- Köse, Ö.E (2010), *Kamu Mali Yönetim Reformunun Etkileri Ve 5018 Sayılı Kanun'da Dış Denetimin Tasarımına İlişkin Sorunlar*, Dış Denetim Dergisi, Temmuz,Ağustos, Eylül Sayısı, <http://www.sayder.org.tr/e-dergi-kamu-mali-yonetim-reformunun-etkileri-ve-5018-sayili-kanunda-dis-denetimin-tasarimina-iliskin-sorunlar-1-1.pdf> (T.T:06/03/2015)
- MEB, EARGED, Okulda Performans Yönetimi Modeli, 2006, Ankara. <http://yegitek.meb.gov.tr/earged/arasayfa.php?g=33> (Erişim Tarihi: 25.11. 2014)
- New Leaders for New Schools Raporu (2010). *Evaluating Principals: Balancing Accountability with Professional Growth*.
- Oğuz, E. (2006). *İlköğretim Okulu Yönetici Performansının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler Ve Öneriler*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 12 , (46), 227-258
- Oğuz, E., (2006). *İlköğretim Okulu Yönetici Performansını İlişkin Görüşler ve Öneriler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Şanlı Bulut, M. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Uçar, A.&Öztürk, N. (2005), "Eğitim Kurumları Performansının Geliştirilmesinde Özdeğerlendirmenin Önemi", *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Sayı:319, 37-44.
- Vandenberghe, R. (1995). *Creative Management of a School*. *Journal of Educational Administration*. Vol,33, No. 2. pp.31-51.



# Sosyal Hizmet Alanında Çalışanların Hizmetiçi Eğitim Programlarını Değerlendirmeleri: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma

Ramazan TİYEK\* & Kadir PEKER\*\*

## Özet

*Sosyal Hizmet alanında çalışanların hizmetiçi eğitim programlarını değerlendirmeleri ve hizmetiçi eğitim programlarından beklentilerinin belirlenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bir büyükşehir belediyesinde yapılan araştırmanın verileri anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir.*

*127 çalışan görüşünün değerlendirildiği çalışmada, katılımcıların % 90,5 (115 kişi) gibi büyük çoğunluğu hizmetiçi eğitimlerin gerekli olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların % 23,6 (30 kişi) gibi azımsanmayacak derecede önemli bir oranı eğitim mekânlarının yetersiz olduğunu düşünürken, eğitimcilerin yetişkin eğitimi konusunda uzman olmaları gerektiğini düşünenlerin oranı ise % 90,5'tir (115 kişi). Mann Whitney U hipotez testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyetleri ile yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarına gerekli önemi verdiklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı seviyede bir ilişki tespit edilmiştir. Bazı eğitimlerin elektronik ortamda verilmesi ile katılımcıların cinsiyeti arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.*

*Eğitim mekânlarının iyileştirilmesi, eğitimcilerin yetişkin eğitimi konusunda uzman olmalarının gerekliliği ve eğitim programlarının daha etkin hale getirilebilmesi için eğitim ihtiyacı analizi çalışmasının iyileştirilmesi ve yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarını daha verimli hale getirebilmeleri için özen göstermeleri gerekliliği, katılımcılar tarafından olumsuz olarak değerlendirilen önemli konulardır.*

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, Hizmetiçi Eğitim, Eğitimci, Büyükşehir Belediyesi, Araştırma

\* Yrd. Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ramazan.tiyek@kirkclareli.edu.tr; ramazantiyek@gmail.com

\*\* Yrd. Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, kadirpeker57@gmail.com

## Evaluation of in-Service Training Programs by the Employees Working in Social Service Area: Research in a Metropolitan Municipality

### Abstract

*The aim of this research is the evaluation of in-service training programs and determination of in-service training expectations for those working in the social service area. The study was carried out in a metropolitan municipality by using survey method. The data of the study that was carried out in a metropolitan municipality was obtained using the survey method.*

*In the study where the ideas of 127 workers are evaluated, 90.5% of respondents think (115 persons) that in-service trainings are necessary. While a substantial amount of respondents like 23.6% (30 people) think that training spaces are insufficient, 90.5% (115 persons) of respondents think that trainers should be an expert in adult education. According to results of the Mann-Whitney U hypotheses test, a significant correlation has been identified between the sex of the participants and the managers who think that they provide the necessary importance to training programs. No correlation between the sex of the participants and some trainings given online.*

*Betterment of education spaces, necessity of trainers being an expert in adult education, and the improvement of training-need analysis to make the education programs more effective, and the necessity of managers to be more attentive to make the in-service trainings more fruitful are the important topics evaluated negatively by the participants.*

**Key words:** Training, In-service Training, Trainer, Metropolitan Municipality, Research

---

## GİRİŞ

Sosyal sorunlara eğilmek, insan ihtiyaçlarını karşılama yönünde çaba göstermek ve insan kaynaklarını geliştirmede tüm olanaklarını seferber etmek sosyal hizmetin çalışma alanlarını oluşturmaktadır. Sosyal hizmetin amacı, bireylerin, grupların ve toplulukların gelişmesi, refah ve mutluluklarının sağlanmasıdır.

Günümüzde merkezi devletin yerel düzeydeki sosyal politikaları, yerel yönetimlerin özellikle de belediyelerin desteği ile başarılı olabilmektedir. Yerel yönetimlerin, halkın sosyal gereksinimlerini yerinde ve doğru olarak belirlemede ve bu gereksinimleri doğrudan karşılamada merkezi yönetimlere göre daha avantajlı bir konumda oldukları söylenebilir. Sosyal hizmet çalışmalarını da yerel yönetimlerin başarılı olduğu alanlardan birisidir. Toplumun sosyal kalkınmasında önemli bir yere sahip olan sosyal hizmet alanında çalışan uzmanların kendi niteliklerini geliştirerek toplumsal kalkınmaya olumlu düzeyde katkı sağlamaları gerekir. Yerel sosyal hizmet alanında çalışanların kendi niteliklerini artırabilmenin yollarından birisi de hizmetiçi eğitim programlarıdır. Hizmetiçi eğitim programları, çalışanların yapacakları işleri daha doğru bir şekilde yapabilmeleri için onlara yapılması gerekenleri öğretmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmesi açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın amacı sosyal hizmet alanında çalışanların hizmetiçi eğitim programlarını değerlendirmeleri ve hizmetiçi eğitim programlarından beklentilerinin

belirlenmesidir. Araştırma amacının bu şekilde oluşturulmasında, sosyal hizmet alanında çalışanların verimliliklerini artırmada önemli bir uygulama olarak değerlendirilen hizmetiçi eğitim programlarının, çalışan görüşleri çerçevesinde kurumun amacına uygun bir şekilde yeniden tasarlanması gerekliliğine vurgu yapılmak istenmesi etkili olmuştur.

Katılımcıların çoğunluğu tarafından gerekli ve önemli görülen hizmetiçi eğitim programları ile ilgili eğitim mekânlarının ve eğitimcilerin yetişkin eğitimi konusundaki yetersizlikleri katılımcıların değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan önemli unsurlardır. Katılımcılara göre eğitim programlarının amacı, kurumun vizyon ve misyonuna uygun olarak personeli geleceğe hazırlamak olmalıdır. Ayrıca uygulanmakta olan eğitim programlarında yapılan eğitim ihtiyaç analizi çalışmasının doğru bir şekilde uygulanması, iyileştirilmesi gerekliliği sonucu da araştırma kapsamında ortaya çıkan bir başka unsurdur.

## 1. HİZMETİÇİ EĞİTİM

Sosyal hizmet kurumları insanlar gibi şimdi ve gelecekte yaşamlarını sürdürmek isterler ki, bu durum değişik faktörlere bağlıdır. Hızlı değişen küreselleşme sürecindeki faktörlerden biri, çalışanların etkinliğinin artırılmasıdır. Çalışanların etkinliklerinin artırılması da bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile sağlanabilir. Bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılmasında en önemli faktör eğitimidir.<sup>1</sup> Öyle ki, Danton'a göre eğitim; 'insanların ekmekten sonraki en iyi ikinci ihtiyacı'dır.<sup>2</sup>

Eğitim, kurumun amaçlarına ulaşmasının başarılmasında çalışanların kapasitelerinin artırılması sürecidir. Eğitim, çalışanların mesleklerinde kullanabilecekleri spesifik, tanımlanabilir bilgi ve beceri kazandırma sürecidir.<sup>3</sup>

Eğitim bireysel, grup ve/veya kurum performans seviyesinin iyileştirilmesi için tasarlanmış planlı programlardan oluşmaktadır. Performansın iyileştirilmesi bilgi, beceri, tutum ve/veya sosyal davranışlardaki ölçülebilir değişimler de eğitim yoluyla gerçekleştirilmektedir.<sup>4</sup> Eğitimin amacı eğitim alan kişilerde davranış değişikliği meydana getirebilmektir. Eğitim sonunda çalışanların organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için yeni beceriler kazanması ve bu bilgi ve becerilerini çalışmalarında kullanmaları amaçlanmaktadır.<sup>5</sup> Eğitimin örgütsel etkileri zaman

- 1 M. Nail Berzek, Human Resources Management, 2nd Edition, (İstanbul: Private Marmara Contemporary Sciences, 1998), s. 79.
- 2 Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler, 8th Edition, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 1997), s. 124.
- 3 Robert L. Mathis ve John H. Jackson, Human Resource Management, 9th Edition, (Ohio: South-Western College Publishing, 2000), s. 317.
- 4 Wayne F. Cascio, Managing Human Resources, 3rd Edition, (McGraw-Hill International Editions, 1992), s. 232.
- 5 Dale S. Beach, Personel: The Management of People At Work, 4th Edition, (New York: Macmillan Publishing, 1980), s. 358; Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 8. Baskı, (İstanbul: Beta Yayınları, 2013) s. 280-281.

alan bir süreçtir. Bazı yöneticiler için zaman kaybı olarak değerlendirilen eğitim programları, kurumların ayakta kalmaları ve geleceğe güvenle bakabilmeleri için ihmal etmemeleri gereken önemli bir unsurdur.

### 1.1. Hizmetiçi Eğitimin Amacı ve Faydaları

Eğitimin genel amacı, kurumsal verimliliğin artırılmasıdır.<sup>6</sup> Ayrıca, çalışan performansının iyileştirilmesi, personel becerilerinin güncellenmesi, yönetim giderlerinin azaltılması, örgütsel problemlerin çözülmesi, yeni personelin kuruma uyumunun kolaylaştırılması, personelin yükselme ihtiyacının tatmininin sağlanması da eğitim programlarının amaçları arasında yer almaktadır.<sup>7</sup>

Organizasyonun tüm seviyelerinde mesleki bilgi ve becerilerin iyileştirilmesi, çalışanların kurumun amaçlarını bilmesine yardımcı olması, güzel bir kurum imajı oluşturması, örgütsel iletişimi geliştirerek işveren ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi iyileştirmesi, çalışanların terfi için gelişimlerini sağlaması, üretim ve kalitenin artmasına yardımcı olması, uygun olmayan davranışları yok etmesi, işgücü devir hızının düşürülmesinin sağlanması, stres ve tansiyonu önleyerek anlaşmazlıkların çözümüne yardımcı olması kurumların kendilerini geleceğe hazırlamada önemli bir unsur olan eğitimin çalışanlara olan faydalarının özeti şeklinde değerlendirilebilir.<sup>8</sup>

### 1.2. Hizmetiçi Eğitim Süreci

Katılımcılarına faydalı olması amaçlanan eğitim programları genel olarak dört aşamayı kapsayan bir süreçten oluşmaktadır. Bu aşamalar başlıklar halinde aşağıdaki gibi ifade edilebilir:<sup>9</sup>

1. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim amaçlarının oluşturulması
2. Eğitim ve geliştirme metot ve tekniklerinin belirlenmesi ve seçilmesi
3. Eğitim programının geliştirilmesi ve uygulanması
4. Eğitim programının değerlendirilmesi

6 Andrew F. Sikula, ve John F. McKenna, *Personel and Human Resource Management*, (Florida: Krieger, 1990), s. 208.

7 Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert ve Robert D. Hatfield, *Human Resources Management*, 5th Edition, (New Jersey: Prentice Hall, 1995), s. 401-402.

8 B. William Werther ve Keith Davis, *Human Resources and Personel Management*, Fifth Edition, (Boston: Irwin McGraw-Hill, 1996, s. 285; Robert L. Mathis ve John H. Jackson, *Human Resource Management*, 9th Edition, (Ohio: South-Western College Publishing, 2000), s. 316.

9 Olive Lundy ve Alan Cowling, *Strategic Human Resources Management*, (London: Rotledge, 1996), s. 261.

### 1.2.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Eğitim Amaçlarının Oluşturulması

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde temel amaç çalışanların eğitime ihtiyaçlarının olup olmadığının belirlenmesidir.<sup>10</sup> İhtiyaç analizi mevcut problemlerin çözümlenmesi ve yakın gelecekte gerekli olacak becerilerin eğitim yoluyla çalışanlara kazandırılması sürecine hizmet etmelidir.<sup>11</sup> Eğitim, ürün ya da hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve operasyon maliyetlerinin azaltılması vb. örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olabilecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu tasarımda da en önemli aşamayı ihtiyaçların doğru şekilde belirlenmesini sağlayacak olan eğitim ihtiyaç analizi süreci oluşturmaktadır.<sup>12</sup>

Eğitim ihtiyaç analizi yapıldıktan sonra eğitim amaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bazı örgütlerin yaptıkları gibi eğitimler sadece eğitime katılmak isteyenlerin isteğine göre yapılır ki<sup>13</sup> bu tür eğitimler belirli bir amaç çerçevesinde gerçekleştirilmediği için ölçülememekte ve çalışanların güçlü ya da zayıf yanlarına hizmet etmemektedir.<sup>14</sup>

Eğitim amaçları ihtiyaç analizi sonuçları ile doğrudan ilişkilidir. Eğitim amaçlarının örgütün misyon ve stratejik planı doğrultusunda çalışanların eğitim sonunda hangi davranış yada becerilerinin değiştirilmesi gerektiği üzerine oluşturulması gerekir. Eğitim amaçlarının belirlenme sürecine çalışanların da dâhil edilmesi onların motivasyonlarının sağlanması ve başarılı olmaları açısından önemlidir.

Eğitim programlarının genel olarak üç amacı gerçekleştirmeye hizmet etmesi beklenmektedir. Bunlardan birincisi, çalışanların kavramsal becerilerinin gelişmesini sağlayıcı öğretici amaçlar; ikincisi, çalışanların işe geç kalmaları, işgücü devir hızlarının yüksek olması, maliyetlerinin artması durumlarında bunları azaltmak ya da önlemek amacıyla örgütsel ya da bölümsel amaçlar; üçüncüsü ise, çalışanların bireysel performans ve büyüme amaçlarını gerçekleştirmelerine hizmet edecek amaçlardır.<sup>15</sup> Ayrıca eğitimin amaçlarının doğru bir biçimde değerlendirilebilmesi için eğitim amaçlarının yazılı, sonuç odaklı, açık, objektif ve ölçülebilir olması önem taşımaktadır.<sup>16</sup>

10 Raymond A. Noe, İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Çev. Canan Çetin, (İstanbul: Beta Yayınları, 1999), s. 54.

11 B. William Werther ve Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition, (Boston: Irwin McGraw-Hill, 1996), s. 286.

12 Lloyd L. Byars ve Leslie W. Rue, Human Resources Management, 6th Edition, (Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000), s. 210.

13 Lloyd L. Byars ve Leslie W. Rue, Human Resources Management, 6th Edition, (Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000), s. 210.

14 Gary Dessler, Human Resources Management, 6th Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, 1994), s. 243.

15 Lloyd L. Byars ve Leslie W. Rue, Human Resources Management, 6th Edition, (Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000), s. 210.

16 Karen Lawson, The Trainer's Handbook, 2nd Edition, London: Kogan Page, 1988, s. 67.

### 1.2.2. Eğitim Metot ve Tekniklerinin Belirlenmesi ve Seçilmesi

Her bir eğitim programının amacına uygun değişik eğitim yöntemleri bulunmaktadır. Seçilmiş olan eğitim metodunun aşağıdaki unsurları içermesi gerekmektedir:<sup>17</sup>

1. Katılımcıları kendi performanslarını geliştireceğine yönelik motive etmeli,
2. Eğitim sonunda beklenen beceriler açık bir şekilde açıklanmalı,
3. Katılımcıların aktif katılımını sağlayabilmeli,
4. Katılımcılara öğrendiklerini uygulama imkânı sağlayabilmeli,
5. Katılımcıların performansı hakkında zamanında geri dönüş sağlayabilmeli,
6. Katılımcıların öğrenmelerini destekleyici bazı araçlar da imkânlarına sunulabilmeli,
7. Kolaydan zora doğru yapılandırılmalı,
8. Özel problemlere adapte olabilmeli,
9. Katılımcıların öğrendiklerini farklı durumlarda nasıl aktarabileceklerine dair imkânlar sunabilmeli.

Değişik eğitim metot ve teknikleri bulunmaktadır. Eğitim metotları arasında yapılabilecek en önemli ayırım eğitimlerin iş başında uygulanan ve iş başında uygulanmayan eğitimler şeklinde ikiye ayrılmasıdır.

İş başında yapılmayan eğitimler bazen bir personel tarafından verilebilirken bazen de profesyonel eğitimciler tarafından verilmektedir.<sup>18</sup> Konferans, sınıf ortamında eğitim, örnek olay, rol oynama, simülasyon, bilgisayar destekli eğitim vb. eğitim türleri işbaşında uygulanmayan eğitim programlarından sadece birkaçıdır.

İş başında uygulanan eğitim programları yaygın olarak kullanılmaktadır. İş başında uygulanan eğitim programında doğrudan işi öğretecek davranışlar gösterildiği için birçok avantaja sahiptir. Ancak özellikle eğitimcinin yeteri kadar bilgili olmaması ya da yetişkin eğitimi konusunda tecrübeli olmaması iş başında uygulanan eğitim programlarının başarısız olmasına neden olabilmektedir.<sup>19</sup> Çıraklık, oryantasyon, özel proje ve komite çalışmaları, koçluk, iş rotasyonu vb. eğitimler de iş başında uygulanan eğitim programlarından bazılarıdır.

### 1.2.3. Eğitim Programının Geliştirilmesi ve Uygulanması

Eğitim metodu belirlendikten sonra uygulanacak olan eğitim programına göre eğitim içeriğinin çerçevesi oluşturulmalıdır. Eğitim tekniklerinin hangisinin seçi-

---

17 Wayne F. Cascio, *Applied Psychology in Human Resources Management*, 5th Edition, (Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998), s. 281.

18 Richard M. Hodgetts ve Galen Kroeck, *Personel and Human Resource Management*, (USA: The Dryden Pres, 1992), s. 375.

19 Richard M. Hodgetts ve Galen Kroeck, *Personel and Human Resource Management*, (USA: The Dryden Pres, 1992), s. 375.

leceği konusuna aşağıda tablo 1’de yer alan her bir kriterin özelliğine göre karar verilir.

**Tablo 1: Eğitim Programı Seçimi için Kriterler**

| Maliyet           | Bireysel ya da Takım Çalışması           | Eğitime katılanların sayıları |
|-------------------|--|-------------------------------|
| Tamamlanma Zamanı | Ayrılan zaman                            | Eğitim konusunun özelliği     |
| Eğitimin Amacı    | Kendi kendine ya da rehberlik yöntemiyle | Eğitim kaynakları             |

**Kaynak:** Robert L. Mathis ve John H. Jackson, Human Resource Management, 9<sup>th</sup> Edition, (Ohio: South-Western College Publishing, 2000), s. 339.

Yöneticilerin çok yoğun olmalarından dolayı eğitim programlarının uygulanması bazen zorlaşmaktadır. Bazı zamanlar da yeterli nitelikte eğitmenlerin bulunamamasından dolayı eğitim programları istenilen nitelikte uygulanamayabilmektedir. Buna ek olarak, eğitimcilerin kurumun felsefesi, amaçları, eğitimin amaçları, formal ve informal organizasyon yapısı vb. bilgilere de sahip olmaları gerekir. Eğitim, organizasyondaki diğer insan kaynakları uygulamalarına göre daha çok yaratıcılık gerektiren bir alandır.<sup>20</sup> Eğitim programlarından maksimum bir şekilde nasıl fayda sağlanacağı belirlendikten ve gerekli şartlar yerine getirildikten sonra uygulanması gerekmektedir.

#### 1.2.4. Eğitim Programının Değerlendirilmesi

Eğitim programının değerlendirilmesi eğitimin tüm maliyeti ve faydalarının birlikte değerlendirilmesidir.<sup>21</sup> Eğitim programının değerlendirilmesi eğitimci ve yöneticiler açısından bazı sebeplerden dolayı önemlidir. Bu nedenlerden bazıları şunlardır:<sup>22</sup>

1. Programın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
2. Eğitim içeriği, organizasyon, programın yönetimi ve yeni öğrenilen bilgilerin işte kullanıma katkısının değerlendirilmesi,
3. Eğitim programından en fazla ve en az yararlananların belirlenmesi,
4. Katılımcıların programa katılma nedenlerinin, programı başkalarına tavsiye edip etmeyeceklerinin ve programdan tatmin olma düzeylerinin belirlenerek programın pazarlamasının desteklenmesi,
5. Programın maliyeti ve finansal faydalarının belirlenmesi,
6. Eğitim programının fayda ve maliyetinin eğitim programı yapılmadan gerçekleştirilecek yatırım araçlarıyla karşılaştırılması,

20 R. Wayne Mondy, Robert M. Noe ve Shane R. Premaux, Human Resource Management, (New Jersey: Prentice Hall, 1999), s. 278.

21 A.G. Cowling ve C.J.B. Mailer, Managing Human Resources, 2nd Edition, (London: Arnold, 1980), s. 80.

22 Raymond A. Noe, Employee Training and Development, 3rd Edition (McGraw-Hill, 2005), s. 172.

7. Seçilmiş olan eğitim programının fayda ve maliyetinin diğer eğitim programları ile karşılaştırılması.

Değerlendirme kriterlerinin etkili olabilmesi eğitim sonuçlarına odaklanması ölçüsündedir. Bu kapsamda Kirkpatrick tarafından geliştirilen eğitim programını değerlendiren kriterlerin nasıl olması gerektiği literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Buna göre:<sup>23</sup>

1. Katılımcıların eğitim içeriği ve sürecine yönelik reaksiyonları/tepkileri,
2. Eğitim sürecinde bilgi ve öğrenmenin gerçekleşmesi,
3. Eğitim sonunda davranışlarda meydana gelen değişiklik,
4. Düşük işgücü devir hızı, kazaların azalması ve daha az devamsızlık gibi bireysel ya da örgütsel düzeyde ölçülebilir sonuçlar ya da iyileştirmeler gerçekleşmesi gerekir.

## 2. SOSYAL HİZMET

Sosyal devletin önemli bir unsuru olan sosyal güvenlik sisteminin amacı, ülkede yaşayan bireyleri sosyal risklere karşı korumak ve onları yaşadıkları toplum içinde başkalarına muhtaç etmeyecek bir hayat standardına ulaştırmaktır. Bu amaca ulaşmada sosyal hizmet uygulamaları, primsiz sistemin en önemli argümanını teşkil etmektedir.<sup>24</sup>

Sosyal sorunlara hassasiyetle eğilmek, insan ihtiyaçlarını karşılama yönünde çaba göstermek ve insan kaynaklarını geliştirmede tüm olanaklarını seferber etmek birincil derecede önem arz etmektedir. Buradaki temel amaç, insan varlığını güçlü kılmak, toplumsal yaşam ve etkinliklere etkili bir biçimde katılmalarını gerçekleştirmek ve nihayetinde toplumsal etkileşim içinde olan insanların iyilik hallerini ortaya çıkarmak ve birbirlerine karşı olan sorumluluklarını milli ve manevi değerlerle güvence altına almaktır.<sup>25</sup>

Sosyal hizmet, toplumun kaynaklarından etkin yararlanamayan birey, grup ve topluluklara kendi esenlikleri için psikolojik, sosyal ve/veya ekonomik anlamda yapılan profesyonel yardım ve müdahalelerdir. Sosyal hizmet uygulamaları felsefi temelini insan hakları ve sosyal adaletten alır.<sup>26</sup> Sosyal hizmetin amacı, bireylerin, grupların ve toplulukların gelişmesi, refah ve mutluluklarının sağlanmasıdır. Yani amaç, bireylerin refahı ile yaşadıkları toplumun refahı arasında denge kurmaktır. Sosyal hizmet, toplumun sosyal kalkınmasında önemli bir yere sahiptir. Topluların yalnızca ekonomik kalkınmaları, ekonomik büyüme ve gelişmeleri, o toplumun tüm sorunlarının çözümü için yeterli değildir. Ekonomik geliş-

23 Gerald R. Ferris and M. Donald Buckley, *Human Resources Management*, 3rd Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), s. 331.

24 Alagöz, M. Ve S. Yapar, "Kalkınma Planları Çerçevesinde Türkiye'de Sosyal Güvenlik Sorunu", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 10, (Konya, 2003). s. 439.

25 *Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü, Sosyal Hizmetler Rehber Kitapçığı* (Ankara: Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu: 2011), s. 7.

26 <http://tr.wikipedia.org/wiki>, Erişim Tarihi: 01.12.2014.



meyle birlikte, muhtaç bireylere, yoksullara ve marjinal gruplara hizmet götüren, bununla da sınırlı kalmayıp, insan kaynaklarını geliştiren, hayat kalitesini artıran, gelir dağılımının düzenlenmesinde ve eşitsizliklerin giderilmesinde rolü olan ve bu yolla sosyal yapının gelişmesi ve değişmesini sağlayan sosyal hizmetlere de ihtiyaç bulunmaktadır.<sup>27</sup>

Sosyal hizmet kuruluşları, sosyal hizmetler tanımında konu edilen faaliyet ve programları, sosyal hizmetlerle ilgili kanunların amaç, kapsam ve ilkelerine uygun olarak yerine getirmek üzere çeşitli adlar altında kurulmuş sosyal kuruluşlardır.

Sosyal hizmet kuruluşları, kamu sosyal hizmet kuruluşları ve özel sosyal hizmet kuruluşları olmak üzere genel olarak ikiye ayrılır:<sup>28</sup>

**Kamu Sosyal Hizmet Kuruluşları:** Sosyal hizmetler tanımında konu edilen faaliyetleri yerine getirmek üzere kurulan ve sosyal hizmet alanlarına ilişkin faaliyetlerin yerine getirildiği yerel yönetimler ve kamu kurumlarınınca idare edilen yatılı veya gündüzlü sosyal hizmet kuruluşlarıdır.

**Özel Sosyal Hizmet Kuruluşları:** Korunmaya muhtaç kişilerle ilgili olarak kamu yararına çalışan dernek ve vakıflar tarafından açılan ve yönetilen yatılı veya gündüzlü kuruluşlar ile gerçek veya tüzel kişilerce açılan ve yönetilen yatılı veya gündüzlü korunmaya muhtaç kişi alanı dışında kalan diğer sosyal kuruluşlardır. Çocuk yuvası, yetiştirme yurdu, huzurevi, bakım yurdu, rehabilitasyon merkezi, kadın sığınma evi, gençlik merkezi gibi örnekleri vardır.

Sosyal hizmet alanında çalışanların ünvanı, ABD ve bazı batılı ülkelerde, “sosyal çalışma/çalışmacı iken ülkemizde “sosyal hizmet uzmanlığı”dır. Sosyal hizmet uzmanı, toplumda sosyal açılardan özel olarak korunması, bakılması veya eğitilmesi gereken fertlerin sorunları ile yakından ilgilenen, onlara, sosyal uyum noktasında yardımcı olan, sosyal hizmetlerin bütün teorik ve pratik yöntemlerini bilen, mesleki davranış ve beceriler açısından ehil kişidir.<sup>29</sup>

## 2.1. Yerel Yönetimlerin Sosyal Hizmet Uygulamaları

Devletin küçültülmesi ve özelleştirme politikalarının tüm dünyada yaygınlaşmasıyla birlikte merkezi yönetimlerin kamusal hizmetlerin sunumundaki rollerinde önemli bir daralma söz konusu olmaktadır.<sup>30</sup> Bu süreçte kamusal hizmetlerin sunumunda yerel yönetimler önem kazanmaktadır.

27 Neşide Yıldırım ve Kazım Yıldırım, Sosyal Hizmete Giriş, (Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2008), s. 12.

28 Ali Seyyar, Sosyal Siyaset Terimleri Ansiklopedik Sözlük, 2. Baskı, (Sakarya: Sakarya Yayıncılık,2008), 451-452.

29 Neşide Yıldırım ve Kazım Yıldırım, Sosyal Hizmete Giriş, (Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2008), s. 12; Ali Seyyar, Sosyal Siyaset Terimleri Ansiklopedik Sözlük, 2. Baskı, (Sakarya: Sakarya Yayıncılık,2008), 451-452.

30 Sezer, Ö. ve Tarık Vural, “Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Devletin Değişen Rolü ve Merkezi Yönetim ile Yerel Yönetimler Arasında Yetki ve Görev Paylaşımı”, Maliye Dergisi (Sayı: 159, 2010), s. 217.

Yerel yönetim, ülkenin değişik coğrafya alanlarında farklılık gösteren yerel ortak istemlerin karşılanması, hizmetlerin sunulması ve sorunların çözülmesi için yerel özerkliğe sahip, karar organları seçimle oluşan, halkın yerel kararların oluşumuna katılımının ve denetiminin öngörüldüğü ve herkesin birbirlerini tanımalarına imkân tanıyan yakın ilişkilerin olduğu bir yerel örgütsel yapıyı içeren yönetim anlayışıdır.<sup>31</sup>

Yerel yönetimlerin sosyal politikanın sağlanmasına katılımı incelendiğinde, bu kurumların dönem dönem ve ülkeden ülkeye değişmekle birlikte önemli sosyal politika fonksiyonlarını yerine getirdiği görülmektedir. Yerel yönetimler, merkezi devletle birlikte kamu hizmetini yerine getiren kuruluşlar olarak daha çok geniş anlamda sosyal politikanın konusuna giren hizmetlerin yerine getirilmesinde görev almışlardır. Çünkü işçi sınıfı merkezli ve çalışma hayatını düzenleme amaçlı sosyal politika önlemlerinin neredeyse tamamı yasama erkine sahip merkezi devlet tarafından yürütülebilecek bölgesel nitelikli değil, ulusal düzeydeki politiklardır. Bununla birlikte birçok gelişmiş ülkede kamu sektörü istihdamının önemli bir kısmı yerel yönetim birimleri bünyesinde. Bu kurumlar toplu pazarlık müzakerelerindeki tutumları ve toplu iş sözleşmelerinde ülke genelinde örnek olabilecek çağdaş düzenlemeleri ile çalışma koşullarının iyileştirilmesine öncülük edebilir, bölgesel istihdam politikaları uygulayabilirler. Diğer bir ifadeyle yerel yönetimler kamu hizmetlerinin sağlanmasına katılımlarının yanı sıra dar anlamdaki sosyal politika alanında da fonksiyon icra edebilirler.<sup>32</sup> Yerel yönetimlerin, halkın sosyal gereksinimlerini yerinde ve doğru olarak belirlemede ve bu gereksinimleri doğrudan karşılamada merkezi yönetimlere göre daha avantajlı bir konumda oldukları söylenebilir.

Belediyelerin yereldeki rollerinin artması ile sorumluluk alanları da artmaktadır. Önceleri gönüllü olarak yaptıkları sosyal hizmet ve yardım uygulamaları günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir. 2005 yılında çıkarılan ve şu anda yürürlükte bulunan 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun belediyelerin görev ve sorumluluklarının yer aldığı 14. maddenin (a) bendinde; "Belediye, mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla... sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır" ifadesi yer almaktadır. Ayrıca 2012 yılında yapılan değişiklikle; "Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyeler, kadınlar ve çocuklar için konukevleri açmak zorundadır. Diğer belediyeler de mali durumları ve hizmet önceliklerini değerlendirerek kadınlar ve çocuklar için konukevleri açabilirler" ibaresi eklenmiştir.<sup>33</sup>

Belediye Kanunu'nun 77. maddesi de şu şekildedir:

31 Recep Bozlağan ve Yüksel Demirkaya, "Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımı, Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ve Yerel Yönetimlere Etkileri", Türkiye'de Yerel Yönetimler, Ed: R. Bozlağan ve R. Demirkaya, (Ankara: Nobel Yayınevi, 2008), 92; Güneşin Aydemir, "Yerellik Kavramı", STK'lar, Yerelleşme ve Yerel Yönetimler, içinde 29-57, Tarih Vakfı, (İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 2002), s. 39.

32 Ersöz, Halis Yunus, Sosyal Politikada Yerelleşme (İstanbul: İTO Yayınları, 2011), s. 65-66.

33 Resmi Gazete: Tarih: 13.07.2005, Sayı: 25874.

**Madde 77-** Belediye; sağlık, eğitim, spor, çevre, sosyal hizmet ve yardım, kütüphane, park, trafik ve kültür hizmetleriyle yaşlılara, kadın ve çocuklara, engellilere, yoksul ve düşkünlere yönelik hizmetlerin yapılmasında belde de dayanışma ve katılımı sağlamak, hizmetlerde etkinlik, tasarruf ve verimliliği artırmak amacıyla gönüllü kişilerin katılımına yönelik programlar uygular.

Ayrıca belediyenin giderlerinin yer aldığı 60. maddede sosyal hizmet harcamalarına yer verilmiştir.

2004 yılında çıkarılan 5216 Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 7. maddesinde yer alan büyükşehir belediyelerinin görev ve yetkileri başlığı altında (v) bendinde "Sağlık merkezleri, hastaneler, gezici sağlık üniteleri ile yetişkinler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik her türlü sosyal ve kültürel hizmetleri yürütmek, geliştirmek ve bu amaçla sosyal tesisler kurmak, meslek ve beceri kazandırma kursları açmak, işletmek veya işlettirmek, bu hizmetleri yürütürken üniversiteler, yüksekokullar, meslek liseleri, kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği yapmak" ifadesi yer almaktadır.

Yerel yönetimlerin halka ulaşmada avantajlı konumda olmasından dolayı sosyal hizmetlerin yerel yönetimlere devredilmesi amacıyla Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu (SHÇEK) tarafından Sosyal Hizmetler Hakkında Kanun Tasarısı hazırlanmıştır. Kanun tasarısına göre "Sosyal hizmetlere ilişkin faaliyet ve programlar, SHÇEK Genel Müdürlüğü'nün denetim ve gözetiminde, kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, gerçek ve tüzel kişiler, sivil toplum örgütleri ile halkın gönüllü katkı ve katılımı da sağlanarak bir bütünlük içinde yürütülmelidir". Bu yasa taslağı SHÇEK taşra örgütlerinin ilgili yerel yönetimlere devredilmesini sağlayarak SHÇEK Genel Müdürlüğü'nü sadece denetim ve gözetimden sorumlu kılmayı amaçlamaktadır.<sup>34</sup>

## 2.2. Sosyal Hizmet Çalışanları İçin Hizmetiçi Eğitimin Önemi

Bireylerin sosyal işlevselliklerini artırarak toplumsal değişim sağlamayı amaçlayan sosyal hizmet, insana hizmet veren diğer disiplinler gibi insanların iyilik hallerinin gelişmesini ve devamını sağlamak amacıyla hizmet veren bir yardım mesleğidir. Bu gelişim ve devamlılık için değişim gereklidir. Sosyal hizmet müdahalesini gerçekleştirecek sosyal hizmet uzmanının bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Sosyal hizmet uzmanı sorumluluk alabilen, farklılıklara saygı gösteren ve onları dikkate alan, eleştirel düşünebilen, sözlü ve sözsüz iletişim becerilerini kullanabilen, danışanın duygularını anlayabilen, empati kurabilen bir meslek elemanıdır. Sosyal hizmet uzmanını tanımlayan bu tür özellikler, çalışanların nitelikli hale getirilmesini gerekli kılmaktadır.<sup>35</sup>

34 Taner Artan, "Yeni Yerel Yönetim Yapılanmasında Sosyal Hizmetler; İstanbul Örneği", (Basılmamış Yüksek Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, 2011), s. 109.

35 Ergün Hasgöl, "Sosyal Hizmet Uygulamalarında Empatinin Önemi ve Yardım İlişkisine Etkisi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, 2013), s.1.

Sosyal hizmet kalitesini artırmanın yollarından biri de nitelikli uzman personel eksikliğini giderilmesidir. Nitelikli uzman personel eksikliği, hizmet talebinde bulunanlara bilimsel sosyal hizmet yaklaşımı sergilenmesini engellemektedir. Sosyal hizmetlerin bilimsel ve ortak kriterler çerçevesinde oluşturulamaması ulusal ve yerel düzeyde sunulan hizmetlerde farklılıkların ortaya çıkmasına dolayısıyla da sosyal hizmetlerin hak temelli bir yapıya kavuşmasına olumsuz etki etmektedir.<sup>36</sup>

Bu bağlamda sosyal hizmet eğitimi almış personel sayısının hızla artırılmasının yanında, mevcut personelin ve yöneticilerin de sosyal hizmetler alanında belirli aralıklarla hizmet içi eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Hizmetlerde bütünlüğün sağlanması sadece yasa ve yönetmeliklerle değil, alanda çalışacak sosyal hizmet eğitimi almış kişilerin sayısı ile doğrudan ilişkilidir. Çünkü mevcut çok parçalı sosyal hizmet yapısı gibi mevcut sosyal hizmet çalışanları da çok farklı mesleki eğitime ve sosyal hizmet algılamasına sahip kişilerden oluşmaktadır.<sup>37</sup>

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Hizmetiçi eğitim programları, çalışanların örgün eğitimden sonra hem mesleki olarak hem de kişisel anlamda kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabilecek eğitim programlarıdır. Uygulanan eğitim programlarının kurum ve çalışan ihtiyaçları göz önünde bulundurularak verimli olabilecek şekilde planlanması ve uygulanması gerekmektedir. Belirli bir maliyete katlanılarak uygulanan eğitim programlarının gerçekleştirilmesinde katılımcıların değerlendirmelerinin eğitim programlarının iyileştirilmesine önemli katkı sunacağı düşünülmektedir.

Bir büyükşehir belediyesinde sosyal hizmet alanında çalışanların hizmetiçi eğitim programlarını değerlendirmeleri konusunda yapılan araştırmanın amacını ise çalışanların söz konusu eğitim programlarından beklentilerinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini bir büyükşehir belediyesinde sosyal hizmet alanında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma yapılan ilgili büyükşehir belediyesinin kurumsal kimliklerinin açıklanmak istenmemesi nedeniyle kurumu tanımlamada yardımcı olabilecek evrene ait herhangi bir rakam ifade edilmemiştir. Örneklem olarak alınan ilgili belediyenin sosyal hizmetler birimi, huzurevleri, engelliler biri-

36 Taner Artan, "Yeni Yerel Yönetim Yapılanmasında Sosyal Hizmetler; İstanbul Örneği", (Basılmamış Yüksek Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, 2011), s. 299.

37 Taner Artan, "Yeni Yerel Yönetim Yapılanmasında Sosyal Hizmetler; İstanbul Örneği", (Basılmamış Yüksek Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, 2011), s. 300.

mi gibi sosyal hizmet alanında çalışanların hepsine ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan toplam 145 kişiye ulaşılması için yeteri kadar anket dağıtılmış, çalışanların izinli, raporlu olmaları, anketlerin eksik ya da yetersiz doldurulması vb. nedenlerle 127 sosyal hizmet çalışanın anketi değerlendirilmiştir. Anketlerin geri dönüşüm oranı % 87,58 şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket, katılımcıları tanımlamada yardımcı olabilecek demografik bilgiler haricinde 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, hizmetiçi eğitim programlarının değerlendirilmesi ile ilgili 14 seçenektir; ikinci bölüm çalışanların hizmetiçi eğitim programlarından beklentilerinin araştırıldığı 15 seçenektir. Her iki bölümün seçenekleri 5'li Likert (1= Hiç katılmıyorum – 5= Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir. Üçüncü bölüm ise hizmetiçi eğitim programlarının genel olarak değerlendirildiği ve ilgili kurumun özelliklerine göre seçeneklerin olduğu 6 sorudan oluşmaktadır. Anket soruları, literatür taraması sonucunda ve ilgili kurum yöneticilerinin değerlendirilmesini istedikleri unsurları kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Anket soruları hazırlandıktan sonra uzman değerlendiricilerin değerlendirmelerine sunulmuş ve sonrasında 20 adet anket pilot çalışma yapılarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların değerlendirmeleri için kullanılan anketin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,805$  olup anketin uygulanması için yeterli güvenilirliktedir.

## 4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

### Demografik Veriler

Araştırma kapsamında değerlendirmeleri alınan katılımcıların çoğunluğunu erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların % 60,6'sı (77 kişi) erkek çalışanlardan % 39,4'ü (50 kişi) ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcılar medeni durumları açısından değerlendirildiğinde, çalışanların % 80,2'sinin (101 kişi) evli, % 19,8'inin ise (26 kişi) bekârdır.

Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş ortalaması 40 yaşın üzerinde gözükmektedir. Araştırma kapsamında 41 ve üzeri yaştan çalışan kişi sayısı 50 olup katılımcıların % 39,4'ünü oluşturmaktadır. Orta yaş olarak kabul edilebilecek 31-35 yaş aralığında (% 29,9; 38 kişi) bulunmaktadır. 36-40 yaş aralığında 16 kişi (% 12,6); 26-30 yaş aralığında 14 kişi (% 11) ve 21-25 yaş aralığında da 9 kişi (% 7,1) bulunmaktadır.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında zaman en çok katılımın lisans mezunu çalışanlardan olduğu görülmektedir. 49 kişinin (% 38,6) lisans mezunu olduğu araştırma kapsamında 27 kişi (% 21,3) önlisans mezunu, 26 kişi (% 20,5) lise mezunu; 13 kişi (% 10,2) ilköğretim mezunu ve 12 kişi (% 9,5) da lisansüstü eğitim mezunudur.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların en fazla 7-11 yıl aralığında (% 24,4; 31 kişi) bir kıdeme sahip oldukları daha sonra 12-16 yıl aralığında (% 18,1; 23 kişi) bir çalışma süresi ve bu süreye çok yakın bir şekilde 4-6 yıl aralığında (% 17,3; 22 kişi) çalışma sürelerine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Çalışanların neredeyse yarıya yakını memur çalışanlardan oluşmaktadır. 49 kişinin (% 38,6) memur olduğu kurumda, 38 kişi (% 29,9) sözleşmeli personel, 20 kişi (% 15,7) de işçi statüsünde çalışmaktadır. Araştırma kapsamındaki diğer çalışanlar değişik unvanlar altında yer almaktadır. Katılımcıları çalıştıkları hizmet sınıflarına göre değerlendirdiğimizde % 35,4'ünün (45 kişi) genel idari hizmetler sınıfında, % 25,2'sinin (32 kişi) sağlık hizmetleri sınıfında ve % 18,1'inin (23 kişi) ise teknik hizmetler sınıfında çalıştıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılanların % 89'u (113 kişi) yönetici olmayan çalışanlardan oluşurken % 11'i (14 kişi) ara yönetici olarak değerlendirilen şef, müdür yardımcısı kadrolarında çalışmaktadırlar.

Tablo 2'de de görüldüğü üzere katılımcıların % 89,5 (115 kişi) gibi büyük çoğunluğu hizmetiçi eğitimlerin gerekli olduğuna inanmaktadır. Katılımcılar aynı zamanda kurumun hizmetiçi eğitim programlarına önem verdiklerini düşünmektedirler. "Hizmetiçi eğitim programları sayesinde yeni bilgi ve beceriler kazandım" seçeneğini katılımcılar % 70,9 oranında (90 kişi) desteklemektedir.

**Tablo 2: Katılımcıların Hizmetiçi Eğitim Programlarını Değerlendirmeleri**

| Sıra | Değerlendirme Kriterleri   | Hiç Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Fikrim Yok |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | Toplam |
|------|--|------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|--------|
|      |  | Sayı             | %    | Sayı         | %    | Sayı       | %    | Sayı        | %    | Sayı                   | %    |        |
| 1    | Çalıştığım kurum çalışanları için hizmetiçi eğitim gereklidir  | 1                | 0,8  | 8            | 6,3  | 3          | 2,4  | 14          | 11,0 | 101                    | 79,5 | 127    |
| 2    | Çalıştığım kurum hizmetiçi eğitim çalışmalarına önem veriyor   | 7                | 5,5  | 16           | 12,6 | 12         | 9,4  | 42          | 33,1 | 50                     | 39,4 | 127    |
| 3    | Katılmış olduğum hizmetiçi eğitim programları sayesinde yeni bilgi ve beceriler kazandım                                       | 6                | 4,7  | 8            | 6,3  | 23         | 18,1 | 34          | 26,8 | 56                     | 44,1 | 127    |
| 4    | Eğitim sonlarında yapılan memnuniyet anketleri eğitimle alakalı tüm konularda katılımcıların gerçek görüşlerini yansıtır       | 3                | 2,4  | 18           | 14,2 | 17         | 13,4 | 46          | 36,2 | 43                     | 33,9 | 127    |
| 5    | Eğitim esnasında uygulanan ön test- son test çalışmalarının eğitim verimliliğinin ölçülmesinde faydalı olduğu kanaatindeyim    | 2                | 1,6  | 7            | 5,5  | 20         | 15,7 | 37          | 29,1 | 60                     | 47,2 | 126    |
| 6    | Talep edilmiş olan bir eğitime mücbir sebepler dışında katılmayanlara idari bir yaptırım yapılmasını doğru buluyorum           | 13               | 10,2 | 43           | 33,9 | 20         | 15,7 | 23          | 18,1 | 28                     | 22,0 | 127    |
| 7    | Kurumumuzda uygulanan hizmetiçi eğitim programları iş saatleri dışında yapılabilir   | 29               | 22,8 | 57           | 44,9 | 11         | 8,7  | 17          | 13,4 | 13                     | 10,2 | 127    |
| 8    | Çalıştığım kurumda eğitim mekanları yetişkinlere yönelik hizmetiçi eğitimler için uygun özelliklere sahiptir                   | 10               | 7,9  | 20           | 15,7 | 18         | 14,2 | 32          | 25,2 | 47                     | 37,0 | 127    |
| 9    | Eğitim programlarını düzenleyen eğitimcilerin bilgi birikimi vb. donanımları yetersizdir                                       | 12               | 9,4  | 42           | 33,1 | 48         | 37,8 | 17          | 13,4 | 8                      | 6,3  | 127    |
| 10   | Hizmetiçi eğitim programları ihtiyaç analizleri doğru bir yöntemle yapılmaktadır   | 5                | 3,9  | 11           | 8,7  | 39         | 30,7 | 40          | 31,5 | 32                     | 25,2 | 127    |
| 11   | Hizmetiçi eğitim programlarının duyuruları zamanında ve etkin bir şekilde yapılmaktadır  | 5                | 3,9  | 25           | 19,7 | 23         | 18,1 | 21          | 16,5 | 53                     | 41,7 | 127    |
| 12   | Hizmetiçi eğitim programlarına yöneticiler gerekli önemi vermemektedir   | 11               | 8,7  | 41           | 32,3 | 24         | 18,9 | 25          | 19,7 | 26                     | 20,5 | 127    |
| 13   | Hizmetiçi eğitim programlarına katılımcılar gerekli önemi vermemektedirler   | 7                | 5,5  | 42           | 33,1 | 25         | 19,7 | 40          | 31,5 | 13                     | 10,2 | 127    |
| 14   | Yeni bilgi ve beceri öğretimi dışındaki kişisel gelişim, diksiyon vb. eğitim programlarının çok gerekli olmadığını düşünüyorum | 31               | 24,4 | 58           | 45,7 | 12         | 9,4  | 10          | 7,9  | 16                     | 12,6 | 127    |

Eğitim programlarının verimliliğini artırmak amacıyla eğitim sonunda gerçekleştirildikten değerlendirme anketleri ile öntest-sontest uygulamalarının katılımcılar tarafından olumlu bir uygulama olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılanların % 44,1'i (56 kişi) geçerli mazereti olmadan eğitime katılmayanlara idari bir yaptırımın uygulanmasını doğru bir davranış olarak değerlendirmemektedirler. Buna karşılık eğitim talep ettiği halde eğitime katılmayanlara idari bir yaptırım uygulamasının gerekliliğine inananların oranı ise % 40,1'dir (51 kişi). 20 kişinin (%15,7) kararsız olduğu bu durumda eğitim talep ettiği halde eğitime geçerli bir mazeret göstermeden katılmayanların idari bir yaptırımla karşılaşarak karşılaşmaması ile ilgili büyük bir fikir ayrılığının olduğu bu durumda belirli bir maliyete katılarak gerçekleştirilen eğitim programlarının uygulanma sürecinde daha iyi değerlendirilmesi, üzerinde ciddi bir şekilde düşünülmesi gereken bir konu olarak göze çarpmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu eğitimlerin mesai saatleri dışında yapılmasına karşı çıkmaktadır. Hatta bundan dolayı eğitimlere katılmadığını anketlerin üzerlerine yazanlar da bulunmaktadır.

Katılımcıların çoğunluğu hizmetiçi eğitim programlarının uygulandığı eğitim mekânlarının uygun özelliklere sahip olduğunu ifade etmektedir. Ancak % 23,6 (30 kişi) gibi azımsanmayacak derecede bir oran ise eğitim mekânlarının uygun olmadığını ifade etmektedir. Bu sayının içerisine kararsız olanlar da eklendiği zaman eğitim mekânlarının uygunluğunun gözden geçirilmesinde fayda olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların % 56,7'si (72 kişi) eğitim ihtiyaç analizlerinin doğru bir yöntemle yapıldığını ifade etmişlerdir. Buna karşılık katılımcıların yaklaşık % 12,6'sı (16 kişi) eğitim ihtiyaç analizlerinin doğru bir yöntemle yapılmadığını ifade ederlerken, (% 30,7; 39 kişi) de eğitim ihtiyaç analizlerinin doğru bir yöntemle yapılarak yapılmadığı konusunda kararsız olduğunu belirtmişlerdir.

Eğitim programları duyurularının etkin ve zamanında yapıldığını düşünenlerin oranı % 48,2'dir (74 kişi). Yani katılımcıların yaklaşık yarısı duyuruların zamanında ve etkin bir şekilde yapıldığını düşünmektedir. Katılımcıların yaklaşık (% 23,6; 30 kişi) de bu konuda olumsuz görüş beyan etmişlerdir.

Araştırmaya katılanların % 40,2'si (51 kişi) yöneticilerin hizmetiçi eğitimlere gerekli önemi vermediklerini ifade etmişlerdir. Çalışanların her yaptığı işte önemli bir paya sahip olan yöneticileri ile ilgili bu şekilde düşünmeleri eğitim programlarının iyileştirilmesinde yöneticilerin rolünü yadsınamaz derecede önemli hale getirmektedir. Yöneticilerin hizmetiçi eğitimlere gerekli önemi gösterdiğini ifade edenlerin oranı ise % 41'dir (52 kişi). Buna karşılık araştırmaya katılanların % 41,7'si (53 kişi) eğitime katılanların hizmetiçi eğitimlere gerekli önemi vermediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların hizmetiçi eğitimlere gerekli önemi gösterdiğini ifade edenlerin oranı ise % 38,6'dır (49 kişi).

**Tablo 3: Katılımcıların Hizmetiçi Eğitim Programlarından Beklentileri**

| Sıra | Değerlendirme Kriterleri  | Hiç Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Fikrim Yok |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | Toplam |
|------|---|------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|--------|
|      |   | Sayı             | %    | Sayı         | %    | Sayı       | %    | Sayı        | %    | Sayı                   | %    |        |
| 1    | Çalışma hayatında hizmet içi eğitim önemli ve gereklidir  | 0                | 0,0  | 3            | 2,4  | 2          | 1,6  | 12          | 9,4  | 110                    | 86,6 | 127    |
| 2    | Eğitim öncesi belirlenen hedefler eğitimin verimliliğini olumlu yönde etkiler   | 1                | 0,8  | 1            | 0,8  | 3          | 2,4  | 20          | 15,7 | 102                    | 80,3 | 127    |
| 3    | Eğitim programının amacını önceden bilmek eğitimin etkinliğini artırır  | 1                | 0,8  | 7            | 5,5  | 17         | 13,4 | 102         | 80,3 | 0                      | 0,0  | 127    |
| 4    | İş başında uygulanan eğitim sunum şeklinde gerçekleştirilen eğitimlerden daha iyi sonuç verir                                 | 1                | 0,8  | 7            | 5,5  | 7          | 5,5  | 31          | 24,4 | 81                     | 63,8 | 127    |
| 5    | Eğitime katılacak çalışanların ön hazırlıklı olması eğitimin verimliliğini artıracaktır                                       | 0                | 0,0  | 5            | 3,9  | 6          | 4,7  | 25          | 19,7 | 91                     | 71,7 | 127    |
| 6    | Eğitim konularının eğitime katılanların çalışma alanları ile ilişkilendirilmesi katılımcıların motivasyonunu artırır          | 0                | 0,0  | 2            | 1,6  | 4          | 3,1  | 21          | 16,5 | 100                    | 78,7 | 127    |
| 7    | uzmanlıkların kadar yetişkin eğitimi alanında da uzman olmaları katılımcıların motivasyonu açısından önemlidir                | 0                | 0,0  | 1            | 0,8  | 11         | 8,7  | 20          | 15,7 | 95                     | 74,8 | 127    |
| 8    | Eğitimi veren kişi veya kişiler kurum içinden (amirler, üst düzey yöneticiler, eğitim bölümü personeli) seçilmelidir          | 18               | 14,2 | 43           | 33,9 | 9          | 7,1  | 25          | 19,7 | 32                     | 25,2 | 127    |
| 9    | Eğitimi veren kişi veya kişiler kurum dışından (konuyla ilgili uzmanlar, üniversiteler, danışmanlık şirketleri) sağlanmalıdır | 2                | 1,6  | 6            | 4,7  | 4          | 3,1  | 20          | 15,7 | 95                     | 74,8 | 127    |
| 10   | Uygulanan hizmet içi eğitim programları sonucunda ciddi bir değerlendirme yapılsa eğitimin verimliliği artar                  | 1                | 0,8  | 7            | 5,5  | 7          | 5,5  | 27          | 21,3 | 85                     | 66,9 | 127    |
| 11   | Aldığım eğitimin değerlendirme sonuçlarını bilmem katıldığım eğitimi anlamlı kılar  | 1                | 0,8  | 2            | 1,6  | 10         | 7,9  | 26          | 20,5 | 88                     | 69,3 | 127    |
| 12   | Hizmetiçi eğitim programları içeriklerinin güncel ve zengin olması gerekmektedir  | 0                | 0,0  | 3            | 2,4  | 9          | 7,1  | 12          | 9,4  | 103                    | 81,1 | 127    |
| 13   | Hazırlanan eğitim programı sonucunda öğrendiklerimi uygulamaya olanağına sahip olursam eğitime daha çok ilgi duyarım          | 0                | 0,0  | 2            | 1,6  | 5          | 3,9  | 23          | 18,1 | 97                     | 76,4 | 127    |
| 14   | Bazı eğitimlerin elektronik ortamda sunulması daha verimli olur   | 6                | 4,7  | 13           | 10,2 | 13         | 10,2 | 29          | 22,8 | 66                     | 52,0 | 127    |
| 15   | Eğitim sunulan mekânın fiziksel ve teknik özellikleri eğitimin verimliliği için çok önemlidir                                 | 0                | 0,0  | 2            | 1,6  | 4          | 3,1  | 22          | 17,3 | 99                     | 78,0 | 127    |

Araştırmaya katılanların çoğunluğu hizmetiçi eğitim programlarının sadece mesleki anlamda yeni bir bilgi kazandırma değil kişisel gelişimi destekleyici nitelikte olmasını da talep etmektedirler. Yeni bilgi ve beceri kazanımı dışındaki kişisel gelişime önem veren eğitimlerin de gerçekleştirilmesini isteyen çalışanların oranı % 70,1'dir (89 kişi).

Tablo 3'te de görüldüğü üzere katılımcıların % 96'sı (122 kişi) hizmetiçi eğitimlerin çalışma hayatı için önemli ve gerekli olduğunu düşünmektedir. Yine aynı şekilde katılımcıların % 96'ı (122 kişi) hizmetiçi eğitimler başlamadan önce her bir eğitim programı için belirlenen hedeflerin eğitim programlarının verimliliğini olumlu yönde etkileyeceğini düşünmektedirler. İlgili eğitimin amacının katılımcı tarafından bilinmesinin onun eğitim programına karşı motivasyonunu artıracığı sonucuna ulaşılmaktadır. Katılımcıların % 80,3'ü (102 kişi) eğitim programlarının amacının eğitime katılmadan önce bilmelerinin eğitimlerin verimli bir şekilde geçebilmesi için önemli olduğunu düşünmektedirler. Katılımcıların % 88,2 (112 kişi) gibi büyük bir çoğunluğu eğitimlerin sunum şeklinde değil de işbaşında yani kendilerinin o eğitim ile iş başında ne kazandıklarını görerek uygulamalarının daha faydalı olacağını düşünmektedir. Eğitim programlarının yetişkinlerin dikkatlerini arzu edilir biçimde toplayarak faydalı olabilmesi için uygulamalı eğitimler şeklinde gerçekleştirilmeleri gerekmektedir.



Katılımcıların % 91,4'ü (116 kişi) eğitime başlamadan önce ön hazırlıklı olmalarının gerekli olduğunu düşünmektedir. Eğitime katılacak çalışanların kendi çalışma alanları ile ilgili eğitimlere katılmaları ve eğitimler başlamadan önce kendilerine sunulan imkânlardan istifade ederek ön hazırlıklı olmaları onların eğitim programlarından alacakları faydanın artmasını sağlayacaktır. Çalışanlar için önemli olan bir diğer unsur ise eğitimcilerin kendi uzmanlık alanlarındaki bilgileri kadar yetişkin eğitimi alanında da uzman olmaları gerektiğidir. Katılımcıların % 90,5'i (115 kişi) eğitimcilerin yetişkin eğitimi konusunda uzman olmalarının gerekliliğini vurgulamaktadır. Eğitimcilerin uzmanlık alanları ile ilgili birçok bilgiye sahip olması arzu edilen bir durum olmakla beraber bu bilgileri alıcı konumundaki kişilere aktarabilmede yeterli becerilere sahip olması da gerekmektedir. Doğru bir şekilde aktarılmayan bilgiler hem eğitimci hem de eğitim alan kişiler için zaman kaybı olarak değerlendirilmektedir.

Katılımcıların % 44,9'u (57 kişi) eğitimcilerin kurum içinden seçilmesinin daha faydalı olacağını düşünseler de bir sonraki seçenekte de görüldüğü üzere kurum dışından seçilmelerini isteyenlerin oranı belirgin şekilde daha yüksek düzeylerde-dir. Bu durumda her iki soruya baktığımızda katılımcıların çoğunluğunun eğitimcilerin kurum dışından olmasını tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Eğitim konusuna göre farklılık arz etmekle birlikte eğitimcilerin kurum içinden seçilmesi durumunda yetişkin eğitimi konusunda tecrübe sahibi olmalarına özen gösterilmelidir.

Eğitim programları sonunda ilgili değerlendirmeler yapılması ve bunun katılımcılarla paylaşılması eğitimlerin verimliliğini artırmada katılımcıların beklentileri arasında yer alan diğer bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Eğitim programları sonunda katılımcıların öğrendikleri bilgileri uygulama olanaklarına sahip olmaları da katılımcılar tarafından arzu edilen bir durum olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcıların % 74,8'i (95 kişi) eğitim programlarının elektronik ortamlarda sunulmasının faydalı olacağını düşünmektedir. Eğitim programlarının elektronik ortamda sunulması bir sınıf ortamındaki sinerjiyi oluşturmayabilir ancak katılımcılar tarafından istenildiği anda ulaşılabilir olması, onların istedikleri zaman eğitimleri tekrar etmelerine ve eğitim programlarının pekiştirilerek öğrenilmesine ve zaman tasarrufuna neden olmasından dolayı da hem kurum hem de çalışanlar açısından tercih edilen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim programlarının genel olarak değerlendirildiği bir önceki tabloda eğitim mekânlarının yeterli düzeyde olmadığı sonucuna paralel bir şekilde katılımcılar eğitim yapılan mekânların fiziksel ve teknik özelliklerinin eğitim verimliliği açısından önemli olduğunu düşünmektedirler (% 95,3; 121 kişi).

**Tablo 4:** Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ile İlgili Katılımcı Görüşleri

| Eğitim ihtiyaçlarının nasıl belirlenmesini istersiniz?                                | Sayı       | %            |
|---|------------|--------------|
| Birim yöneticilerinin tespitleri dikkate alınarak                                     | 9          | 7,3          |
| Eğitimi alacak personelin tespitleri dikkate alınarak                                 | 56         | 44,3         |
| Yöneticilerin personelle müzakere etmesi sonucu yine yönetici tarafından belirlenmesi | 43         | 34,0         |
| Kurumun vizyonuna uygun olarak idare tarafından belirlenmesi                          | 18         | 14,4         |
| <b>Toplam</b>   | <b>126</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 4'e göre katılımcıların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde en çok % 44,3 (56 kişi) ile eğitimi alacak personelin tespitleri dikkate alınarak tespit edilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Katılımcıların % 34'ü (43 kişi) yöneticilerin personelle müzakere etmesi sonucu yine yönetici tarafından belirlenmesi şeklinde görüş beyan etmişlerdir. Yani katılımcıların çoğunluğu eğitim ihtiyacının kendileri tarafından belirlenmesini isterken diğer bir çoğunluğu yöneticileri tarafından ama kendileri ile görüşülerek belirlenmesini istemektedir. Bu kapsamda katılımcıların istekleri doğrultusunda gerçekleştirilmek istenen eğitim programlarının kurumun taleplerini de karşılayabilecek bütünlükte olmasına dikkat edilmelidir.

**Tablo 5:** Eğitim İhtiyacının Tespiti ile İlgili Katılımcı Görüşleri

| Eğitim ihtiyaçlarının tespitinin nasıl yapılmasını istersiniz?                           | Sayı       | %            |
|--|------------|--------------|
| Eğitim konu başlıkları ve eğitim içerikleri vb. hususlar belirtilerek elektronik ortamda | 20         | 15,7         |
| Hiçbir yönlendirme yapılmadan akla gelen eğitim konularının yazılmasıyla                 | 3          | 2,4          |
| İş analizlerinin yapılması sonucunda ortaya çıkan ihtiyaca göre                          | 41         | 32,2         |
| Kurumda baş gösteren problemlerin analizi yapılarak                                      | 19         | 15,0         |
| Çalışanlara anket uygulanarak veya onlarla mülakat yapılarak                             | 42         | 33,1         |
| Yukarıdaki seçeneklerin hepsi  | 2          | 1,6          |
| <b>Toplam</b>  | <b>127</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 5'e göre eğitim ihtiyaçlarının tespitinin nasıl yapılmasını istersiniz şeklindeki soru için katılımcıların genel olarak tek bir cevap altında birleşmedikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 33,1'i (42 kişi) çalışanlara anket uygulanarak veya onlarla mülakat yapılarak yapılmasını talep etmektedirler. İş analizlerinin

yapılması sonucunda ortaya çıkan ihtiyaca göre belirlenmesini isteyenlerin oranı ise % 32,2'dir (41 kişi). Eğitim konu başlıkları ve eğitim içerikleri vb. hususlar belirtilerek elektronik ortamda belirlenmesini isteyenlerin oranı ise % 15,7'dir (20 kişi). Eğitim ihtiyaçlarının tespiti konusunda çalışan beklentilerinin birbirine yakın olması, kurumun o anki eğitim ihtiyacını en doğru hangisinin karşılayacağını seçebilmesine imkân tanımaktadır.

**Tablo 6:** Eğitim Programının Amacı ile İlgili Katılımcı Görüşleri

| Uygulanan eğitim programının amacı sizce ne olmalıdır?                 | Sayı       | %            |
|--|------------|--------------|
| Kurumun misyon ve vizyonuna uygun olarak personeli geleceğe hazırlamak | 39         | 30,7         |
| Personelin ihtiyaç duydukları konuda eksikliklerini gidermek           | 48         | 37,8         |
| Yöneticilerin özellikle yetersiz gördüğü konularda personeli eğitmek   | 10         | 7,9          |
| Personeli motive ederek kurumsal aidiyet duygusunu geliştirmek         | 13         | 10,2         |
| Personel arasındaki ilişkileri güçlendirmek                            | 5          | 3,9          |
| Belediyecilik konusunda genel bilgi ve beceri kazandırmak              | 3          | 2,4          |
| Bugünün mevcut işlerini daha doğru ve hızlı yapabilmek                 | 8          | 6,3          |
| Yukarıdaki seçeneklerin hepsi  | 1          | 0,8          |
| <b>Toplam</b>  | <b>127</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 6'ya göre eğitim programlarının amacı çalışanların büyük çoğunluğuna (% 37,8; 48 kişi) göre, personelin ihtiyaç duydukları konuda eksikliklerini gidermek şeklinde olmalıdır. Kurumun misyon ve vizyonuna uygun olarak personeli geleceğe hazırlamak (% 30,7; 39 kişi) katılımcılar tarafından eğitim programlarının amacının belirlenmesinde ikinci önemli unsur olarak dikkat çekmektedir. Yani önceliği kurumun gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde personel gereksinimlerinin karşılanması oluşturmaktadır.

Tablo 7'ye göre katılımcıların % 29,1'i (37 kişi) eğitim programı sonunda karşılaştığı problemlerin üstesinden daha kolay gelebilmeyi sağlamasını beklemektedir. İşleri daha hızlı ve doğru yapmaya yardımcı olmasını isteyenlerin oranı ise % 21,3'tür (27 kişi). Katılımcıların % 15'i (19 kişi) ise verilen eğitimlerin kişisel gelişime katkı sağlamasını arzu etmektedir.

**Tablo 7: Eğitim Programı Sonu Çalışan Beklentileri ile İlgili Katılımcı Görüşleri**

| Eğitim programı sonunda aşağıdaki sonuçlardan hangisini elde etmeyi arzu edersiniz? | Sayı       | %            |
|---|------------|--------------|
| Eğitim programı sonucunda kendime güvenimin artmasını                               | 16         | 12,6         |
| Katıldığım eğitim sonucunda işteki stresimin azalmasını                             | 8          | 6,3          |
| Eğitimden sonra karşılaştığım problemlerin üstesinden daha kolay gelebilmemi        | 37         | 29,1         |
| Verilen eğitimler kişisel gelişimime katkı sağlamasını                              | 19         | 15,0         |
| Kuruma olan bağlılığımın artmasını  | 2          | 1,6          |
| Eğitim programlarının bilgi, görgü ve beceri konularında beni tatmin etmesini       | 17         | 13,3         |
| İşlerimi daha hızlı ve doğru yapmama yardımcı olmasını                              | 27         | 21,3         |
| Yukarıdaki seçeneklerin hepsi   | 1          | 0,8          |
| <b>Toplam</b>   | <b>127</b> | <b>100,0</b> |

Katılımcıların çoğunlukla işleri ile ilgili problemleri çözmede ve daha hızlı çalışmada hizmetiçi eğitim programlarından yararlanmak istedikleri, sonrasında kişisel gelişime katkı sunmasını bekledikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 8: Eğitim Programlarının Daha Etkin Hale Getirilmesi ile İlgili Katılımcı Görüşleri**

| Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin daha etkin hale getirilebilmesi için sizce neler yapılmalıdır? | Sayı       | %            |
|--|------------|--------------|
| İyi planlanması gerekmektedir  | 21         | 16,7         |
| İhtiyaç saptamanın iyi yapılması gerekmektedir   | 36         | 28,6         |
| Eğitim süresinin iyi ayarlanması gerekmektedir   | 5          | 4,0          |
| Nitelikli eğiticilerin programı sürdürmesi gerekmektedir   | 18         | 14,3         |
| Program sonunda anket uygulanarak katılanların geniş çapta görüşü alınması gerekmektedir         | 12         | 9,5          |
| Ders içeriği hizmet içi eğitimin amacına uygun hazırlanması gerekmektedir                        | 11         | 8,7          |
| Özendirilerek etkin hale getirilmesi gerekmektedir   | 12         | 9,5          |
| Eğitime ihtiyaç duyanların katılımı sağlanması gerekmektedir                                     | 11         | 8,7          |
| <b>Toplam</b>  | <b>126</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 8’de sorulan “hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin daha etkin hale getirilebilmesi için neler yapılmalıdır” sorusuna katılımcılar tarafından birbirine yakın oranlarda değişik cevaplar verilmiştir. Katılımcılar en çok % 28,6 (36 kişi) ile eğitim ihtiyaç saptamanın iyi yapılması gerektiğini düşünmektedir. Daha sonra eğitim programlarının verimli olabilmesi için iyi planlanması gerektiği (% 16,7; 21 kişi) görüşü benimsenmiştir. Nitelikli eğiticilerin programı sürdürmesi gerektiği ise % 14,3 (18 kişi) ile üçüncü sıradadır. Eğitim programlarının daha etkin hale

getirilmesi için neler yapılması gerektiği şeklindeki çalışan görüşlerine yer verilen yukarıdaki tabloda yer alan ifadeler aynı zamanda mevcut durumda uygulanmakta olan eğitimlerin yetersiz olan bölümleri hakkında fikir vermektedir. Her bir eğitimin başarılı olmasında kilit rolü oynayan eğitim ihtiyaç analiz çalışmalarının sağlam temellere inşa edilmesi eğitim programlarının da başarılı olmasında bir önkoşul olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 9:** Katılımcıların Cinsiyeti ile Hizmetiçi Eğitim Programlarına Yöneticilerin Gerekli Önemi Verip Vermemeleri Arasındaki Değerlendirmeleri

| Cinsiyet * Hizmetiçi eğitim programlarına yöneticiler gerekli önemi vermemektedir |       |      | Hizmetiçi eğitim programlarına yöneticiler gerekli önemi vermemektedir |              |            |             |                        | Toplam | Sig. (2-tailed) |
|---|-------|------|--|--------------|------------|-------------|------------------------|--------|-----------------|
|   |       |      | Hiç Katılmıyorum   | Katılmıyorum | Fikrim Yok | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |        |                 |
| Cinsiyet  | Kadın | Sayı | 2  | 10           | 11         | 13          | 14                     | 50     | .002            |
|   |       | %    | 1,6  | 7,9          | 8,7        | 10,2        | 11,0                   | 39,4   |                 |
|   | Erkek | Sayı | 9  | 31           | 13         | 12          | 12                     | 77     |                 |
|   |       | %    | 7,1  | 24,4         | 10,2       | 9,4         | 9,4                    | 60,6   |                 |
| Toplam  |       | Sayı | 11   | 41           | 24         | 25          | 26                     | 127    |                 |
|   |       | %    | 8,7  | 32,3         | 18,9       | 19,7        | 20,5                   | 100    |                 |

Yukarıda tablo 9'da araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile hizmetiçi eğitim programlarına yöneticilerin gerekli önemi verip vermemeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Mann Whitney U hipotez testi sonucu tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarına gerekli önemi verip vermemeleri arasındaki anlamlılık seviyesi  $p < 0,05$  olduğundan iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Araştırmaya katılan kadın katılımcılardan 11 kişinin (% 8,7) fikrini belirtmediği soruda 27 kadın çalışan (% 21,2) yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarına gerekli önemi vermediklerini düşünmektedirler. Erkek katılımcıların % 31,5'i (40 kişi) ise yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarına gerekli önemi verdiklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 10:** Katılımcıların Cinsiyeti ile Hizmetiçi Eğitim Programlarına Çalışanların Gerekli Önemi Verip Vermemeleri Arasındaki Değerlendirmeleri

| Cinsiyet * Hizmetiçi eğitim programlarına katılımcılar gerekli önemi vermemektedirler |       |      | Hizmetiçi eğitim programlarına katılımcılar gerekli önemi vermemektedirler |              |            |             |                        | Toplam | Sig. (2-tailed) |
|---|-------|------|--|--------------|------------|-------------|------------------------|--------|-----------------|
|   |       |      | Hiç Katılmıyorum   | Katılmıyorum | Fikrim Yok | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |        |                 |
| Cinsiyet  | Kadın | Sayı | 2  | 13           | 11         | 16          | 8                      | 50     | .080            |
|   |       | %    | 1,6  | 10,2         | 8,7        | 12,6        | 6,3                    | 39,4   |                 |
|   | Erkek | Sayı | 5  | 29           | 14         | 24          | 5                      | 77     |                 |
|   |       | %    | 3,9  | 22,8         | 11,0       | 18,9        | 3,9                    | 60,6   |                 |
| Toplam  |       | Sayı | 7  | 42           | 25         | 40          | 13                     | 127    |                 |
|   |       | %    | 5,5  | 33,1         | 19,7       | 31,5        | 10,2                   | 100    |                 |

Yukarıda tablo 10'da araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile katılımcıların hizmetçi eğitim programlarına gerekli önemi verip vermemeleri arasındaki ilişkiyi yer verilmiştir. Mann Whitney U hipotez testi sonucu tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile katılımcıların hizmetçi eğitim programlarına gerekli önemi verip vermemeleri arasındaki anlamlılık seviyesi  $p > 0,05$  olduğundan iki değişken arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırmaya katılan kadın çalışanların % 18,9'u (24 kişi) katılımcıların hizmetçi eğitim programlarına gerekli önemi vermediklerini düşünürken; erkek katılımcıların % 26,7'si (34 kişi) katılımcıların hizmetçi eğitim programlarına gerekli önemi verdiklerini düşünmektedirler.

**Tablo 11:** Katılımcıların Yaşları ile Bazı Eğitimlerin Elektronik Ortamda Verilmesi Hakkındaki Değerlendirmeleri

| Yaş* Bazı eğitimlerin elektronik ortamda sunulması daha verimli olur. |                  | Bazı eğitimlerin elektronik ortamda sunulması daha verimli olur |              |            |                    |             | Toplam | df   | Sig. (2-tailed) |      |
|---|------------------|---|--------------|------------|--------------------|-------------|--------|------|-----------------|------|
|   |                  | Hiç Katılmıyorum  | Katılmıyorum | Fikrim Yok | Biraz Katılmıyorum | Katılıyorum |        |      |                 |      |
| Yaş   | 21-25            | Sayı  | 0            | 1          | 1                  | 4           | 3      | 9    | 5               | .692 |
|   |                  | %   | 0,0          | 0,8        | 0,8                | 3,1         | 2,4    | 7,1  |                 |      |
|   | 26-30            | Sayı  | 0            | 0          | 0                  | 7           | 7      | 14   |                 |      |
|   |                  | %   | 0,0          | 0,0        | 0,0                | 5,5         | 5,5    | 11,0 |                 |      |
|   | 31-35            | Sayı  | 1            | 5          | 4                  | 6           | 22     | 38   |                 |      |
|   |                  | %   | 0,8          | 3,9        | 3,1                | 4,7         | 17,3   | 29,9 |                 |      |
|   | 36-40            | Sayı  | 1            | 3          | 2                  | 4           | 6      | 16   |                 |      |
|   |                  | %   | 0,8          | 2,4        | 1,6                | 3,1         | 4,7    | 12,6 |                 |      |
|   | 41-45            | Sayı  | 3            | 0          | 2                  | 6           | 14     | 25   |                 |      |
|   |                  | %   | 2,4          | 0,0        | 1,6                | 4,7         | 11,0   | 19,7 |                 |      |
|   | 46 ve daha büyük | Sayı  | 1            | 4          | 4                  | 2           | 14     | 25   |                 |      |
|   |                  | %   | 0,8          | 3,1        | 3,1                | 1,6         | 11,0   | 19,7 |                 |      |
|   | Toplam           | Sayı  | 6            | 13         | 13                 | 29          | 66     | 127  |                 |      |
|   |                  | %   | 4,7          | 10,2       | 10,2               | 22,8        | 52,0   | 100  |                 |      |

Yukarıda tablo 11'de araştırmaya katılanların yaşları ile bazı eğitimlerin elektronik ortamda verilmesi hakkındaki görüşleri değerlendirilmiştir. Günümüzde bazı kurumlar zaman ve maliyet tasarrufu sağlamak ve aynı zamanda eğitimin tekrar edilebilirliği ihtimalini oluşturmasından dolayı bazı eğitim programlarını elektronik ortamda gerçekleştirmektedirler. Araştırma kapsamındaki katılımcıların da bu tür güncel gelişmelere ne kadar açık oldukları yaşları ile incelenmiştir. Katılımcıların yaşları ile bazı eğitimlerin elektronik ortamda sunulması arasındaki ilişkiyi gösteren Kruskal Wallis Test sonuçlarına göre herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Araştırma yapılmadan önce araştırmaya katılan katılımcılardan daha genç yaşta olanların elektronik eğitimlerin verilmesine daha olumlu yaklaşacakları tahmin edilmekte idi. Araştırma sonuçlarına göre de daha genç yaşta olanlar bazı eğitimlerin elektronik ortamda verilmesinin daha faydalı olacağını düşünmekle birlikte anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmaya katılanlardan 31-35 yaş arasında olan 28 kişi (% 22) bazı eğitimlerin elektronik ortamda verilmesinin faydalı olacağını düşünmektedirler. Buna karşılık bazı eğitimlerin elektronik ortamda verilmesinin faydalı olmayacağını düşünenlerin en çoğu da 31-35 yaş aralığında (% 4,7 ve 6 kişi) bulunmaktadır.

**Tablo 12:** Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süreleri ile Kişisel Gelişim Eğitimlerini Değerlendirmeleri

| Çalışma Süresi * Yeni bilgi ve beceri öğretimi dışındaki kişisel gelişim, diksiyon vb. eğitim programlarının çok gerekli olmadığını düşünüyorum | Yeni bilgi ve beceri öğretimi dışındaki kişisel gelişim, diksiyon vb. eğitim programlarının çok gerekli olmadığını düşünüyorum. |              |            |                   |             | Toplam | df   | Sig. (2-tailed) |   |      |
|---|---|--------------|------------|-------------------|-------------|--------|------|-----------------|---|------|
|   | Hiç Katılmıyorum  | Katılmıyorum | Fikrim Yok | Biraz Katılıyorum | Katılıyorum |        |      |                 |   |      |
| Çalışma Süresi  | 1 yıldan az   | Sayı         | 5          | 4                 | 3           | 1      | 1    | 14              | 6 | .244 |
|   |   | %            | 4          | 3,2               | 2,4         | 0,8    | 0,8  | 11,1            |   |      |
|   | 1-3 yıl   | Sayı         | 6          | 9                 | 0           | 1      | 0    | 16              |   |      |
|   |   | %            | 4,8        | 7,1               | 0,0         | 0,8    | 0,0  | 12,7            |   |      |
|   | 4-6 yıl   | Sayı         | 4          | 11                | 1           | 1      | 4    | 21              |   |      |
|   |   | %            | 3,2        | 8,7               | 0,8         | 0,8    | 3,2  | 16,7            |   |      |
|   | 7-11 yıl  | Sayı         | 10         | 12                | 3           | 2      | 4    | 31              |   |      |
|   |   | %            | 7,9        | 9,5               | 2,4         | 1,6    | 3,2  | 24,6            |   |      |
|   | 12-16 yıl   | Sayı         | 2          | 12                | 4           | 3      | 2    | 23              |   |      |
|   |   | %            | 1,6        | 9,5               | 3,2         | 2,4    | 1,6  | 18,3            |   |      |
|   | 17-21 yıl   | Sayı         | 3          | 5                 | 0           | 1      | 2    | 11              |   |      |
|   |   | %            | 2,4        | 4,0               | 0,0         | 0,8    | 1,6  | 8,7             |   |      |
|   | 22-25 yıl   | Sayı         | 1          | 5                 | 1           | 1      | 2    | 10              |   |      |
|   |   | %            | 0,8        | 4,0               | 0,8         | 0,8    | 1,6  | 7,9             |   |      |
|   | Toplam  | Sayı         | 31         | 58                | 12          | 10     | 15   | 126             |   |      |
|   |   | %            | 24,6       | 46,0              | 9,5         | 7,9    | 11,9 | 100             |   |      |

Yukarıda tablo 12’de araştırmaya katılanların çalışma süreleri ile yeni bilgi ve beceri öğretimi dışındaki kişisel eğitimleri değerlendirmeleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Kruskal Wallis Testi ile değerlendirilmiş olup herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Tabloda da görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğu yeni bilgi ve beceri öğretimi dışındaki kişisel gelişim eğitimlerinin önemli oldukları yönünde görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılanlardan çalışma süresi 7-11 yıl olanlar içerisinde 22 kişi (% 17,4) kendilerine yeni bilgi ve beceri öğretimi dışındaki kişisel gelişim eğitimlerinin gerekli olduğunu düşünmektedirler.

**Tablo 13:** Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süreleri ile Hizmetiçi Eğitim Programları Sayesinde Yeni Bilgi ve Becerileri Kazanma Durumlarını Değerlendirmeleri

| Çalışma Süresi * Katılmış olduğum hizmetiçi eğitim programları sayesinde yeni bilgi ve beceriler kazandım | Katılmış olduğum hizmetiçi eğitim programları sayesinde yeni bilgi ve beceriler kazandım |              |            |                   |             | Toplam | df   | Sig. (2-tailed) |   |     |
|---|--|--------------|------------|-------------------|-------------|--------|------|-----------------|---|-----|
|   | Hiç Katılmıyorum   | Katılmıyorum | Fikrim Yok | Biraz Katılıyorum | Katılıyorum |        |      |                 |   |     |
| Çalışma Süresi  | 1 yıldan az  | Sayı         | 1          | 0                 | 9           | 1      | 3    | 14              | 6 | .13 |
|   |  | %            | 0,8        | 0,0               | 7,1         | 0,8    | 2,4  | 11,1            |   |     |
|   | 1-3 yıl  | Sayı         | 1          | 4                 | 1           | 5      | 5    | 16              |   |     |
|   |  | %            | 0,8        | 3,2               | 0,8         | 4,0    | 4,0  | 12,7            |   |     |
|   | 4-6 yıl  | Sayı         | 0          | 1                 | 5           | 3      | 12   | 21              |   |     |
|   |  | %            | 0,0        | 0,8               | 4,0         | 2,4    | 9,5  | 16,7            |   |     |
|   | 7-11 yıl   | Sayı         | 1          | 0                 | 3           | 11     | 16   | 31              |   |     |
|   |  | %            | 0,8        | 0,0               | 2,4         | 8,7    | 12,7 | 24,6            |   |     |
|   | 12-16 yıl  | Sayı         | 3          | 2                 | 4           | 6      | 8    | 23              |   |     |
|   |  | %            | 2,4        | 1,6               | 3,2         | 4,8    | 6,3  | 18,3            |   |     |
|   | 17-21 yıl  | Sayı         | 0          | 1                 | 1           | 4      | 5    | 11              |   |     |
|   |  | %            | 0,0        | 0,8               | 0,8         | 3,2    | 4,0  | 8,7             |   |     |
|   | 22-25 yıl  | Sayı         | 0          | 0                 | 0           | 3      | 7    | 10              |   |     |
|   |  | %            | 0,0        | 0,0               | 0,0         | 2,4    | 5,6  | 7,9             |   |     |
|   | Toplam   | Sayı         | 6          | 8                 | 23          | 33     | 56   | 126             |   |     |
|   |  | %            | 4,8        | 6,3               | 18,3        | 26,2   | 44,4 | 100             |   |     |

Yukarıda tablo 13’te araştırmaya katılanların çalışma süreleri ile katılmış oldukları hizmetiçi eğitim programları sayesinde yeni bilgi ve beceriler öğrenmeleri

arasındaki ilişki Kruskal Wallis Testi ile değerlendirilmiş ve aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanlardan çalışma süresi 7-11 yıl aralığında olanlardan 27 kişi (% 21,4) katılmış oldukları hizmetçi eğitim programları sayesinde yeni bilgi ve beceriler öğrendiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışma süresi 12-16 yıl arasında olanlardan 14 kişi (% 11,1) de hizmetçi eğitim programları sayesinde yeni bilgi ve beceriler kazandıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların katılmış oldukları hizmetçi eğitim programlarından yeni bilgi ve beceriler öğrendiklerini düşünmeleri, yapılmış olunan eğitim programlarının amacına uygun bir şekilde gerçekleştirildiğini göstermesi açısından önem taşımaktadır.

**Tablo 14:** Katılımcıların Cinsiyeti ile Kurumun Hizmetçi Eğitim Programlarına Önem Verme Durumlarını Değerlendirmeleri

| Cinsiyet * Çalıştığım kurum hizmetçi eğitim çalışmalarına önem veriyor |       | Çalıştığım kurum hizmetçi eğitim çalışmalarına önem veriyor |              |            |                   |             | Toplam | Sig. (2-tailed) |
|--|-------|---|--------------|------------|-------------------|-------------|--------|-----------------|
|  |       | Hiç Katılmıyorum  | Katılmıyorum | Fikrim Yok | Biraz Katılıyorum | Katılıyorum |        |                 |
| Cinsiyet   | Kadın | Sayı  | 2            | 7          | 3                 | 19          | 19     | .892            |
|  |       | %   | 1,6          | 5,5        | 2,4               | 15,0        | 15,0   |                 |
|  | Erkek | Sayı  | 5            | 9          | 9                 | 23          | 31     |                 |
|  |       | %   | 3,9          | 7,1        | 7,1               | 18,1        | 24,4   |                 |
| Toplam   |       | Sayı  | 7            | 16         | 12                | 42          | 50     | 127             |
|  |       | %   | 5,5          | 12,6       | 9,4               | 33,1        | 39,4   | 100             |

Yukarıdaki tablo 14'te ise araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile kurumlarının hizmetçi eğitim programlarına gerekli önemi verip vermemeleri arasındaki ilişkiyi değerlendirdikleri Mann Whitney U Testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki verilerden de anlaşılacağı üzere iki değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kadın çalışanların 38'i (% 30); erkek çalışanların da 54'ü (% 42,5) çalıştıkları kurumun hizmetçi eğitim programlarına gerekli önemi gösterdiklerini ifade etmektedirler.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bir büyükşehir belediyesinde sosyal hizmet alanında çalışanların hizmetçi eğitim programlarını değerlendirdiği ve gelecek döneme ilişkin beklentilerinin belirlendiği araştırma sonuçlarından araştırmanın yapıldığı kurum için, hizmetçi eğitimlerin önemli ve gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Bir diğer sonuç eğitim mekânlarının genel olarak yetersiz olarak değerlendirilmesidir. "Eğitim mekânının sınıf ortamında olması, sandalyelerin not almaya müsait olmamaları" gibi anketlere düşülen notlar da eğitim mekânlarının neden yetersiz olduğunu açıklayan unsurlardır. Ayrıca şu ana kadar uygulanan eğitimler göz önünde bulundurulduğunda eğitimcilerin genel olarak bilgi birikimlerinin yetersiz olarak değerlendirildiği de bir başka önemli bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın en önemli sonuçlarından bir tanesi, yöneticilerin ve katılımcıların eğitimlere yeteri derecede önem vermemeleri, şeklinde değerlendirilmesidir. Eğitimin amacına ulaşmasında en önemli görev yöneticilere düşmektedir.



Yöneticilerin eğitime katılan çalışanını motive etmesi gerekmektedir. Yapılacak eğitimin belli bir plan dahilinde yapıldığı ve personele olan katkısının açıklandığı bilgilerle birlikte eğitimin personele azami derecede faydalı olması sağlanmalıdır. Eğitimin amaçlanan faydayı sağlayabilmesi için yöneticiler tarafından desteklenmesi önemli bir şarttır.<sup>38</sup> Eğitimcilerin alanında uzman olmaları kaydıyla kurum içinden ya da kurum dışından seçilmeleri çok büyük bir önem taşımamaktadır. Ancak özellikle kurum içinden seçilen eğitimcilerin yetişkin eğitimi konusunda da uzman olmaları eğitimin verimli geçmesi açısından önemlidir.

Araştırma kapsamında görüşleri değerlendirilen katılımcılar, "kimlerin hangi eğitimleri alması gerektiğinin belirlendiği süreç" içerisinde eğitime katılacak olan personelin beklentileri ile birlikte yönetici konumundaki kişilerin görüşlerinin ortak bir şekilde değerlendirilmesinin önemine vurgu yapmaktadırlar. Hizmetiçi eğitim, örgün eğitim gibi değildir. Hizmetiçi eğitimin amacı, kişilerin eğitim seviyesini yükseltmek olmamalı, kurumun ihtiyaçlarını karşılamada, problem olan ya da olabilecek konularda personelin eksikliklerini gidermek olmalıdır. Bu kapsamda da hangi personelin hangi eğitime katılacağı noktasında tüm personele ulaşılabilmeli ve birimlerin talepleri ile personel ihtiyaçlarının karşılaştırılarak birimlerine faydalı olabilecek eğitim programlarının tespit edilmesi gerekmektedir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ise iş analizleri sonucunda ortaya çıkan açığa göre eğitimlerin yapılması talep edilmektedir. Yani her bir iş için iş analizleri yapıldıktan sonra hangi alanda eğitime ihtiyaç var ise o alanda eğitim programlarının düzenlenmesi gerekmektedir.

Eğitim programlarının amacı kurumun misyon ve vizyonuna uygun olarak personeli geleceğe hazırlamak olmalıdır. Eğitimler stratejik olarak tespit edilen misyon ve vizyona göre belirlenmeli ve bu amaca hizmet edecek unsurları içermelidir. Çıktıları uzun dönemde alınabilecek bir ürün olduğu için eğitimlerin günü kurtarma anlayışından uzak, belirli bir plan dâhilinde yapılması daha faydalı sonuçlar verecektir. Ayrıca eğitim programlarının uygulamalı bir şekilde gerçekleştirilmesi de katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından talep edilen ve onları eğitimin içine dâhil ederek motive eden bir başka önemli unsurdur. Uygulamalı eğitimler, yetişkin bireylerin dikkatlerini daha kolay toplamaktadır. Yetişkinlerin eğitim esnasındaki en büyük problemlerinden bir tanesi dikkatlerini toplayabilme süresinin örgün eğitimdeki öğrencilere göre daha düşük olmasıdır. Eğitimler uygulamalı bir şekilde gerçekleştirildiği zaman bu durum da kendiliğinden sona erecektir.

Araştırmaya katılanların çoğunluğu "kurumdaki eğitimlerin daha etkin hale getirilebilmesi için neler yapılmalıdır" sorusuna, eğitim ihtiyaç saptamasının iyi yapılması ve eğitim ihtiyaçlarının ve programlarının iyi planlanması gerektiğini düşünmektedir. Bazı anketlerde katılımcılar tarafından düşülen notlara göre "eğitimlere hep aynı kişilerin gönderildiği", "eğitim talep ettim ama bana hiç eğitim çıkmadı", "eğitime katılacakların tespitinin neye göre yapıldığını bilmedikleri" vb. gibi ifadeler eğitim programlarının düzenlenmesi noktasında herkes tara-

38 Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 8. Baskı, (İstanbul: Beta Yayınları, 2013) s. 320.

findan aynı şekilde anlaşılmayan bazı durumların açıklanması gereğini ortaya koymaktadır. Bu durumda birim yöneticilerinin eğitimleri düzenlerken ve eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve eğitim programlarının düzenlenmesinde personeli ile iletişim sürecinde olmaları gerekmektedir. Bu da belirli bir zaman ve para harcanaarak kuruma faydalı olabilmesi için gerçekleştirilen eğitimlerin katlanılan zahmet oranında karşılığını bulmasına yardımcı olacaktır.

Araştırma sonuçlarından da görülmektedir ki, hangi eğitim programına ihtiyaç olduğu ile ilgili yeterli bir araştırmanın yapılmadığı anlaşılmaktadır. Bu süreçte öncelikle kimlerin hangi eğitime ve neden ihtiyaçları olduğuna dair kapsamlı bir eğitim ihtiyaç analizi çalışmasının yapılması gerekmektedir. Verimli ve kaliteli bir eğitimin ilk aşaması eğitim ihtiyaç analizleridir ki, eğitimin sağlam temeller üzerine inşa edilmesinde önemli bir kilit olarak değerlendirilebilir. Daha sonraki aşamada, eğitim programlarının amaçlarının belirlenmesi gerekir. Bu eğitimler niçin düzenleniyor, hangi amaca hizmet edecek, sosyal hizmet alanında çalışanların karşılaştığı ya da ya da yakın gelecekte karşılaştacağı muhtemel problemleri çözebilecek mi?... şeklindeki soruların cevaplarını verebilecek bilgileri içermelidir. Eğitim sonunda elde edilmek istenen amaçlar belirlendikten sonra o amaçlara uygun bir şekilde gerçekleştirilecek eğitimlerin hangi metotlar (işbaşında uygulamalı, işbaşında uygulanmayan) kullanılarak yapılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Sonraki aşamada eğitim programlarının yetişkin eğitimi gerçekleştirmeye uygun mekânlarda, alanının uzmanı ve aynı zamanda yetişkin eğitimi konusunda da tecrübeli eğitimciler tarafından uygulanması gerekir. Son aşamada ise eğitimlerin, eğitimcilerin, eğitim mekânlarının vb. hizmetiçi eğitim programının başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde etkisi olan tüm unsurların değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sosyal devlet olmanın bir gereği olarak ortaya çıkan sosyal hizmet uygulamalarının kaliteli bir şekilde gerçekleştirilmesi, bu alanda çalışan kişilerin niteliklerinin artırılması ile mümkün olacaktır. Sosyal hizmet uzmanlarının mezun olduğu örgün eğitim programlarının ülkemizde son yıllarda yaygınlaşmaya başladığı düşünüldüğünde, bu alanda çalışanların bilimsel bilgi düzeylerinin artırılmasında hizmetiçi eğitim programlarının önemi daha da artmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Alagöz, M. ve Sinem Yapar. "Kalkınma Planları Çerçevesinde Türkiye'de Sosyal Güvenlik Sorunu", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 10, Yıl: 2003, ss. 439-451.
- Artan, Taner. "**Yeni Yerel Yönetim Yapılanmasında Sosyal Hizmetler; İstanbul Örneği**", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, 2011.
- Aydemir, Güneşin. "Yerellik Kavramı", **STK'lar, Yerelleşme ve Yerel Yönetimler**, içinde 29-57, Tarih Vakfı, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 2002.
- Beach, Dale S. **Personel: The Management of People At Work**, 4<sup>th</sup> Edition, Macmillan Publishing, New York, 1980.
- Belediye Kanunu**, Kanun No: 5393, Resmi Gazete, Tarih: 13.07.2005, Sayı: 25874.
- Berzek, M. Nail. **Human Resources Management**, 2<sup>nd</sup> Edition, Private Marmara Contemporary Sciences, İstanbul, 1998.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8. Baskı, Beta Yayınları. İstanbul, 2013.
- Bozlağan, Recep ve Yüksel Demirkaya. "Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımı, Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ve Yerel Yönetimlere Etkileri", **Türkiye'de Yerel Yönetimler**, Ed: R. Bozlağan ve R. Demirkaya, Ankara: Nobel Yayınevi, 2008, ss. 1-28.
- Byars, Lloyd L. Leslie W. Rue. **Human Resources Management**, 6<sup>th</sup> Edition.: Irwin Mc Graw-Hill, Boston, 2000.
- Carrell, Michael R., Norbert F. Elbert ve Robert D. Hatfield, **Human Resources Management**, 5<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- Cascio, Wayne F. **Applied Psychology in Human Resources Management**, 5<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998.
- Cascio, Wayne F. **Managing Human Resources**, 3rd Edition, McGraw-Hill International Editions, 1992.
- Cowling, A.G. and Mailer, C.J. B. **Managing Human Resources**, 2<sup>nd</sup> Edition, Arnold, London, 1980.
- Dessler, Gary. **Human Resources Management**, 6<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1994.
- Elektronik Ansiklopedi: <http://tr.wikipedia.org/wiki> (Erişim Tarihi: 01.12.2014).
- Ersöz, Halis Yunus, **Sosyal Politikada Yerelleşme**, İTO Yayınları, İstanbul, 2011.
- Ferris, Gerald R. and M. Donald Buckley. **Human Resources Management**, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1996.
- Hasgül, Ergün. "**Sosyal Hizmet Uygulamalarında Empatinin Önemi ve Yardım İlişkisine Etkisi**", Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Hodgetts, Richard M. ve Galen Kroeck. **Personel and Human Resource Management**, The Dryden Pres, USA, 1992.
- Lawson, Karen. **The Trainer's Handbook**, 2<sup>nd</sup> Edition, London: Kogan Page, 1988.
- Lundy, Olive ve Alan Cowling. **Strategic Human Resources Management**, Rotledge, London, 1996.
- Mathis, Robert L. ve John H. Jackson. **Human Resource Management**, 9<sup>th</sup> Edition, South-Western College Publishing, Ohio, 2000.
- Mondy, R. Wayne., Robert M. Noe ve Shane R. Premaux. **Human Resource Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
- Noe, Raymond A. **Employee Training and Development**, 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw-Hill, 2005.
- Noe, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler**, 8. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997.

- Seyyar, Ali. **Sosyal Siyaset Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008.
- Sezer, Özcan ve Tarık Vural, "Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Devletin Değişen Rolü ve Merkezi Yönetim ile Yerel Yönetimler Arasında Yetki ve Görev Paylaşımı", **Maliye Dergisi**, Sayı: 159, 2010. ss. 203-219.
- Sikula, Andrew F. ve John F. McKenna. **Personel and Human Resource Management**, Krieger, Florida, 1990.
- Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü. **Sosyal Hizmetler Rehber Kitapçığı**, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu, Ankara, 2011.
- Werther B., William ve Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**, 5<sup>th</sup> Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1996.
- Yıldırım, Neşide ve Kazım Yıldırım. **Sosyal Hizmete Giriş**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008.

# The Responses of Greece and Ireland to the Crisis

Meryem FİLİZ BAŞTÜRK\*

## Abstract

*Starting in the U.S as a subprime mortgage crisis in the second half of 2007, the financial crisis gained a global character when Lehman Brothers went bankrupt in September 2008. Peripheral countries in the Eurozone especially were affected by the crisis since the global crisis turned into a sovereign debt crisis in those countries, particularly in Greece and Ireland. However, the reason why the crisis was felt so deeply in Greece and Ireland is that both countries already had problems resulting from country-specific factors.*

*The reason for analyzing Greece and Ireland in this study is that they are the two most severely affected countries in the European Union by the financial crisis of 2008. However, during the period from their Euro accession to the outbreak of the crisis, both of these countries had high growth rates. Despite the high growth rates achieved, why did these two economies experience big problems because of the global financial crisis? Both applied for EU/IMF funds in order to overcome the crisis but their processes of overcoming the crisis were different. What are the underlying reasons for this? Did adoption of the Euro make these countries more vulnerable to the global crisis or did being within the Eurozone facilitate their process of overcoming the crisis? These are the main questions to be answered in this study.*

**Key Words:** Sovereign debt crisis, Greece, Ireland

## Yunanistan ve İrlanda'nın Krize Tepkisi

### Özet

*2007 yılı ikinci yarısında ABD mortgage piyasalarında başlayan finansal kriz, 2008 Eylül ayında Lehman Brothers'ın iflası ile birlikte küresel bir nitelik kazanmıştır. Krizden özellikle Euro bölgesindeki çevre ülkeler etkilenmiştir. Çünkü küresel kriz başta Yunanistan ve İrlanda olmak üzere bu ülkelerde ülke borç krizine dönüşmüştür. Ancak küresel krizin Yunanistan ve İrlanda'da bu kadar derin hissedilmesinin nedeni her iki ülkenin de kendine has faktörlerden kaynaklanan sorunları içerisinde barındırmasıdır.*

*Bu çalışmada Yunanistan ve İrlanda'nın analiz edilmesinin amacı, Avrupa Birliği içerisinde 2008 küresel finans krizinden en çok etkilenen iki ülke olmalarıdır.*

\* Öğr. Gör. Dr., Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, BURSA

*Ancak her iki ülkede de Euro'ya geçişin ardından krize kadar olan dönemde yüksek büyüme oranları elde edilmiştir. Elde edilen bu yüksek büyüme oranlarına rağmen neden bu ekonomiler küresel finansal krizle birlikte büyük sorunlar yaşamıştır? Krizden çıkmak için her iki ülkede AB/IMF fonlarına başvurmuştur. Ancak krizden çıkış süreçleri farklı olmuştur. Bunun nedenleri nelerdir? Euro'ya geçiş bu ülkeleri küresel krize daha duyarlı hale mi getirmiştir yoksa Euro içerisinde olmak bu ülkelerin krizden çıkış süreçlerini mi kolaylaştırmıştır? Çalışmada bu sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Ülke borç krizi, Yunanistan, İrlanda

---

## 1. INTRODUCTION

During the period called "The Great Moderation", the world economy was characterized by high growth, low inflation, and long-term credit expansion resulting from abundant liquidity, low risk premiums and low interest rates<sup>1</sup>. In this period, there was a kind of consensus among countries on the implementation of the monetary policy, and short-term interest rates were used as policy measures. However, when the financial crisis starting in the U.S. in 2007 began to affect all the countries globally with the collapse of Lehman Brothers in September 2008, a need emerged to change monetary policies in effect. A number of central banks started to implement non-standard monetary policy measures along with the standard policy measures.

By 2010, a number of uncertainties started to emerge on financing public debts of some countries in the Eurozone. The challenge of sustaining public debts and credit rating downgrades resulting from the increase in risk premiums of countries were the factors leading to these uncertainties. As a result, the global financial crisis turned into a sovereign debt crisis, shaking Greece and Ireland most, in particular. In both countries, high growth rates were achieved over the period from the adoption of the Euro to the outbreak of the crisis. After joining the Euro, low interest rates were used to finance government expenditures in Greece and to promote investments made in construction sector by the banking sector in Ireland. The collapse of Lehman Brothers in September 2008 caused a difficulty for both countries in finding funds in the international capital markets.

This study focuses on the analysis of Greece and Ireland. The reason for choosing these two countries is based on some specific factors. First, both countries applied for the EU/IMF funds. Second, the factors leading to the crisis in both countries were different. But among other EU members, Greece and Ireland were the two most severely affected countries by the 2008 global financial crisis by late 2009. External and fiscal imbalances caused the crisis in Greece while the problems experienced in the banking sector resulted in the crisis in Ireland. The study will first focus on the measures taken by the European Central Bank against the

---

<sup>1</sup> Klaus Ragling and Max Watson, 'A Preliminary Report on the Sources of the Ireland's Banking Crisis', (2009) <http://www.bankinginquiry.gov.ie/Preliminary%20Report%20into%20Ireland's%20Banking%20Crisis%2031%20May%202010.pdf>, (Access Date: February, 2, 2014).

global financial crisis, followed by the analysis of the internal and external factors causing the crisis in Greece. Then the stages of the crisis for the Irish economy will be examined. Finally, a comparative analysis of both countries will be presented.

## **2. HOW THE 2008 CRISIS AFFECTED THE EUROPE**

Starting as a subprime mortgage crisis in the U.S. in August 2007, the crisis turned into a liquidity crisis soon and spread to all countries. Following Lane<sup>2</sup>, Trichet<sup>3</sup> and Drudi et al<sup>4</sup>, the phases of the crisis can be analyzed under three periods<sup>5</sup>. The first phase of the crisis covers the period from August 2007 to the collapse of Lehman Brothers. The mortgage crisis starting in the U.S affected the countries in the Eurozone as they invested in mortgage-backed securities via the banks operating there. Also, in an environment of uncertainties, banks substantially reduced providing funding to their counterparties in the interbank market. This led to a lack of liquidity in the interbank market<sup>6</sup>. Accordingly, the European Central Bank, like other central banks, provided banks with liquidity after August 2007. However, the size of the balance sheet was kept unchanged<sup>7</sup>.

The second phase covers the period from the collapse of Lehman Brothers (September 2008) to May 2010. During this period, the European Central Bank used non-standard monetary policy measures along with the standard measures. The non-standard policy measures were adopted to support the standard monetary policy measures and ensure the transmission of the monetary policy to the economy<sup>8</sup>. Short-term interest rates, which are standard policy measures, were reduced by 325 basis points, from 4.25 percent in October 2008 to 1.00 percent

- 2 Philip R.Lane, 'The European Sovereign Debt Crisis', *Journal of Economic Perspectives*, 26(3), 2012, pp. 55-56.
- 3 Jean-Claude Trichet, 'Unconventional Monetary Policy Measures: Principles-Conditions-Raison d'être' *International Journal of Central Banking*, 9(1), 2013, pp. 236-237.
- 4 Francesco Drudi, Alain Durré and Francesco Paolo Mongelli, 'The Interplay of Economic Reforms and Monetary Policy the Case of the Euro Area', Working Paper Series, No.1467, European Central Bank, (2012) <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1467.pdf>, (Access Date: March, 3, 2014).
- 5 There are some studies preferring to use different classifications. For example, in the study by Cour-Thimann & Winkler (2013), the first phase of the crisis covers the period following the collapse of Lehman Brothers in September 2008; the second phase covers the sovereign debt crises in the Eurozone led by Greece; the third phase covers the period when the sovereign debt crises deepened again as of mid-2011.
- 6 Stephan Fahr, et al., 'A Monetary Policy Strategy in Good and Bad Times Lessons from the Recent Past' Working Paper Series, No.1336, European Central Bank, (2011), <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1336.pdf>, (Access Date: March, 1, 2014), p. 26.
- 7 Puriya Abbassi and Tobias Linzert, 'The Effectiveness of Monetary Policy in Steering Money Market Rates During the Recent Financial Crisis' Working Paper Series, No.1328, European Central Bank, (2011), <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1328.pdf>, (Access Date: January, 3, 2014), p. 8.
- 8 Domenico Giannone, et al., 'Non-Standard Monetary Policy Measures and Monetary Developments' Working Paper Series, No.1290, European Central Bank, (2011), <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1290.pdf>, (Access Date: April, 5, 2014), p. 14.

in May 2009<sup>9</sup>. Enhanced credit support, which consists of five elements, is the non-standard monetary policy measures implemented in addition to the standard monetary policy measures<sup>10</sup>. The specific features of the euro area required this policy to be implemented. When compared to the U.S among other developed countries, banks in the euro area have an important role in the financial system and are the primary source of financing<sup>11</sup>. This led the non-standard monetary policy measures implemented by the ECB to focus particularly on the banking system and aim at supporting bank funding and improving liquidity conditions<sup>12</sup>.

The third phase was marked by sovereign debt crisis that broke out in early 2010. During the first two phases, the European Central Bank (ECB) faced difficulties similar to the ones experienced by the other central banks. However, the third phase of the global financial crisis, the euro area became the focal point. Following the collapse of Lehman Brothers, the countries in the euro area launched some incentives like state guarantees and capital injections in order to support their banking sectors<sup>13</sup>. But by 2010, some uncertainties started to emerge about financing the public debts of some countries in the euro area. The problem of sustaining the increasing public debts and the credit rating downgrades resulting from the increase in the sovereign risk premiums were the contributory factors. According to the investors, the credit risk was transferred from the private to the public sector with the bank rescue packages implemented by the countries in the euro area<sup>14</sup>. The bank rescue packages caused sovereign bond spreads to increase in the countries with weakening fiscal positions<sup>15</sup>.

That the investors lost their appetite for risky financial assets directed their attention towards low-yielding but safer government assets. While assessing government bonds, the investors began to take cross-country differences in credit-worthiness and bond market liquidity into consideration<sup>16</sup>. As a result, the highest

---

9 Puriya Abbassi and Tobias Linzert, p. 11.

10 Jean-Claude Trichet, 'The ECB's Enhanced Credit Support', Keynote address at the University of Munich/IFO symposium, (2009), [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1500267](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1500267), (Access Date: April, 5, 2014), p. 12.

11 ECB, 'The ECB'S Monetary Policy Stance During the Financial Crisis' Monthly Bulletin, January, (2010), p. 68.

12 Philippine Cour-Thimann and Bernhard Winkler, 'The ECB's Non-Standard Monetary Policy Measures the Role of Institutional Factors and Financial Structure', Working Paper Series, No.1528, European Central Bank, (2013), <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1528.pdf>, (Access Date: March, 3, 2014), p. 11.

13 Francesco Drudi, Alain Durré and Francesco Paolo Mongelli, pp. 3-9.

14 In the study by Ejsing & Lemke (2009), bank and sovereign credit risk premiums were analyzed in ten Euro area countries for the period January 2008- June 2010. It was stated that following the announcement of bank rescue packages by several governments in October 2008, there was a decrease in the risk premiums of banks while there was an increase in sovereign risks. This was associated with the fact that investors perceived this as a "credit risk transfer" from the private to the public sector.

15 ECB, 'How have Governments' Bank Rescue Packages Affected Investors' Perceptions of Credit Risk?', Monthly Bulletin, March, (2009), pp.35-37.

16 Maria Grazia Attinasi, Cristina Checherita and Christiane Nickel, 'Euro Area Fiscal Policies and the Crisis: The Reaction of Financial Markets', Ad van Riet (eds.) Euro Area Fiscal Policies and the Crisis, Working Paper Series, No.109, European Central Bank, (2010), <http://www.ecb.int/pub/pdf/scpops/ecbocp109.pdf>, (Access Date: January, 5, 2013), pp. 38-39.



increase in sovereign bond spreads was observed in countries entering the crisis with unfavorable fiscal positions<sup>17</sup>. During this period, The Securities Markets Program was announced by the European Central Bank in May 2010. The objective of the program was to restore the dysfunctional market segments and make the monetary transmission mechanism functional by providing liquidity to the debt market<sup>18</sup>. The monetary measures yielded effective results<sup>19</sup>. However, the countries in the euro area experienced the impacts of the financial crisis differently as they were different in terms of their macroeconomic structures. Greece and Ireland are the most remarkable examples of this difference.

### **3. ENDOGENOUS AND EXOGENOUS CAUSES OF THE GREEK CRISIS**

Various endogenous and exogenous factors have led to the crisis that Greece has been experiencing since October 2009<sup>20</sup>. The first internal factor is the deteriorating fiscal structure of Greek economy. As a result of the economic policies implemented prior to the crisis in Greece, government revenues were not enough to cover the government expenditures. This led to an increase in the budget deficit<sup>21</sup>. After Greece joined the Euro, the budget deficit in Greece always remained above the Stability and Growth Pact's limit<sup>22</sup>. But, this did not cause any problems until 2009. The early elections in October 2009 resulted in the government change, with the victory of the socialist party led by Papandreu. The new government<sup>23</sup> announced that the budget deficit of the country was 12.7 percent of GDP for 2009<sup>24</sup>. This caused concerns among investors for two reasons. First, this figure was almost two times more than the one announced by the previous government. Second, the Greek government admitted that the previous budget deficit figures would be misleading<sup>25</sup>.

---

17 ECB, 2009, p. 37.

18 Jean-Claude Trichet, 2013, p. 237.

19 See Puriya Abbassi and Tobias Linzert, 2011 ; Domenico Giannone, et al., 2011; Stephan Fahr, et al., 2011.

20 Georgios P. Kouretas and Prodromos Vlamis, 'The Greek Crisis: Causes and Implications', *Panoeconomicus*, 4, 2010, p. 394.

21 Dina Abdel Moneim Rady, 'Greece Debt Crisis: Causes, Implications and Policy Options', *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 16, 2012, p. 90.

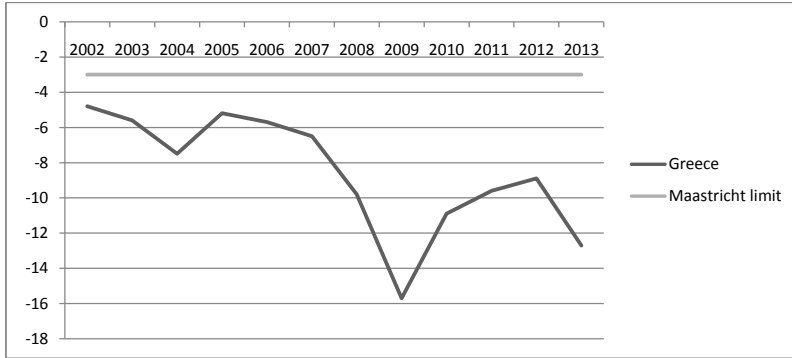
22 According to the Stability and Growth Pact, budget deficits should not be over 3 percent of GDP; government debt-to-GDP ratios should not exceed 60 percent of GDP.

23 The previous government announced that the budget deficit would not be higher than 6.5 percent for 2009 (Kouretas & Vlamis, 2010: 395). Then this figure was revised up to 15.6 percent (Provopoulos, 2013: 3).

24 Michael G. Arghyrou and John D. Tsoukalas, 'The Greek Debt Crisis: Likely Causes, Mechanics and Outcomes', *The World Economy*, 34(2), 2011, p. 174.

25 Oxford Economics, 'Is Greece Heading for Default?', (2010), <http://www.oxfordeconomics.com/publication/download/214082>, (Access Date: January, 1, 2013).

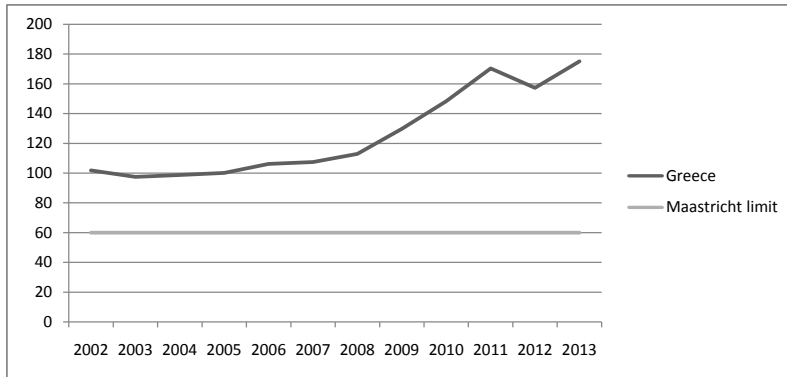
**Figure 1: Government Deficit/Surplus**



Source: Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=teina200>, (access date: June, 30, 2014).

The increase in fiscal deficit in Greece led to an increase in government debts<sup>26</sup>. During this period, the ratio of government debt to GDP also increased. Although this ratio was already quite higher than the Stability and Growth Pact limit during the transition period to Euro (close to % 100), it did not show a remarkable increase until 2009<sup>27</sup>. This ratio has sharply increased since 2009, resulting from decreasing growth rates, increasing real interest rates and widening budget deficit<sup>28</sup>.

**Figure 2: Government Debt (% GDP)**



Source: Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=teina225>, (access date: July, 2, 2014).

26 It is important to know the difference between debt and deficit. When the government expenditures are more than its revenues, then the government has a deficit. The government borrows to meet the deficit. This generates the government debt (Meghir, et al. 2010: 4).  
 27 Heather D. Gibson, Stephen G. Hall and George S. Tavlas, 'Fundamentally Wrong: Market Pricing of Sovereigns and the Greek Financial Crisis', *Journal of Macroeconomics*, 30, 2013, pp.3-4.  
 28 IMF, 'Greece: Staff Report on Request for Stand-By Arrangement', (2010), <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2010/cr10110.pdf>, (Access Date: August, 8, 2013), p. 35.

Second, the trade policy in effect prior to the crisis of 2008 resulted in an increase in current account deficit. The current account deficit increased from 5 percent of GDP in 2001 to around 12 percent of GDP in 2009, which was a two times more increase<sup>29</sup>. Third, high wages and prices led Greece to lose its international competitiveness<sup>30</sup>. For the period 2001-2009, its competitiveness declined between by 20 percent to 25 percent, as measured by consumer prices, and unit labor cost respectively<sup>31</sup>.

Regarding exogenous factors, Greece became a member of the Economic and Monetary Union (EMU) in 2001. From its entry into the Economic and Monetary Union to the outbreak of the crisis<sup>32</sup> (2001-2008), real GDP had an average increase of 3.9 percent per year and Greece became the second-highest growing economy after Ireland<sup>33</sup>. Greece's entry into the euro area helped increase investors confidence, thereby enabling Greece to borrow at low interest rates until the outbreak of 2008 crisis. Yet, the debts were used to increase the consumption, finance government expenditures, and offset low tax income rather than to make productive investments that would enhance its international competitiveness<sup>34</sup>. This became reversed with the collapse of Lehman Brothers in September 2008 and caused difficulty for countries dependent on the international capital market like Greece in finding funds. In a sense, the global financial crisis resulted in a process endangering the growth model of Greece<sup>35</sup>.

#### **4. HOME-MADE FACTORS OF THE IRISH CRISIS**

The causing factor of the crisis in Ireland is thought to be the different growth strategy adopted before and after 2000. Although GDP growth in Ireland outperformed GDP growth in other EU states until 2007, it could not achieve its success in the 1990s<sup>36</sup>. This was because of the shift in the sources of economic growth in Ireland. Ireland adopted different growth strategies before and after 2000<sup>37</sup>. The

---

29 Oxford Economics, 2010.

30 Dina Abdel Moneim Rady, 2012, pp. 90-92.

31 Heather D. Gibson, Stephen G. Hall and George S. Tavlas, 'The Greek Financial Crisis: Growing Imbalances and Sovereign Spreads', *Journal of International Money and Finance*, 31, 2012, p.501.

32 This period (2001-2008) was called the "golden age" of Greek economy. During this period, growth rates increased; unemployment decreased; the inflation rate was kept down although it was above the Euro area average. Despite these improvements, a positive progress was not achieved in terms of overcoming the fiscal problems (Alogoskoufis, 2012: 11).

33 Heather D. Gibson, Stephen G. Hall and George S. Tavlas, 2012, p. 500.

34 Rebecca M. Nelson, Paul Belkin and Derek E. Mix, 'Greece's Debt Crisis: Overview, Policy Responses and Implications, Congressional Research Service, (2011), <http://www.fas.org/sgp/crs/row/R41167.pdf>, (Access Date: October, 3, 2013), p. 3 ; Nikolaos Karagiannis and Alexander G. Kondeas, 'The Greek financial crisis and a developmental path to recovery: Lessons and options', *real-world economics review*, 60, 2012, p. 59.

35 IMF, 'Greece: Ex Post Evaluation of Exceptional Access under the 2010 Stand-By Arrangement', IMF Country Report, No.13/156, Washington D.C.: IMF Publications, (2013a), <https://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=40639.0>, (Access Date: June, 5, 2014).

36 Klaus Ragling and Max Watson, 2009, p. 21.

37 Sean Ó Riain, 'The Crisis of Financialisation in Ireland', *The Economic and Social Review*, 43(4), 2012, p. 503.

Irish economy grew by 9.5 percent on average per year in the 1990s, particularly in the period 1994-2000 thanks to the export-oriented growth strategy<sup>38</sup>. The increase in foreign direct investments in Ireland helped achieve these high growth rates<sup>39</sup>. But the economic growth in the 2000s was attributed to the construction sector<sup>40</sup>. This shift in the growth strategy led to a crisis in both the banking sector and in public finances in Ireland<sup>41</sup>. The Irish crisis resulting from some factors specific to Ireland was also triggered by some international factors.

The economic growth in the 2000s was driven by the investments made in housing and property sector<sup>42</sup>. This caused the house prices to become overvalued, contributing to a housing balloon, which brought about two problems for the Irish economy. First, particularly because of the increasing demand for unqualified labor, wage rates were determined out of the productivity growth and led to a fall in the international competitiveness. Second, increasing government revenues depending on the increase in tax revenues gained from the construction sector sharply decreased when the construction sector entered into a recession<sup>43</sup>.

Having become overvalued in early 2007, the house prices started to fall before the outbreak of the global crisis<sup>44</sup>. When the house prices started to fall, the demand for houses also dropped<sup>45</sup>. However, the economic collapse was triggered by the liquidity crunch in the international market resulting from the collapse of Lehman Brothers in September 2008<sup>46</sup>, as investments in land and housing were mainly financed by the banking system via short term foreign funds, particularly after 2003<sup>47</sup>. The liquidity crunch in the international market caused difficulty for the banking system and made the financial sector more vulnerable<sup>48</sup>. Low interest rates were achieved and foreign exchange risk for foreign borrowings was re-

---

38 During this period, Ireland was named as "Celtic Tiger" (Honohan, 2010: 136).

39 İsmail Emre Bayram, 'Finans Odaklı Büyüme ve Avrupa'da Sosyal Refah Devletinin Geleceği: Kriz Sürecinde İsveç ve İrlanda Deneyimleri', içinde Fikret Şenses, Ziya Öniş ve Caner Bakır (der.), Ülke Deneyimleri Işığında Küresel Kriz ve Yeni Ekonomik Düzen, (2013) İstanbul: İletişim Yayınları, s. 162.

40 Sean Ó Riain, 2012, p. 503.

41 Patrick Honohan, 'What Went Wrong in Ireland?', (2009), <http://homepage.eircom.net/~phonohan/What%20went%20wrong.pdf>, (Access Date: June, 30, 2014), p. 1.

42 Philip R.Lane, 'The Irish Crisis', IIS Discussion Paper No. 356, (2011), <https://www.tcd.ie/iis/documents/discussion/pdfs/iisd356.pdf>, (Access Date: June, 10, 2013), p. 6.

43 Morgan Kelly, 'The Irish Credit Bubble', UCD Centre for Economic Research, Working Paper Series, WP09/32, (2009), <http://www.ucd.ie/t4cms/wp09.32.pdf>, (Access Date: December, 3, 2013), pp. 13-14.

44 Although the Irish government argued that the economic collapse was mainly caused by the global financial crisis, overvalued house prices in Ireland started to decline in early 2007 (Whelan, 2011: 5-6).

45 Karl Whelan, 'Ireland's Sovereign Debt Crisis', UCD Centre for Economic Research Working Paper Series, WP11/09, (2011), [http://www.ucd.ie/t4cms/WP11\\_09.pdf](http://www.ucd.ie/t4cms/WP11_09.pdf), (Access Date: December, 3, 2013), p. 5-6.

46 Different from the crisis in the U.S, the credit crisis in Ireland did not result from the problems in the mortgage market (Connor, et al., 2012).

47 Philip R.Lane, 2011, p. 8-11.

48 Patrick Honohan, 'Euro Membership and Bank Stability-Friends or Foes? Lessons from Ireland', Comparative Economic Studies, 52, 2010, p. 136.

moved, especially after Ireland joined the monetary union<sup>49</sup>. Both of these factors contributed to the housing boom in Ireland<sup>50</sup>.

The shift in the sources of economic growth in Ireland between 2000 and 2007 had an impact on the shift that occurred in the composition of tax revenues<sup>51</sup>. Tax revenues shifted from stable sources of taxation such as personal income tax to tax revenues dependent on cyclical developments in the construction sector such as corporation tax, stamp duty and capital gains tax. However, this includes two interrelated problems. First, the increase in cyclical tax revenues makes it difficult to access to accurate information about the budget structure, inasmuch as tax revenues that increase during the economic growth sharply fall when a crisis emerges. This, secondly, makes budgets more vulnerable to a crisis<sup>52</sup>. As a matter of fact, this was the case for the Irish economy. As a result of the economic growth, income tax rates were continuously cut and expenditures were boosted. The ratio of income tax to tax revenues in total fell from 37 percent in 1994 to 27 percent in 2006. The increase in the tax revenue underpinned by the economic growth was mainly thanks to the taxes collected in the rapidly expanding construction sector. While the property related taxes comprised 4 percent of public revenues in 1995, they increased to 18 percent of revenue in 2006, which led to a budget surplus until 2007. Besides, tax base was contracted<sup>53</sup>. The collapse of construction activity led to a decline in tax revenues. After the world economy entered into a deep recession in September 2008, the economy contracted by -6.4 in 2009 and the budget surpluses gained throughout years turned into a budget deficit<sup>54</sup>. During the years 2003 – 2007, the budget had a surplus of 1.3 percent of GDP but in the period 2008-2013, it had a deficit of 13.3 percent of GDP. Budget deficit peaked to 30.6 percent of GDP in 2010.

---

49 After becoming an EMU member, the interest rates in Ireland were below that suggested by the Taylor Rule (Gurdgiev & Lucey, 2011: 26)

50 Gregory Connor, Thomas Flavin and Brian O'Kelly, 'The U.S. and Irish Credit Crisis: Their Distinctive Differences and Common Features', *Journal of International Money and Finance*, 31, 2012, pp. 60-70.

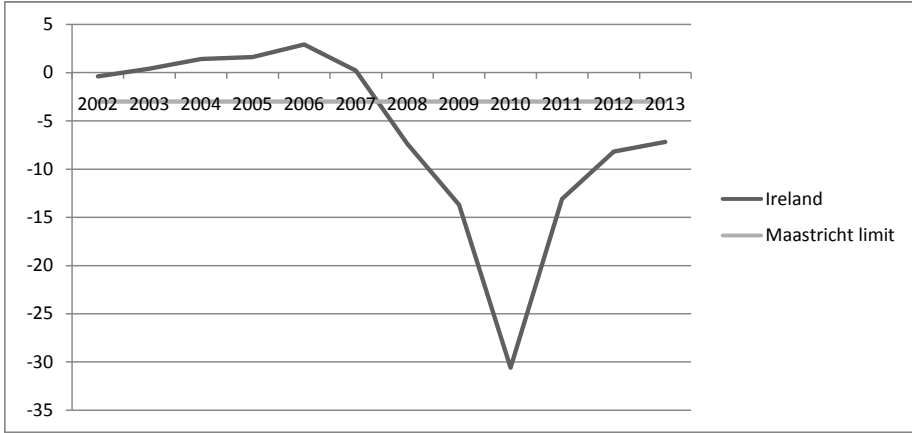
51 Jim O'Leary, 'External Surveillance of Irish Fiscal Policy During the Boom', *Irish Economy Note No. 11*, (2010), [www.irisheconomy.ie/Notes/IrishEconomyNote11.pdf](http://www.irisheconomy.ie/Notes/IrishEconomyNote11.pdf), (Access Date: December, 3, 2013), p. 4.

52 Klaus Ragling and Max Watson, 2009, pp. 26-27.

53 Karl Whelan, 'Policy Lessons from Ireland's Latest Depression', *The Economic and Social Review*, 41(2), 2010, pp. 231-240 ; Constantin Gurdgiev and Brian M. Lucey, 'The Irish Economy: Three Strikes and You're Out?', *PANOECONOMICUS*, 1, 2011, p. 23.

54 Karl Whelan, 2011, p. 7.

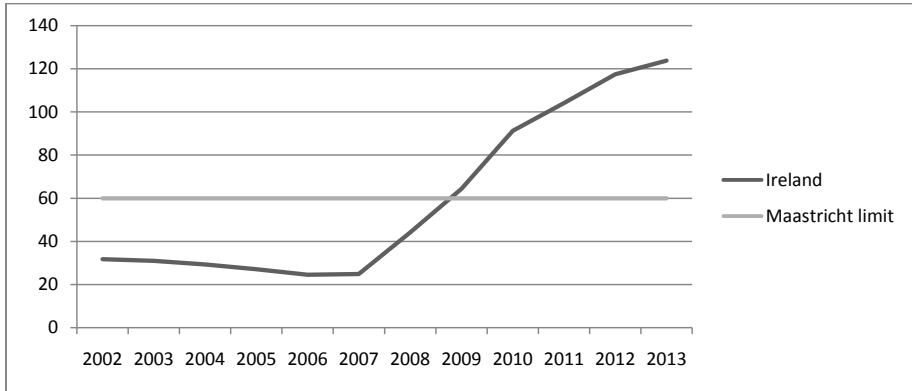
**Figure 3: Government Deficit/Surplus (% of GDP)**



Source: Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=teina200>, (access date: June, 30, 2014).

In Ireland, the ratio of government debt stock to GDP was below that set by the Maastricht criteria until 2008. Between the years 2003-2007, the ratio of government debt stock to GDP was 27.4 on average, soaring to 90.8 during the years 2008-2013. The underlying reason for such an increase in government debt stock was the burden of restoring the banking system that collapsed<sup>55</sup>.

**Figure 4: Government Debt (% GDP)**



Source: Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=teina225>, (access date: July, 2, 2014).

55 İsmail Emre Bayram, 2013, s. 153.

## 5. THE COMPARISON OF THE TWO COUNTRIES

Starting as a subprime mortgage crisis in the U.S. in 2007, the crisis spread to the whole world following the collapse of Lehman Brothers in 2008. The crisis turned into a Greek sovereign debt crisis in late 2009, the first signs of which became apparent in the spread of Greek government bonds over comparable German government bonds<sup>56</sup>. What may be the underlying reasons for increasing spreads of Greek government bonds? Gibson et al.<sup>57</sup> associated this change with political uncertainties and sovereign downgrades. In an economy with high public debts, the concerns about the sustainability of debts lead to multiple equilibria. In such a case, expectations are of vital importance. Negative prospects for the economy may suddenly turn into a bad equilibrium<sup>58</sup>. As a matter of fact, this was what the Greek economy experienced. With the emergence of political uncertainties as well as the macroeconomic imbalances, credit rating agencies<sup>59</sup> (Fitch, Moody's and S&P) started to downgrade the credit ratings of Greece. Greek banks were also exposed to low credit ratings because of the government bonds in their portfolios. This made it difficult for Greek banks to provide liquidity to the economy and had an adverse impact on the economic growth. Credit rating agencies continued to downgrade sovereign credit ratings which led to a rise in spreads. The rise in spreads led to further sovereign downgrades, going on as a self-feeding process<sup>60</sup>. In 2012, Greece's exit from Euro was placed on the agenda<sup>61</sup>. The banking crisis caused Ireland to go through the debt crisis. Government debt stock that fundamentally increased because of the bank rescue packages introduced led to increasing concerns about Irish economy<sup>62</sup>.

In fact, both countries had high growth rates during the period from entrance into the Euro to the outbreak of the crisis, which was particularly thanks to the decreasing interest rates achieved after adopting the Euro as the single currency. In the meanwhile, the Greek economy grew as the government support the economic activity which money borrowed from abroad into the economy via various channels (such as public infrastructure)<sup>63</sup>. In Ireland, banks borrowed from foreign

---

56 George Alogouskoufifis, 'Greece's Sovereign Debt Crisis: Retrospect and Prospect', Hellenic Observatory European Institute, (2012), <http://eprints.lse.ac.uk/42848/1/GrESE%20No54.pdf>, (Access Date: April, 7, 2014), pp. 27-28.

57 Heather D. Gibson, Stephen G. Hall and George S. Tavlas, 2013.

58 Fatih Özatay, 'High Public Debt, Multiple Equilibria and Inflation Targeting in Turkey', Globalisation and monetary policy in emerging markets, 23, 2005, p. 276, from Bank for International Settlements.

59 First, its credit rating was downgraded from A- to BBB+ by Fitch in December 2009. Then it was downgraded six times by S&P, six times by Moody's, and seven times by Fitch until July 2011. This led Greece to be classified as very speculative (Ardagna & Caselli 2012: 3).

60 Heather D. Gibson, Stephen G. Hall and George S. Tavlas, 2013, p. 10 ; George A. Provopoulos, 'The Greek Economy and Banking System: Recent Developments and the way forward', *Journal of Macroeconomics*, 30, 2013, p. 5.

61 This was called as GREXIT by the markets (Provopoulos, 2013: 6).

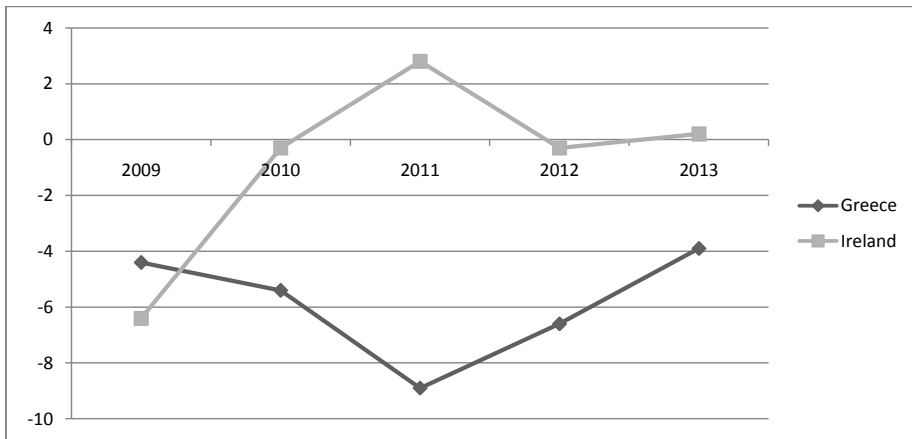
62 The sovereign spreads specific to Ireland particularly increased when the scope of the guarantees in the banking sector was expanded (Sgherri & Zoli, 2009: 8).

63 Costas Meghir, Dimitri Vayanos and Nikos Vettas, 'The economic crisis in Greece: a time of reform and opportunity', Discussion Paper. Greek Economists for Reform, 5 August, (2010), [www.greekeconomistsforreform.com](http://www.greekeconomistsforreform.com), (Access Date: October, 3, 2013), p. 22.

banks at low interest rates and used this money in a way leading the construction sector to outgrow. The main difference between these two countries in this regard was that the borrowing was done by the government sector in the former while it was done by the private sector in the latter.

After the global financial crisis turned into a sovereign debt crisis in Greece and Ireland, real GDP dropped in both countries. Irish economy shrank by -6.4 in 2009, which was more than that of Greece (-4.4) for the same year. Yet, the Irish economy recovered faster than the Greek economy did<sup>64</sup>. Ireland’s faster recovery is thought to have resulted from its ability to convince the markets about its long-term commitment to the Euro by taking the necessary measures<sup>65</sup>. In Ireland, the economic growth was achieved in an environment where there was fiscal contraction and tight credit conditions for the households and companies, all of which led a decrease in domestic demand. This shows that the growth was an export-led growth<sup>66</sup>.

Figure 5: Real GDP Growth Rate



Source: Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00115&plugin=1> (access date: July, 2, 2014).

Both countries were provided with rescue packages by the Troika formed by the EC (European Commission), ECB (European Central Bank) and IMF. A rescue package of 110 billion euros was announced for Greece. Of this amount, it was declared that 80 billion euros would be provided by the Eurozone countries

64 It is necessary to state that the recession in Ireland lasted longer than expected. In fact, the study by Woods & O’Connell (2012) on four advanced economies where the problems in the property market turned into a crisis indicated that the recovery in Ireland took place more slowly.

65 Michael G. Arghyrou and John D. Tsoukalas, 2011, p. 179.

66 Karl Whelan, ‘Ireland’s Economic Crisis: The Good, the Bad and the Ugly, Journal of Macroeconomics, 30, 2013, p.12 ; IMF, ‘Ireland: Staff Report for the 2012 Article IV Consultation’, (2012a), <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/cr12264.pdf>, (Access Date: August, 8, 2014), p. 15.



while the rest, 30 billion euros, would be provided by the IMF<sup>67</sup>. This program was made up of three pillars: to ensure the sustainability of the fiscal position of Greece; to enhance the competitiveness of Greek economy; to preserve financial stability<sup>68</sup>. In accordance with the first objective, Greece committed to lowering its fiscal deficit below 3 percent by 2014<sup>69</sup>. Accordingly, some tight fiscal measures were included into the program to keep fiscal deficits under control<sup>70</sup>. Nevertheless, the fiscal measures that mainly aimed at downsizing the public sector, cutting government expenditures, and reducing wages lead to an increase in unemployment and have an adverse impact on growth<sup>71</sup>. In line with the second objective, Greece committed to introducing reforms for health care and pension systems and tax administration that would increase the competitiveness of Greek economy<sup>72</sup>. After the announcement of the rescue package, spreads began to fall although it continued only for a short time by the autumn of 2010. When it became clear that it was no longer possible to follow the program<sup>73</sup>, the spreads started to increase again<sup>74</sup>. This was driven by such factors as the difficulty in implementing structural reforms because of the political turmoil in the country, big demonstrations organized by the citizens, and the uncertainties about financing current account deficit and debt sustainability<sup>75</sup>. This process ended with the announcement of the second rescue package for Greece on February 21, 2012. The main objectives of the program were to ensure debt sustainability and boost competitiveness of the economy. Although the main objectives of the second program were similar to those in the first program, it focused more on reforms enhancing growth and loosened fiscal targets for 2012-2013<sup>76</sup>.

A rescue package was announced for Ireland by the EC, ECB and IMF for the period 2010-2013. Providing a funding of 67.5 billion euros, the first priority of the program<sup>77</sup> was to restructure the banking system. It also included some commitments to implementing further fiscal consolidation and introducing structural

---

67 Rebecca M. Nelson, Paul Belkin and Derek E. Mix, 2011, p. 6.

68 IMF, 2013a, p. 10-11 ; George Alogoskoufis, 2012, p. 31.

69 Nikolaos Karagiannis and Alexander G. Kondeas, 2012, p. 61.

70 Richard Baldwin and Daniel Gros, 'Introduction: The Euro in Crisis: What to do?', Richard Baldwin, Daniel Gros and Luc Laeven (eds.) 'Completing the Eurozone Rescue: What More Needs to be Done?', 2010, London: Centre for Economic Policy Research, pp.14-15.

71 Antonio Garcia Pascual and Piero Ghezzi, 'The Greek Crisis: Causes and Consequences', CESifo Working Papers, No.3663, (2011), [www.cesifo.org/wp](http://www.cesifo.org/wp), (Access Date: March, 5, 2013).

72 Nikolaos Karagiannis and Alexander G. Kondeas, 2012, p. 61 ; IMF, 2013a, p. 11.

73 Although the political leaders stated that the program would be effective, the reason for its being short-term is claimed to be the failure in convincing the market participants and calming down the market (Ardagna & Caselli 2012).

74 George A. Provopoulos, 2013, p. 6.

75 IMF, 'Greece: 2013 Article IV Consultation, IMF Country Report', No.13/154, WashingtonD.C.:IMFPublications, (2013b), <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr13154.pdf>, (Access Date: June, 5, 2014), p. 25.

76 European Commission, 'The Second Economic Adjustment Programme in Greece', European Economy: Occasional Papers, No.94, (2012), [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/occasional\\_paper/2012/pdf/ocp94\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/occasional_paper/2012/pdf/ocp94_en.pdf), (Access Date: July, 22, 2014), pp. 6-21.

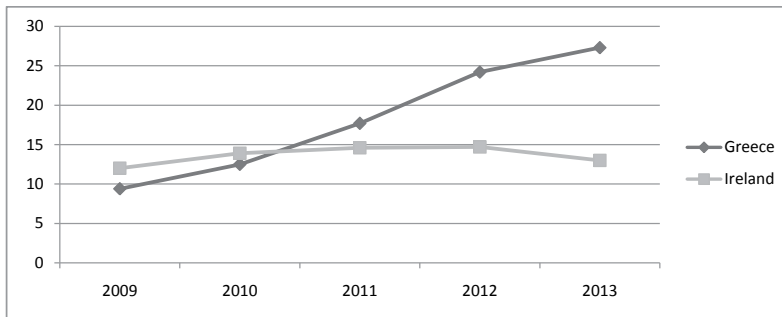
77 The Irish government provided an additional financial aid of 17.5 billion euros in order to recapitalize the banks. As a result, the total amount of funds provided to the economy reached 85 billion euros (Whelan, 2013: 10).

reforms<sup>78</sup>. The priority of these reforms was to enhance the operation of the labor market<sup>79</sup>. The program introduced for Ireland was completed in December 2013. This may be due to the fact that Greece, as the first country to be provided with financial assistance by the EU, ECB, and IMF, served as a template for Ireland<sup>80</sup>. But, the decisive factor was Ireland's highly favorable market conditions.

During the period 2000 – 2007, the unemployment rate was around 4 percent in Ireland. Starting to increase with the economic contraction as of 2008, the unemployment rate peaked at 14.7 percent in 2012 and then began to fall down<sup>81</sup>. But it was quite above the pre-crisis rate, which was caused by the sharp decrease in domestic demand, a gradual recovery and limited opportunities for creating new jobs<sup>82</sup>. As a matter of fact, a number of people were employed in the construction sector prior to the crisis. Following the collapse of the construction activity, male workers with low level of education, in particular, lost their jobs<sup>83</sup>.

In Greece, unemployment rate was 9.4 and 12.5 percent in 2009 and 2010, respectively, which was below the rate in Ireland. Yet, it continued rising in the following years. Unemployment rate in Greece has not started a downward trend by reaching its peak, yet. The economic contraction in Greece was more than expected, thereby leading to an increase in unemployment. The program could not restore the growth. Poor implementation of structural reforms and political uncertainties contributed to this failure<sup>84</sup>.

**Figure 6: Unemployment Rate**



Source: IMF, Greece IMF Country Report No.14/151, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14151.pdf>, Ireland IMF Country Report No.14/165, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14165.pdf>, (access date: July, 2, 2014).

78 Karl Whelan, 2013, p. 10.

79 Philip R.Lane, 2011, p. 24.

80 Rebecca M. Nelson, Paul Belkin and Derek E. Mix, 2011, p. 12.

81 Maria Woods and Siobhán O'Connell, 'Ireland's Financial Crisis: A Comparative Context', Central Bank of Ireland, Quarterly Bulletin 04, 2012, p. 104.

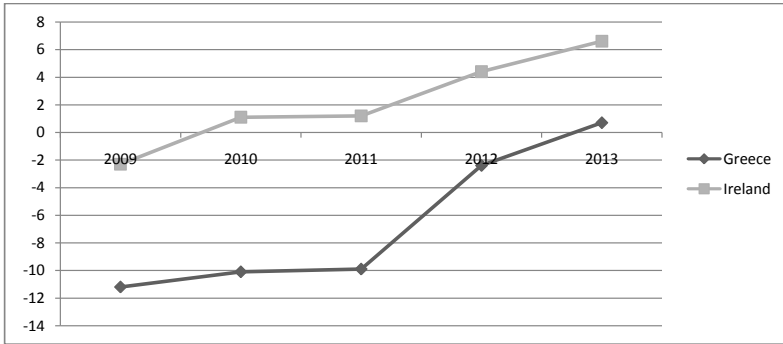
82 IMF, 'Ireland: Staff Report for the 2012 Article IV Consultation', (2012a), <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/cr12264.pdf>, (Access Date: August, 8, 2014), p. 13.

83 IMF, 'Ireland: Selected Issues', IMF Country Report, No.12/265, Washington D.C.: IMF Publication, (2012b), <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/cr12265.pdf>, (Access Date: August, 8, 2014), p. 60.

84 IMF, 2013a, pp. 32-33.

Ireland has started to restructuring its competitiveness that it lost during the period of construction-based growth. This led Ireland's current accounts to move into a surplus in 2010 and 2011. The decrease in import driven by the decline in the domestic demand was also a contributory factor<sup>85</sup>. But, in Greece the current account recorded a surplus only in 2013.

Figure 7: Current Account



Source: IMF, Greece IMF Country Report No.14/151, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14151.pdf>, Ireland IMF Country Report No.14/165, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14165.pdf>, (access date: July, 2, 2014).

EMU membership helped Greece and Ireland overcome the global financial crisis. But for membership, funding problems for the banking system would have become much more severe. Firms and households would have borrowed more in foreign currency and their balance sheet risks would have been higher and also national central banks would have had coordination problems<sup>86</sup>. Ireland returned to the bond market on June 26, 2012. Successful implementation of the program and the financial assistance provided by the European partners are thought to have allowed this return<sup>87</sup>.

## 6. CONCLUSION

Starting in the U.S as a subprime mortgage crisis in the second half of 2007, the crisis gained a global character following the collapse of Lehman Brothers in September 2008, shaking the peripheral countries in the Euro area, in particular. Out of them, already existing problems in Greece and Ireland made the impacts of the global crisis more severe, turning it into a sovereign debt crisis.

From adoption of the Euro to the outbreak of the crisis, Greece and Ireland were the two fastest growing economies in the Euro zone. The high growth rates were underpinned by the interest rates that decreased after their entry into the

<sup>85</sup> IMF, 2012a, pp.29-40.

<sup>86</sup> Klaus Ragling and Max Watson, 2009, p. 25.

<sup>87</sup> IMF, 2012a, p. 10.

EMU. The Greek government and Irish banks took the advantage of high borrowing enabled by lower interest rates. The main difference between Greece and Ireland in this regard was that borrowing was done by the public sector in the former but by the private sector in the latter. That is why the crisis had a different direction for both countries. In Greece, sovereign debt crisis caused banking crisis while it was the opposite in Ireland.

Although borrowings at low interest rates allowed after joining the Euro became unsustainable with the global financial crisis, the problems specific to Greece and Ireland were the fundamental causes of the crisis. Greece faced a twin problem resulting from the high budget deficit and current account deficit. But, in Ireland the banking crisis and fiscal crisis were the main triggers. If they were not EMU members, they would have faced the same problems. Yet, some countries not in the Euro zone were more severely affected by the crisis. EMU membership, on contrary, helped Greece and Ireland survive the financial crisis better. But it should be noted that Ireland's process of overcoming the crisis was different from that of Greece. Managing to complete the program, having favorable market conditions, and succeeding in promoting its economic growth via a shift from outward-oriented to export-led growth are thought to be some contributory factors to Ireland's relative success.

## BIBLIOGRAPHY

- Abbassi, Puriya and Linzert, Tobias. "The Effectiveness of Monetary Policy in Steering Money Market Rates During the Recent Financial Crisis", Working Paper Series, No.1328, European Central Bank, 2011, <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1328.pdf>, (03.01.2014).
- Alogouskoufis, George. "Greece's Sovereign Debt Crisis: Retrospect and Prospect", Hellenic Observatory European Institute, 2012, <http://eprints.lse.ac.uk/42848/1/GreSE%20No54.pdf> (07.04.2014).
- Ardagna, Silvia and Caselli, Francesco. "The Political Economy of the Greek Debt Crisis: A Tale of Two Bailouts", CEP Special Paper No.25, Centre for Economic Performance Special Paper, 2012, <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/special/cepsp25.pdf> (03.06.2013).
- Argyrou, Michael, G. and Tsoukalas, John, D. "The Greek Debt Crisis: Likely Causes, Mechanics and Outcomes", *The World Economy*, 34(2), 2011, pp.173-191.
- Attinasi, Maria Grazia, Checherita, Cristina and Nickel Christiane. "Euro Area Fiscal Policies and the Crisis: The Reaction of Financial Markets", (eds. Riet, A.) Euro Area Fiscal Policies and the Crisis, Working Paper Series, No.109, European Central Bank, (2010), <http://www.ecb.int/pub/pdf/scpops/ecbocp109.pdf> , (05.01.2013).
- Baldwin, Richard and Gros Daniel. "Introduction: The Euro in Crisis: What to do?", Completing the Eurozone Rescue: What More Needs to be Done?", (eds. Baldwin, R. & Gros, D. & Laeven,L.), London: Centre for Economic Policy Research, 2010.
- Bayram, İsmail, Emre. "Finans Odaklı Büyüme ve Avrupa'da Sosyal Refah Devletinin Geleceği: Kriz Sürecinde İsveç ve İrlanda Deneyimleri", *Ülke Deneyimleri Işığında Küresel Kriz ve Yeni Ekonomik Düzen*, (eds.Şenses,F. & Öniş, Z. & Bakır, C.), İstanbul: İletişim Yayınları, 2013, ss. 143 – 168.
- Connor, Gregory, Flavin, Thomas and O'Kelly, Brian. "The U.S. and Irish Credit Crisis: Their Distinctive Differences and Common Features", *Journal of International Money and Finance*, 31, 2012, pp.60-79.
- Cour-Thimann, Philippine and Winkler, Bernhard. "The ECB's Non-Standard Monetary Policy Measures the Role of Institutional Factors and Financial Structure", Working Paper Series, No.1528, European Central Bank, 2013, <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1528.pdf>, (03.03.2014).
- Drudi, Francesco, Durré, Alain, and Mongelli, Francesco, Paolo. "The Interplay of Economic Reforms and Monetary Policy the Case of the Euro Area", Working Paper Series, No.1467, European Central Bank, 2012, <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1467.pdf>, (03.03.2014).
- European Commission, "The Second Economic Adjustment Programme in Greece", *European Economy: Occasional Papers*,No.94, 2012, [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/occasional\\_paper/2012/pdf/ocp94\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/occasional_paper/2012/pdf/ocp94_en.pdf), (22.07.2014)
- ECB. "The ECB'S Monetary Policy Stance During the Financial Crisis", *Monthly Bulletin*, January, 2010.
- ECB. "How have Governments' Bank Rescue Packages Affected Investors' Perceptions of Credit Risk?", *Monthly Bulletin*, March, 2009.
- Eurostat,<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=teina200>, (access date: 30, 06, 2014).
- Eurostat,<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=teina225>,( access date: 02, 07, 2014).
- Eurostat,<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00115&plugin=1>, (access date: 02, 07, 2014).

- Ejsing, Jacob, W. and Lemke, Wolfgang. "The Janus-Headed Salvation Sovereign and Bank Credit Risk Premia During 2008-9", Working Paper Series, No.1127, European Central Bank, 2009, <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1127.pdf>, (01.12.2012).
- Fahr, Stephan, Motto, Roberto, Rostagno, Massimo, Smets, Frank and Tristani, Oreste. "A Monetary Policy Strategy in Good and Bad Times Lessons from the Recent Past", Working Paper Series, No.1336, European Central Bank, 2011, <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1336.pdf>, (01.03.2014).
- Giannone, Domenico, Lenza, Michele, Pill, Huw and Reichlin, Lucrezia. "Non-Standard Monetary Policy Measures and Monetary Developments, Working Paper Series, No.1290, European Central Bank, 2011, <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1290.pdf>, (05.04.2014).
- Gibson, Heather, D, Hall, Stephen, G. and Tavlás, George S. "Fundamentally Wrong: Market Pricing of Sovereigns and the Greek Financial Crisis", *Journal of Macroeconomics*, 30, 2013, pp.1-15.
- Gibson, Heather, D, Hall, Stephen, G. and Tavlás, George S. "The Greek Financial Crisis: Growing Imbalances and Sovereign Spreads", *Journal of International Money and Finance*, 31, 2012, pp.498-516.
- Gurdgiev, Constantin and Lucey, Brian M. "The Irish Economy: Three Strikes and You're Out?", *PANOECONOMICUS*, 1, 2011, pp.19-41.
- Honohan, Patrick. "Euro Membership and Bank Stability—Friends or Foes? Lessons from Ireland", *Comparative Economic Studies*, 52, 2010, pp. 133–157.
- Honohan, Patrick. "What Went Wrong in Ireland?", 2009, <http://homepage.eircom.net/~phonohan/What%20went%20wrong.pdf>, (30.06.2014).
- IMF. Greece Country Report, No. 14/151 <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14151.pdf>, (access date:02.07.2014)
- IMF. Ireland Country Report, No. 14/165 <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14165.pdf>, (access date:02.07.2014)
- IMF. "Greece: Ex Post Evaluation of Exceptional Access under the 2010 Stand-By Arrangement", IMF Country Report, No.13/156, Washington D.C.: IMF Publications, 2013a, <https://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=40639.0>, (5.06.2014).
- IMF. "Greece: 2013 Article IV Consultation, IMF Country Report", No.13/154, Washington D.C.:IMFPublications,2013b, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr13154.pdf> (5.06.2014).
- IMF. "Ireland: Staff Report for the 2012 Article IV Consultation", 2012a, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/cr12264.pdf>, (08.08.2014).
- IMF. "Ireland: Selected Issues", IMF Country Report, No.12/265, Washington D.C.: IMF Publication, 2012b, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/cr12265.pdf>, (08.08.2014).
- IMF. "Greece: Staff Report on Request for Stand-By Arrangement", 2010, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2010/cr10110.pdf>, (08.08.2013).
- Karagiannis, Nikolaos and Kondeas, Alexander G. "The Greek financial crisis and a developmental path to recovery: Lessons and options", *real-world economics review*, no. 60, 2012, pp.54-73.
- Kelly, Morgan "The Irish Credit Bubble", UCD Centre for Economic Research, Working Paper Series, WP09/32, 2009, <http://www.ucd.ie/t4cms/wp09.32.pdf>, (3.12.2013).
- Kouretas, Georgios, P. and Vlamis Prodromos. "The Greek Crisis: Causes and Implications", *Panoeconomicus*, 4, 2010, pp. 391 - 404.
- Lane, Philip, R. "The European Sovereign Debt Crisis", *Journal of Economic Perspectives*, 26(3), 2012, pp.49-68.

- Lane, Philip, R. "The Irish Crisis", IIS Discussion Paper No. 356, 2011, <https://www.tcd.ie/iis/documents/discussion/pdfs/iisd356.pdf>, (10.06.2013).
- Meghir, Costas, Vayanos, Dimitri and Vettas, Nikos. "The economic crisis in Greece: a time of reform and opportunity", Discussion Paper. Greek Economists for Reform, 5 August, 2010, [www.greekeconomistsforreform.com](http://www.greekeconomistsforreform.com) (3.10. 2013).
- Nelson, Rebecca, M. Belkin, Paul and Mix, Derek E. "Greece's Debt Crisis: Overview, Policy Responses and Implications", Congressional Research Service, 2011, <http://www.fas.org/sgp/crs/row/R41167.pdf>, (3.10.2013).
- O'Leary, Jim. "External Surveillance of Irish Fiscal Policy During the Boom", Irish Economy Note No. 11, 2010, [www.irisheconomy.ie/Notes/IrishEconomyNote11.pdf](http://www.irisheconomy.ie/Notes/IrishEconomyNote11.pdf) (3.12.2013).
- Riain, Sean "The Crisis of Financialisation in Ireland", *The Economic and Social Review*, 43(4), 2012, pp.497-533.
- Oxford Economics. "Is Greece Heading for Default?", 2010, <http://www.oxfordeconomics.com/publication/download/214082>, (01.01.2013)
- Özatay, Fatih. "High Public Debt, Multiple Equilibria and Inflation Targeting in Turkey", *Globalisation and monetary policy in emerging markets*, 23, 2005, pp 275-79 from *Bank for International Settlements*
- Pascual, Garcia and Ghezzi Piero. "The Greek Crisis: Causes and Consequences", CESifo Working Papers, No.3663, 2011, [www.cesifo.org/wp](http://www.cesifo.org/wp) (05.03.2013).
- Provopoulos, George A. "The Greek Economy and Banking System: Recent Developments and the way forward", *Journal of Macroeconomics*, 30, 2013, pp.1-10.
- Rady, Dina Abdel Moneim. "Greece Debt Crisis: Causes, Implications and Policy Options", *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 16, 2012, pp.87-96.
- Regling, Klaus and Watson, Max. "A Preliminary Report on The Sources of Ireland's Banking Crisis", 2009, <http://www.bankinginquiry.gov.ie/Preliminary%20Report%20into%20Ireland's%20Banking%20Crisis%2031%20May%202010.pdf>, (02.02.2014).
- Sgherri, Silvia and Zoli Edda. "Euro Area Sovereign Risk During the Crisis", IMF Working Paper, WP/09/222, 2009, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2009/wp09222.pdf>, (03.02.2013).
- Trichet, Jean-Claude. "Unconventional Monetary Policy Measures: Principles-Conditions-Raison d'être", *International Journal of Central Banking*, 9(1), 2013, pp.229-250.
- Trichet, Jean-Claude. "The ECB's Enhanced Credit Support", Keynote address at the University of Munich/IFO symposium, 2009, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1500267](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1500267), (05.04.2014).
- Whelan, Karl. "Ireland's Economic Crisis: The Good, the Bad and the Ugly", *Journal of Macroeconomics*, 30, 2013.
- Whelan, Karl. "Ireland's Sovereign Debt Crisis", UCD Centre for Economic Research Working Paper Series, WP11/09, 2011, [http://www.ucd.ie/t4cms/WP11\\_09.pdf](http://www.ucd.ie/t4cms/WP11_09.pdf), (03.12.2013).
- Whelan, Karl. "Policy Lessons from Ireland's Latest Depression", *The Economic and Social Review*, 41(2), 2010, pp. 225-254
- Woods, Maria and O'Connell, Siobhan. "Ireland's Financial Crisis: A Comparative Context", Central Bank of Ireland, Quarterly Bulletin 04, 2012.





# Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizinin Depresyon, Anksiyete Ve Stres Ölçeğine Uygulanması\*

Zeynep FİLİZ\*\* & Sıdıka KOLUKISAOĞLU

## Özet

*Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi, kümeler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılan bir tekniktir. Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi kategorik verilerin analizinde kullanılmaktadır. Depresyon, anksiyete ve stres günümüzde oldukça yaygın olarak görülen hastalıklardandır. Özellikle üniversite öğrencilerinde depresyon, anksiyete ve stres yaygın olarak görülmektedir. Bu çalışmanın amacı doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizini kullanarak üniversite öğrencilerinin demografik özellikleri ile depresyon, anksiyete ve stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada depresyon, anksiyete ve stres ölçeği kullanılmıştır. Yapılan doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi sonucunda uyum değeri 1,43 olarak bulunmuştur. Analizde önemli olduğu görülen değişkenler “depresyon”, “anksiyete”, “stres” ve “mutluluk düzeyi” değişkenleridir. Analiz sonucunda mutluluk düzeyi “çok iyi” olan öğrencilerin depresyon düzeylerinin “normal” olduğu görülmüştür. Fen Edebiyat Fakültesi öğrencilerinin depresyon ve stres düzeylerinin hafif düzeyde olduğu görülmüştür. Mutluluk düzeyi orta olan öğrencilerin aile yapısının parçalanmış olduğu ve kasabada büyüdükları sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi, Depresyon, anksiyete ve stres ölçeği.

## Nonlinear Canonical Correlation Analysis' Application on Depression Anxiety and Stress Scale

### Abstract

*Nonlinear canonical correlation analysis is a technique which is used in the investigation of the relationships between clusters. Nonlinear canonical correlation analysis is used to analyze categorical data. Depression, anxiety and stres is the most common diseases of our age. Depression, anxiety and stres is widely seen*

\* Bu çalışma Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Anabilim Dalı Uygulamalı İstatistik Bilim dalında “Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ve Depresyon, Anksiyete ve Stres Ölçeğine Uygulanması” isimli yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

\*\* Doç. Dr. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İstatistik Bölümü zfiliz@ogu.edu.tr

*over especially in university students. The aim of this study, using nonlinear canonical correlation analysis, examine the relationships between demographic characteristics of university students and levels of depression, anxiety and stres. In this study, depression, anxiety and stres scale is used. As a result of the nonlinear canonical correlation analysis the fit value is found to be 1,43. "Depression", "anxiety", "stres" and "happiness levels" variables are important variables in the analysis. The result of analysis the students which are "very good" level of happiness, are "normal" levels of depression. Students of the Faculty of Art and Sciences are found to be mild levels of depression and stres. The students which are have a middle level of happiness level, grow a town and have a broken family structure.*

*Keywords: Nonlinear canonical correlation analysis, Depression, anxiety and stres scale.*

---

## 1. GİRİŞ

Çok değişkenli verilerin analizinde birçok teknik bulunmaktadır. Bu teknikler verilerin nicel ya da nitel olmasına göre doğrusal veya doğrusal olmayan çok değişkenli analiz teknikleri olarak ifade edilmektedir. Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi de nitel verilerin analizinde kullanılan çok değişkenli istatistiksel analiz tekniklerindedir. Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizinde nitel veriler kullanıldığından ve analizin doğrulanması gereken varsayımları olmadığından birçok alanda uygulaması yapılabilmektedir.

Depresyon; Türk Dil Kurumunun yaptığı tanıma göre bunalım, çöküntü anlamına gelmekle birlikte kişilerin daha önceleri severek ve isteyerek yapılan aktivitelerin çeşitli çevresel, hormonal ve genetik bozukluklardan dolayı yapmak istememe, zevk almama, ruhsal çöküntü hali olarak tanımlanabilir<sup>1</sup>. Anksiyete (kaygı - endişe); genellikle kötü bir şey olacakmış düşüncesiyle ortaya çıkan ve sebebi bilinmeyen gerginlik duygusu olarak ifade edilmektedir<sup>2</sup>. Stres ise kişinin vücudunun çeşitli içsel ve dışsal uyaranlara verdiği otomatik tepki olarak tanımlanmaktadır<sup>3</sup>.

Depresyon, anksiyete ve stres günümüzde en çok karşılaşılan hastalıklardandır. Bu hastalıklara sahip kişilerde halsizlik, dikkat azalması, uykusuzluk gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. İfade edilen durumlar kişilerin hayatını olumsuz etkilemekte ve bu hastalıkların tedavi edilmesi gerekmektedir. Depresyon, anksiyete ve strese üniversite öğrencilerinde de rastlanılmaktadır. Bunun en önemli sebebi olarak öğrencilerin ailelerinden ayrılmaları ve buldukları çevrenin değişmesi gösterilebilir. Bu hastalıklara yakalanan öğrencilerde ifade edilen belirtilerle birlikte öğrencilerin öğrenim hayatı etkilenmekte ve bunlar bazen geri dönüşü olmayacak ciddi sorunlara yol açabilmektedir.

---

1 Engin, Berat. Depresyon: Nedenleri, Belirtileri, Tanısı ve Tedavisi, <http://www.xn--salk-1wa3i.net/depresyon.html>, (Erişim Tarihi: 25.03.2015).

2 Türk Dil Kurumu Sözlüğü, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr). (Erişim Tarihi: 25.03.2015).

3 Vikipedi, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Stres>, (Erişim Tarihi: 25.03.2015).

## 2. LİTERATÜR ÖZETİ

Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ve depresyon anksiyete ve stres ölçeği ile ilgili yapılan literatür tarası sonucunda ulaşılan bazı kaynaklardan birkaçı aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Van Der Burg, De Leuw ve Verdegaal (1984) yaptıkları çalışmada yaşam alanında solunum belirtileriyle birlikte sigara içme ve hava kirliliği arasındaki ilişkinin önemini göstermede OVERALS tekniğinden yararlanmışlardır.

Golob (1985) yaptığı çalışmasında kişilerin bir yerden bir yere olan gidiş hareketlerini zincirleme olarak yapılan aktiviteler olarak ele alarak bunların örüntülerini ve kişilere göre zincir yapıları arasındaki ilişkileri doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile incelemiştir.

Süt (2001) yaptığı çalışmada sürekli kaygı envanterinden faydalanarak Trakya Üniversitesindeki öğretim üyeleri ve öğretim elemanlarına bir anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler 3 kümede ele alınarak doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile kümeler arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda Fen Edebiyat, Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler ve Ziraat Fakültelerinde görev yapan Doktora, Yardımcı Doçent Doktor ve Doçent Doktor unvanlarına sahip öğretim elemanlarının sigara içmedikleri ve daha mutlu oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Uğuz, Toros, İnanç ve Çolakkadıoğlu (2004) yaptıkları çalışmada zihinsel ve/veya bedensel engelli çocukların annelerinin anksiyete, depresyon ve stres düzeylerini belirlemede t testinden yararlanmışlardır.

Bahar, Bahar, Savaş ve Parlar (2009) çalışmalarında engelli çocukların annelerinin depresyon ve anksiyete düzeyleri ile stresle başa çıkma tarzlarının belirlenmesinde t testi ve varyans analizinden yararlanmışlardır. Çalışma sonucunda engelli çocuğa sahip olan annelerin depresyon düzeylerinin daha yüksek olduğu, engelli çocukların yarattığı stresin babadan daha çok anneyi depresyona girme riskini oluşturduğu ve engelli çocuğa sahip olan annelerin depresyon ve anksiyete düzeylerinin sağlıklı çocuğa sahip olan annelerden daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Sertkaya ve Kadılar (2002) turizm sektöründeki işçilerin değişkenlerle kazançları hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarmada karşılık getirme, homojenite, doğrusal olmayan temel bileşenler ve doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi tekniklerini kullanarak bir çalışma yapmışlardır.

Saraçlı ve Saraçlı (2006) yaptıkları çalışmalarında üniversite öğrencilerinin üniversite sorunları ile demografik özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığını doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile incelemiştirlerdir. Yaptıkları analiz sonucunda öğrencilerin demografik özellikleri ile üniversite sorunları arasında ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Girginer, Kaygısız ve Yalama (2007) çalışmalarında üniversite öğrencilerinin istatistik dersine yönelik tutumları ile bireysel özellikleri arasındaki ilişkiyi in-

celemede doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizinden yararlanmışlardır. Yaptıkları analiz sonucunda öğrencilerin istatistik dersine yönelik olumsuz yönde etkileyen en önemli konunun İstatistik 1 ve İstatistik 2 dersindeki başarı notları, bu dersleri tekrar alma sayıları ve tekrar etme nedenleri olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Yazıcı, Öğüş, Ankaralı ve Gürbüz (2010) yaptıkları çalışmada doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizinin tıp verilerine uygunluğunu incelemişlerdir. Çalışmada hastanın öyküsü, belirtiler ve laboratuvar testleri şeklinde üç grup arasındaki benzerlik ve ilişkileri incelemişlerdir. Yapılan analiz sonucunda da doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile değişken kümeleri arasındaki ilişkilerin daha ayrıntılı bir şekilde ortaya konarak yorumlanabildiğini görmüşlerdir.

Deniz ve Sümer (2010) yaptıkları çalışmada farklı özanlayışa sahip öğrencilerin depresyon, anksiyete ve stres düzeylerini incelemişlerdir. Çalışmalarında düzeyleri incelerken tek yönlü varyans analizinden yararlanmışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda; özanlayışı yüksek olan bireylerin özanlayışı düşük olan bireylere göre daha fazla psikolojik açıdan sağlıklı olduklarını belirlemişlerdir. Özanlayış düzeyleri düşük ve orta olan kişilerin ise depresyon, anksiyete ve stres düzeylerini yüksek bulmuşlardır.

Sertbarut (2010) tez çalışmasında Türk bankacılık sektöründe karlılık incelemesini yaparken doğrusal ve doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizinden yararlanmışlardır.

Hentschel, Van Praag ve Kießling (2011) yaptıkları çalışmada stres, solunum ve savunma mekanizmaları arasındaki ilişkiyi doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile incelemişlerdir.

Bülbül ve Giray (2011) çalışmalarında sosyodemografik özellikler ile mutluluk algısı arasındaki ilişkiyi doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile incelemişlerdir. Yapılan analiz sonucunda kentte ikamet eden, çalışan, ortaokul mezunu olan ve 700-900 TL gelire sahip olan erkeklerin orta-üst mutluluk seviyesinde oldukları, kendilerini en çok mutlu eden kişilerin aileleri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Elde ettikleri sonuçları kıkare bağımsızlık testi ile desteklemişlerdir.

Filiz ve Kolukısaoğlu (2012a) yaptıkları çalışmada bir otel işletmesinden hizmet satın alan müşterilerin demografik özellikleri ile aldıkları hizmetten duydukları memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişkiyi doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile incelemişlerdir. Yapılan doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi sonucunda serbest meslek sahibi kişilerin servis personelinin görünüşünden ve odaların ortamı, donanımı ve fiziksel görüntüsünden memnun olduklarını görmüşlerdir.

Filiz ve Kolukısaoğlu (2012b) çalışmalarında lokanta müşterilerinin demografik özellikleri ile memnuniyetlerini belirleyebilecek değişkenler arasındaki ilişkiyi doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile incelemişler ve elde ettikleri sonuçları

desteklemesi açısından ki-kare analizinden ve çoklu uyum analizinden yararlanmışlardır.

Erşan, Kelleci ve Baysal (2013) yaptıkları çalışmada kalp hastalarındaki psiko-sosyal uyum, depresyon, anksiyete ve stres düzeylerini incelemede t testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanmışlardır.

Deniz ve Akdoğan (2014) araştırmalarında farklı depresyon, anksiyete ve stres düzeylerine sahip olan öğrencilerin akademik erteleme davranışlarını incelemede tek yönlü varyans analizinden yararlanmışlardır. Çalışmada akademik erteleme davranışı üzerinde depresyon, anksiyete ve stresin etkili olduğunu ifade etmektedirler.

Literatür taraması incelendiğinde doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizinin depresyon, anksiyete ve stres ölçeğine uygulamasının yapılmadığı görülmektedir. Yapılan bu çalışma, doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile depresyon anksiyete ve stres ölçeğinin incelenmesi bakımından özgün bir çalışmadır. Çalışmada analizin uygulaması depresyon, anksiyete ve stres ölçeğine uygulaması yapılarak sonuçları yorumlanmıştır.

### 3. DOĞRUSAL OLMAYAN KANONİK KORELASYON ANALİZİ

Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken kümeleri arasındaki ilişkileri inceleyerek kümelerin birbirine ne kadar benzediğini araştıran bir tekniktir.<sup>4</sup>

Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizinin karakteristik özellikleri 1973 yılında De Leeuw tarafından tasarlanmıştır. Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ilk olarak 1981 yılında Gifi, 1984'te Van Der Burg, De Leeuw ve Verdegaal, 1986'da Verdegaal, 1987'de Van De Geer, 1988'de Van Der Burg, De Leeuw ve Verdegaal tarafından tanımlanmıştır.<sup>5</sup>

Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi çeşitli ölçek düzeylerinden oluşan iki veya daha fazla değişken kümesi arasındaki benzerlikleri doğrusal olmayan dönüşüm uygulayarak ortaya çıkarmakta kullanılan bir yöntemdir.<sup>6</sup> Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizinde amaç değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilerini kullanmak yerine onların iki veya daha fazla sayıda değişken kümeleri arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Kategorik değişkenlerin kümelerinin birinden bir diğerine ne kadar benzer olduğunu açıklamaktır. Analiz, birçok farklı uygulama

4 Bayram, Nuran ve Ertaş, Sacit, "Tüketim Harcamaları Davranış Biçimi: PRINCALS ve OVERALS Yaklaşımı", <http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil62.htm>, (Erişim Tarihi: 9.10.2011)

5 Gifi, Albert "Algorithm Descriptions For ANACOR, HOMALS, PRINCALS and OVERALS", Department of Data Theory, University of Leiden, Research Report, RR 89-01, 1989, p 18.

6 Süt, Necdet, "Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi Ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2001, s 15.

ması olan bir yöntemdir.<sup>7</sup> İki veya daha fazla değişken kümeleri arasındaki korelasyon gücünü modellemeyi ve açıklamayı hedefler.<sup>8</sup>

Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizinin çoklu karşılık getirme analizi, doğrusal olmayan temel bileşenler analizi, temel bileşenler analizi ve doğrusal kanonik korelasyon analizi ile benzerlikleri vardır.<sup>9,10,11</sup>

- Her bir kümede sadece bir değişken varsa ve tüm değişkenler çoklu sınıflayıcı ölçek düzeyinde ise doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi çoklu karşılık getirme analizine dönüşür.
- Her bir küme sadece tek bir değişken içerir ve değişkenlerin ölçüm düzeyleri farklı ölçek düzeylerinden oluşuyor ise doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi doğrusal olmayan temel bileşenler analizine dönüşür.
- Değişkenler iki kümede yer alıyorsa ve tüm değişkenlerin ölçek düzeyleri sayısal ise doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi doğrusal kanonik korelasyon analizine dönüşür.
- Değişkenler iki kümede toplanıyorsa ve kümenin birinde tek bir değişken varsa doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi kategorik regresyon analizine dönüşür.

Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi değişkenlerin doğrusallığı hakkında herhangi bir varsayımda bulunmaz.<sup>12</sup> Analizde, kümelerde yer alan değişkenlerin sapan değerlere sahip olmaması dışında herhangi bir kısıtlaması yoktur.<sup>13</sup>

Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi, bilgisayar programlarında kullanılabilir olması nedeniyle son yıllarda oldukça ilgi çekmektedir.<sup>14</sup>

Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizinde dikkat edilmesi gereken noktalar şu şekilde özetlenebilir:

- Verilerin doğrusallığı gibi bir koşul yoktur.

7 Meulman, Jacqueline J. and Heiser, Willem, J. "SPSS Categories 14.0", SPSS Inc. 2005, p 11, 48.

8 Theodosiou, Theodosios, Angelis, Lefteris and Vakali Ahtena, "Non-Linear Correlation of Content and Metadata Information Extracted From Biomedical Article Datasets", Journal of Biomedical Informatics, 41, 2008, p 202-216.

9 Van Der Burg, Eeke, De Leuw, Jan and Dijksterhuis, Garnt, "OVERALS Nonlinear Canonical Correlation With K Sets Of Variables", Computational Statistics & Data Analysis, 18, 1994, 141-163.

10 Bayram, Nuran ve Ertaş, Sacit, "Tüketim Harcamaları Davranış Biçimi: PRINCALS ve OVERALS Yaklaşımı", <http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil62.htm>, (Erişim Tarihi: 9.10.2011).

11 Giray, Selay, "Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi Ve Yaşam Memnuniyeti Üzerine Bir Uygulama", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s 116.

12 Bayram, Nuran ve Ertaş, Sacit, "Tüketim Harcamaları Davranış Biçimi: PRINCALS ve OVERALS Yaklaşımı", <http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil62.htm>, (Erişim Tarihi: 9.10.2011).

13 Süt, Necdet, "Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi Ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2001, s 15.

14 Sertbarut, Pervin, "Doğrusal ve Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon ve Bankacılık Sektöründe Uygulanması", Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, s 96.

- Kümelerde yer alan değişkenlerde sapan değerlerin olmaması gerekir.
- Analiz kayıp veri olması durumunda da kullanılabilir.
- Analizde kullanılan değişkenler kategorik (sınıflayıcı veya sıralayıcı) olmalıdır.
- Dönüşüm grafiklerinde değişken kategorilerinin aynı değerleri almamış olmasına dikkat edilmelidir.

Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizinde iki küme olması durumunda analiz CANALS adını almaktadır, ikiden fazla değişken kümesi olduğunda ise OVERALS adıyla kullanılmaktadır.

Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizinde doğrusal olmayan dönüşümler, en iyi ölçekleme yöntemi (optimal ölçekleme) kullanılarak analiz kriteri (uyum değeri) en büyüklenir. En iyi ölçekleme yöntemi, doğrusal olmayan dönüşümlere izin veren bir yöntemdir. Dönüşümler ölçek kısıtlarıyla birlikte kullanılırlar. Orijinal değişkenlerin yerine dönüşümden elde edilen değişkenler kullanılır. Bu değişkenler en uygun şekilde ölçeklendiğinden ölçek kısıtlarını sağlamaktadır.<sup>15</sup>

Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizinde kayıp fonksiyonu üzerinden inceleme yapılmaktadır. İki kümeli doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi için kayıp fonksiyonu şu şekildedir:<sup>16</sup>

$$A_1' Q_1' A_1 Q_1 = nl \text{ ve } A_2' Q_2' A_2 Q_2 = nl \text{ ve } q_k \in C_j \text{ kısıtları ile}$$

$$\sigma(Q, A) = (SSQ(Q_1 A_1 - Q_2 A_2)) / np \quad (1)$$

Burada  $Q$ 'ler ağırlıkları,  $Q$  dönüşümden elde edilen değişkenlere ait matrisi ifade etmektedir.

İkiden fazla kümeli doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi için kayıp fonksiyonu ve olmak üzere aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.<sup>17,18</sup>

$$\sigma(Q, X, A) = \sum_{j=1}^k tr(X - Q_j A_j)' (X - Q_j A_j) \quad (2)$$

Eşitlikte yer alan  $X$  ortalaması 0, varyansı 1 olan boyutlu nesne skorları matrisidir.

15 Van Der Burg, Eeke and De Leeuw, Jan, "Nonlinear Canonical Correlation Analysis With K Sets Of Variables", Department Of Education, University Of Twente, Research Report, RR 87-8, 1987, p 11.

16 Van Der Burg, Eeke and De Leeuw, Jan, "Non-linear Canonical Correlation", British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 36, 1983, p 56.

17 Van Der Burg, Eeke, De Leeuw, Jan and Verdegaal, Renee, "Non-linear canonical correlation with m sets of variables" University of Leiden, Research Report, RR-84-12, 1984, [http://www.datatheory.nl/pdfs/84/84\\_12.pdf](http://www.datatheory.nl/pdfs/84/84_12.pdf), (Erişim Tarihi: 11.10.2011).

18 Süt, Necdet, "Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi Ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2001, s 21.

Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizinde kayıp değeri her bir boyut ve her küme için hesaplanır ve küme içindeki değişkenlerin ağırlıklı kombinasyonu tarafından açıklanamayan varyans miktarını ifade eder. Uyum değeri ise toplam açıklanan varyansı ifade eder. Uyum değerinin alabileceği en büyük değer boyut sayısına eşittir. Uyum değerinin boyut sayısına eşit olması kümeler arasındaki ilişkinin kusursuz olması anlamına gelmektedir.<sup>19</sup>

### 3.1. Amaç

Yapılan bu çalışmada amaç, doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizinin uygulanışını üniversite öğrencilerinin demografik özellikleri ile depresyon, anksiyete ve stres değerleri arasındaki ilişkiyi inceleyerek göstermektir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmada kullanılan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket çalışması 7-31 Mayıs 2012 tarihleri arasında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde öğrenim gören Fen Edebiyat ve İktisadi İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerine uygulanmıştır. Verilerin elde edilmesinde öğrencilerin demografik özelliklerinin sorulduğu bilgi formu ile Akın ve Çetin (2007) tarafından Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konmuş olan depresyon anksiyete ve stres ölçeği (DASÖ) kullanılmıştır.

Çalışmanın evrenini 2011-2012 eğitim - öğretim yılında bahar döneminde Eskişehir Osmangazi Üniversitesinde okuyan Fen Edebiyat Fakültesi ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri oluşturmaktadır. Tüm evrene ulaşmak zaman alacağından anakütle üzerinden örneklemeye gidilmiştir. Fen Edebiyat Fakültesi için anket yapılması gereken öğrenci sayısı 356 ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi için 337 olarak belirlenmiştir. Toplam olarak en az 693 öğrenciye anket yapılması gerektiği görülmüştür. Anketlerin hatalı doldurulması, boş bırakılması vb. sorunlarla karşılaşılacağı düşünülerek 715 öğrenciye anket uygulanmıştır. Anket formlardan hatalı ve geçersiz olanlar çıkarılarak 696 öğrenciye ait anket dikkate alınmıştır.

### 3.3. Değişkenler ve Yüzdeleri

Cinsiyet, yaş, aile yapısı, yaşanan yer, arkadaş ortamı, mutluluk düzeyi gibi etmenlerin kişilerin depresyon anksiyete ve stresi düzeylerini etkilediği bilinmektedir. Örneğin kadınların depresyona yakalanma oranı erkeklere göre 2 kat fazladır<sup>20,21</sup>.

19 Meulman, Jacqueline J. and Heiser, Willem, J. "SPSS Categories 14.0", SPSS Inc. 2005, p 11,48.

20 Kaya, Mine, Genç, Metin, Kaya, Burhanettin ve Pehlivan Erkan, "Tıp Fakültesi ve Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinde Depresif Belirti Yaygınlığı, Stresle Başa Çıkma Tarzları ve Etkileyen Faktörler", Türk Psikiyatri Dergisi 18(2), 2007; s.137-146.

21 Öztürk, M. Orhan, "Ruh Sağlığı ve Bozuklukları", 8. basım. Ankara, 2001.



Çekirdek yapıya sahip bireyin sorunları ile geleneksel yapıya sahip bireyin sorunları farklılık gösterecektir. Kalabalık bir ailede büyüyen birinin eğitim için tek başına başka bir şehre gitmesi kişinin depresyon anksiyete stres düzeylerinde değişikliğe neden olabilmektedir.

Yaşanılan yer de kişinin depresyon anksiyete ve stres düzeyinde etkili olmaktadır. Örneğin büyük şehirde yaşamış olan birinin üniversite eğitimi için başka bir büyük şehre gitmesi kendisi üzerinde uyum sağlama vb. durumlar için fazla bir değişime neden olmazken küçük şehirde veya köyde yaşayan biri için büyük şehre gitmesi kişinin bazı uyum sorunları yaşamasına yol açabilecektir. Bu sorunlar da depresyon anksiyete ve stres düzeylerini etkileyecektir.

Diğer değişkenlerin de depresyon, anksiyete ve stresi etkileyeceği düşünüldüğünden analize dahil edilmiştir.

Analizde kullanılan değişkenler ve yüzdeleri Tablo 1 ve Tablo 2' de gösterilmiştir.

*Tablo 1: Demografik Değişkenler ve Yüzdeleri*

| Yaş                 | Sayı       | Yüzde       | Bölüm                  | Sayı | Yüzde | Anne Eğitimi             | Sayı       | Yüzde       |
|---------------------|------------|-------------|------------------------|------|-------|--------------------------|------------|-------------|
| 19 ve altı          | 71         | 10,2        | Biyoloji               | 47   | 6,8   | İlköğretim               | <b>366</b> | <b>52,6</b> |
| <b>20-23 arası</b>  | <b>564</b> | <b>81,0</b> | Fizik                  | 37   | 5,3   | Lise                     | 257        | 36,9        |
| 24 ve üstü          | 61         | 8,8         | İktisat                | 106  | 15,2  | Üniversite               | 73         | 10,5        |
| <b>Cinsiyet</b>     |            |             | İstatistik             | 51   | 7,3   | <b>Baba Eğitimi</b>      |            |             |
| Kadın               | 392        | 56,3        | İşletme                | 91   | 13,1  | İlköğretim               | 214        | 30,7        |
| Erkek               | 304        | 43,7        | K.Edebiyat             | 28   | 4,0   | <b>Lise</b>              | <b>293</b> | <b>42,1</b> |
| <b>Fakülte</b>      |            |             | Kimya                  | 48   | 6,9   | Üniversite               | 189        | 27,2        |
| F.E.F               | 369        | 53,0        | Maliye                 | 82   | 11,8  | <b>Kaldığı Yer</b>       |            |             |
| İ.İ.B.F             | 327        | 47,0        | Matematik              | 53   | 7,6   | Devler yurdu             | 121        | 17,4        |
| Öğretim             |            |             | Tarih                  | 55   | 7,9   | Özel yurt                | 111        | 15,9        |
| Birinci             | 428        | 61,5        | Türk Dili              | 50   | 7,2   | Evde ailesiyle           | 116        | 16,7        |
| İkinci              | 268        | 38,5        | Uluslararası İlişkiler | 48   | 6,9   | Evde yalnız              | 49         | 7,0         |
| <b>Sigara İçme</b>  |            |             | İsteyerek Tercih       |      |       | <b>Evde arkadaşlarla</b> | <b>251</b> | <b>36,1</b> |
| Evet                | 227        | 32,6        | Evet                   | 492  | 70,7  | Apartta                  | 18         | 2,6         |
| Hayır               | 469        | 67,4        | Hayır                  | 204  | 29,3  | Diğer                    | 30         | 4,3         |
| <b>Büyüdüğü Yer</b> |            |             | <b>Sınıf</b>           |      |       | <b>Kardeş Sayısı</b>     |            |             |
| Köy                 | 48         | 6,9         | 1                      | 197  | 28,3  | 1                        | 60         | 8,6         |
| Kasaba              | 53         | 7,6         | 2                      | 151  | 21,7  | 2                        | 323        | 46,4        |
| Şehir               | <b>288</b> | <b>41,4</b> | 3                      | 163  | 23,4  | 3                        | 187        | 26,9        |
| <b>Büyük şehir</b>  | <b>292</b> | <b>42,0</b> | 4                      | 185  | 26,6  | 4+                       | 126        | 18,1        |
| Yurt dışı           | 15         | 2,2         | <b>Alkol Kullanma</b>  |      |       | <b>Mutluluk Düzeyi</b>   |            |             |

|                        |            |             |                          |            |             |                 |            |             |
|------------------------|------------|-------------|--------------------------|------------|-------------|-----------------|------------|-------------|
| <b>Akademik Başarı</b> |            |             | Evet                     | 302        | 43,4        | Çok mutluyum    | <b>100</b> | <b>14,4</b> |
| Çok iyi                | 52         | 7,5         | Hayır                    | 394        | 56,6        | <b>Mutluyum</b> | <b>390</b> | <b>56,0</b> |
| İyi                    | 261        | 37,5        | <b>Spor Yapma</b>        |            |             | Orta            | 167        | 24,0        |
| Orta                   | 323        | 46,4        | Evet                     | 391        | 56,2        | Mutsuzum        | 21         | 3,0         |
| Kötü                   | 50         | 7,2         | Hayır                    | 305        | 43,8        | Çok mutsuzum    | 18         | 2,6         |
| Çok kötü               | 10         | 1,4         | <b>Gelecek Düşüncesi</b> |            |             |                 |            |             |
| <b>Aile Yapısı</b>     |            |             | <b>Umutluyum</b>         | <b>449</b> | <b>64,5</b> |                 |            |             |
| Çekirdek               | <b>539</b> | <b>77,4</b> | Kararsızım               | 207        | 29,7        |                 |            |             |
| Geleneksel             | 143        | 20,5        | Umutsuzum                | 40         | 5,7         |                 |            |             |
| Parçalanmış            | 14         | 2,0         |                          |            |             |                 |            |             |

Tablo 1 ve Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğrencilerin büyük çoğunluğunun 20-23 yaş aralığında olduğu, evde arkadaşlarıyla birlikte kaldıkları, gelecekte umutlu oldukları görülmektedir. Öğrencilerin büyük bir kısmı mutlu olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca öğrencilerin annelerinin eğitim seviyesinin daha çok ilköğretim ve babalarının eğitim seviyesinin lise olduğu, aile yapılarının daha çok çekirdek tipi aile olduğu ve öğrencilerin büyük bir kısmının şehir ve büyük şehirde büyüdüğü gözlemlenmiştir. Genel olarak öğrencilerin depresyon, anksiyete ve stres düzeylerinin normal seviyede olduğu görülmektedir.

*Tablo 2: Demografik Değişkenler Dışındaki Değişkenler ve Yüzdeleri*

| <b>Depresyon</b>              | Sayı       | Yüzde       | <b>En çok güç mutlu eder</b>    | Sayı | Yüzde |
|-------------------------------|------------|-------------|---------------------------------|------|-------|
| <b>Normal</b>                 | <b>414</b> | <b>59,5</b> | Evet                            | 49   | 7,0   |
| Hafif                         | 93         | 13,4        | Hayır                           | 647  | 93,0  |
| Orta                          | 92         | 13,2        | <b>En çok iş mutlu eder</b>     |      |       |
| İleri                         | 69         | 9,9         | Evet                            | 54   | 7,8   |
| Çok ileri                     | 28         | 4,0         | Hayır                           | 642  | 92,2  |
| <b>Anksiyete</b>              |            |             | <b>En çok sevgi mutlu eder</b>  |      |       |
| <b>Normal</b>                 | <b>261</b> | <b>37,5</b> | Evet                            | 230  | 33,0  |
| Hafif                         | 62         | 8,9         | Hayır                           | 466  | 67,0  |
| Orta                          | 166        | 23,9        | <b>En çok alkol mutlu eder</b>  |      |       |
| İleri                         | 88         | 12,6        | Evet                            | 21   | 3,0   |
| Çok ileri                     | 119        | 17,1        | Hayır                           | 675  | 97,0  |
| <b>Stres</b>                  |            |             | <b>En çok başarı mutlu eder</b> |      |       |
| <b>Normal</b>                 | <b>378</b> | <b>54,3</b> | Evet                            | 216  | 31,0  |
| Hafif                         | 89         | 12,8        | Hayır                           | 480  | 69,0  |
| Orta                          | 155        | 22,3        | <b>En çok sağlık mutlu eder</b> |      |       |
| İleri                         | 65         | 9,3         | Evet                            | 169  | 24,3  |
| Çok ileri                     | 9          | 1,3         | Hayır                           | 527  | 75,7  |
| <b>En çok para mutlu eder</b> |            |             | <b>En çok sigara mutlu eder</b> |      |       |
| Evet                          | 136        | 19,5        | Evet                            | 8    | 1,1   |
| Hayır                         | 560        | 80,5        | Hayır                           | 688  | 98,9  |

### 3.4. Analiz ve Bulgular

Verilerin analizinde SPSS 17.0 programı kullanılmıştır. Analiz yapılmadan önce anketin güvenilirliği için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach alfa katsayısı 0,949 olarak bulunmuştur. Elde edilen değer için anketin oldukça güvenilir olduğu görülmüştür. Güvenilirlik incelemesinden sonra doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizine geçilmiştir. Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi yapıldığında ilk olarak dönüşüm grafikleri incelenmiştir. Dönüşüm grafiklerine bakıldığında sınıf, akademik başarı ve mutluluk düzeyi değişkenlerinde kategori birleştirmesi yapılması gerektiği görülmüştür. Depresyon, anksiyete ve stres değişkenlerinde de kategori birleştirmesi yapılması gerektiği görülmüş ancak bu değişkenler ölçeği oluşturduğundan bu değişkenler için herhangi bir kategori birleştirmesi yapılmamıştır. Sınıf, akademik başarı ve mutluluk düzeyi değişkenleri için gerekli kategori birleştirmeleri yapılmıştır ve oluşan yeni değişkenlerin isimleri sınıf değişkeni için sınıf2, akademik başarı değişkeni için akademik başarı2 ve mutluluk düzeyi değişkeni için mutluluk düzeyi2 şeklinde kullanılmıştır. Yapılan kategori birleştirmelerine göre analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki gibi bulunmuştur.

Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi sonucunda kayıp fonksiyonu 70 iterasyon sonrasında en küçüklenmiştir.

**Tablo 3:** Analiz Tablosu

|         |          | Boyut |      | Toplam |
|---------|----------|-------|------|--------|
|         |          | 1     | 2    |        |
| Kayıp   | Küme 1   | ,243  | ,327 | ,570   |
|         | Küme 2   | ,243  | ,326 | ,569   |
|         | Ortalama | ,243  | ,327 | ,570   |
| Özdeğer |          | ,757  | ,673 |        |
| Uyum    |          |       |      | 1,430  |

Analiz tablosu incelendiğinde birinci boyut için ortalama kayıp değeri 0,243 ve ikinci boyut için ortalama kayıp değeri 0,327 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin 1'den çıkarılmasıyla özdeğerler elde edilmektedir. Birinci boyut için özdeğer 0,757 (1-0,243) ve ikinci boyut için özdeğer 0,673 (1-0,327) olarak elde edilmiştir. Bu özdeğerlerin toplanmasıyla analize ilişkin uyum değeri elde edilmektedir. Analiz için uyum değeri 1,430 (0,757+0,673) olarak hesaplanmıştır. Analizde kanonik korelasyon katsayıları SPSS çıktısında ifade edilmemektedir ancak “)” ifadesi yardımıyla her bir boyut için ayrı ayrı hesaplanabilmektedir. Birinci boyut için kanonik korelasyon katsayısı 0,514 ((2) ve ikinci boyut için kanonik korelasyon katsayısı 0,346 ((2) olarak elde edilmiştir.

Tablo 4: Ağırlıklar Tablosu

| Küme          |                         | Boyut        |              |
|---------------|-------------------------|--------------|--------------|
| 1             |                         | 2            |              |
| 1             | Yaş                     | ,057         | ,150         |
|               | <b>Cinsiyet</b>         | ,057         | <b>-,415</b> |
|               | Fakülte                 | ,088         | -,052        |
|               | Sınıf2                  | -,113        | -,058        |
|               | Öğretim                 | ,128         | ,177         |
|               | Büyüdüğü Yer            | -,002        | -,204        |
|               | Kaldığı Yer             | -,031        | -,259        |
|               | Annenin Eğitimi         | -,025        | -,167        |
|               | Babanın Eğitimi         | -,075        | ,007         |
|               | Kardeş Sayısı           | -,013        | ,215         |
|               | İsteyerek Tercih        | ,109         | ,012         |
|               | Akademik Başarı2        | -,005        | ,061         |
|               | Sigara İçme             | ,180         | -,258        |
|               | Alkol Kullanma          | -,111        | ,057         |
|               | Spor Yapma              | ,033         | ,004         |
|               | Aile Yapısı             | -,087        | ,149         |
|               | <b>Mutluluk Düzeyi2</b> | <b>,536</b>  | ,094         |
|               | En Çok Güç              | ,103         | -,099        |
|               | En Çok Başarı           | ,085         | -,038        |
|               | En Çok İş               | -,044        | ,173         |
|               | En Çok Sağlık           | ,134         | ,295         |
| En Çok Sevgi  | ,096                    | ,206         |              |
| En Çok Para   | -,029                   | ,155         |              |
| En Çok Alkol  | -,067                   | ,148         |              |
| En Çok Sigara | ,067                    | -,030        |              |
| G Düşüncesi   | ,371                    | -,231        |              |
| 2             | <b>Depresyon</b>        | <b>1,008</b> | -,647        |
|               | <b>Anksiyete</b>        | -,100        | <b>,885</b>  |
|               | Stres                   | -,193        | ,477         |

Ağırlıklar kanonik değişkenlerin elde edilmesinde kullanılır. Ağırlıklar tablosuna bakıldığında birinci kümedeki mutluluk düzeyi değişkeni (0,536) ile ikinci kümedeki depresyon değişkeni (1,008) birinci boyutun uyum değerine katkısı en çok olan değişkenlerdir. Yine benzer şekilde birinci kümede yer alan cinsiyet değişkeni (0,415) ile ikinci kümede yer alan anksiyete (0,885) değişkeni ikinci boyutun uyum değerine katkısı en çok değişkenlerdir.

Bileşen yükleri grafiğinde değişkenleri gösteren noktalardan orijine birer doğru çizilir. Çizilen doğrunun uzunluğu o değişkenin analizdeki önemini gösterir. Doğrular incelendiğinde analizde en önemli olan değişkenlerin stres, anksiyete,



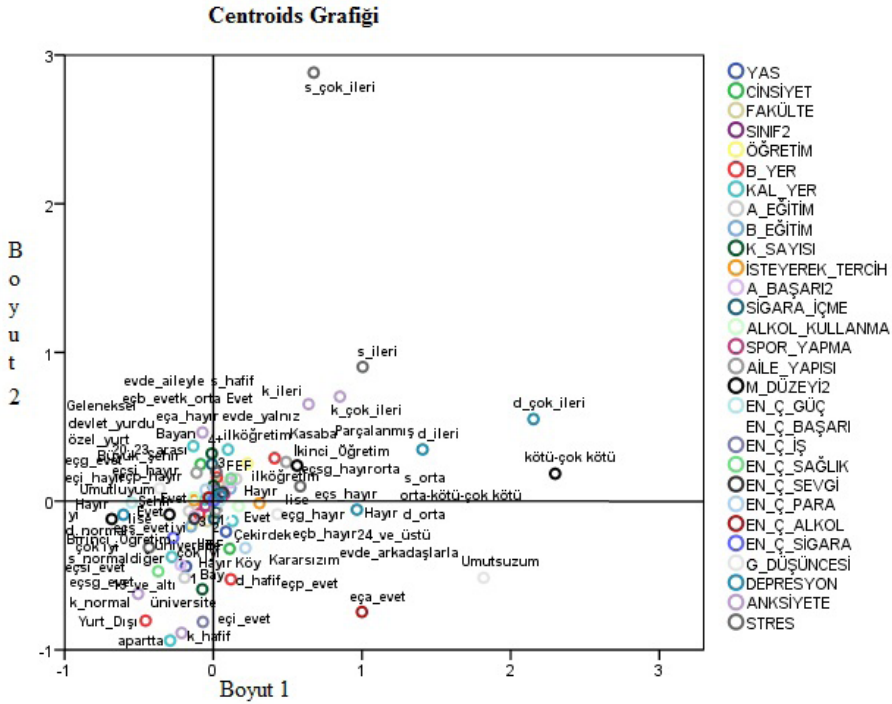
Tablo 5: Tekli ve Çoklu Uyum Tablosu

| Küme           | Çoklu uyum       |       |        | Tekli uyum   |       |        | Tekli kayıp |      |        |             |
|----------------|------------------|-------|--------|--------------|-------|--------|-------------|------|--------|-------------|
|                | Boyut            |       | Toplam | Boyut        |       | Toplam | Boyut       |      | Toplam |             |
|                | 1                | 2     |        | 1            | 2     |        | 1           | 2    |        |             |
| 1              | Yaş              | ,003  | ,022   | ,026         | ,003  | ,022   | ,026        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | Cinsiyet         | ,003  | ,172   | ,176         | ,003  | ,172   | ,176        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | Fakülte          | ,008  | ,003   | ,010         | ,008  | ,003   | ,010        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | Sınıf2           | ,013  | ,003   | ,016         | ,013  | ,003   | ,016        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | Öğretim          | ,016  | ,031   | ,048         | ,016  | ,031   | ,048        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | Büyüdüğü yer     | ,001  | ,042   | ,042         | ,000  | ,042   | ,042        | ,001 | ,000   | ,001        |
|                | Kaldığı yer      | ,002  | ,067   | ,069         | ,001  | ,067   | ,068        | ,001 | ,000   | ,001        |
|                | Anne eğitim      | ,001  | ,028   | ,028         | ,001  | ,028   | ,028        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | Baba eğitim      | ,006  | ,000   | ,006         | ,006  | ,000   | ,006        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | Kardeş sayısı    | ,001  | ,048   | ,049         | ,000  | ,046   | ,046        | ,001 | ,002   | ,002        |
|                | İsteyerek tercih | ,012  | ,000   | ,012         | ,012  | ,000   | ,012        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | A.başarı2        | ,000  | ,004   | ,004         | ,000  | ,004   | ,004        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | Sigara içme      | ,033  | ,067   | ,099         | ,033  | ,067   | ,099        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | Alkol kullanma   | ,012  | ,003   | ,016         | ,012  | ,003   | ,016        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | Spor yapma       | ,001  | ,000   | ,001         | ,001  | ,000   | ,001        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | Aile yapısı      | ,008  | ,022   | ,030         | ,008  | ,022   | ,030        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | Mut. düzeyi2     | ,288  | ,009   | ,297         | ,288  | ,009   | ,296        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | En çok güç       | ,011  | ,010   | ,020         | ,011  | ,010   | ,020        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | En çok başarı    | ,007  | ,001   | ,009         | ,007  | ,001   | ,009        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | En çok iş        | ,002  | ,030   | ,032         | ,002  | ,030   | ,032        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | En çok sağlık    | ,018  | ,087   | ,105         | ,018  | ,087   | ,105        | ,000 | ,000   | ,000        |
|                | En çok sevgi     | ,009  | ,042   | ,052         | ,009  | ,042   | ,052        | ,000 | ,000   | ,000        |
| En çok para    | ,001             | ,024  | ,025   | ,001         | ,024  | ,025   | ,000        | ,000 | ,000   |             |
| En çok alkol   | ,005             | ,022  | ,026   | ,005         | ,022  | ,026   | ,000        | ,000 | ,000   |             |
| En çok sigara  | ,004             | ,001  | ,005   | ,004         | ,001  | ,005   | ,000        | ,000 | ,000   |             |
| Gel. düşüncesi | ,137             | ,053  | ,191   | ,137         | ,053  | ,191   | ,000        | ,000 | ,000   |             |
| 2              | Depresyon        | 1,018 | ,422   | <b>1,440</b> | 1,017 | ,419   | 1,436       | ,001 | ,003   | <b>,005</b> |
|                | Anksiyete        | ,013  | ,784   | <b>,798</b>  | ,010  | ,784   | ,794        | ,003 | ,001   | <b>,004</b> |
|                | Stres            | ,038  | ,228   | <b>,266</b>  | ,037  | ,227   | ,265        | ,001 | ,001   | <b>,001</b> |

Centroids grafiği incelendiğinde meydana gelen gruplanmalar aşağıda madde halinde özetlenmeye çalışılmıştır.

- Yaşı 20-23 aralığında olan, şehir ve büyük şehirde büyüyen, bölümünü isteyerek tercih eden, devlet yurdu ve özel yurttan kalan, annesinin ve babasının eğitim durumu ilköğretim veya lise olan, kardeş sayısı 2 ile 3 olan, akademik başarısı çok iyi olmayan, aile yapısı çekirdek olan, “en çok güç mutlu eder”, “en çok iş mutlu eder”, “en çok para mutlu eder”, “en çok alkol mutlu eder”, “en çok sigara mutlu eder” sorularına hayır yanıtı veren öğrencilerin depresyon ve stres düzeylerinin hafif düzeyde olduğu görülmüştür.
- Fen Edebiyat Fakültesinde öğrenim gören öğrencilerin depresyon ve stres düzeyleri hafif düzeydedir.
- Apartta kalan öğrencilerin hafif düzeyde anksiyeteye sahip oldukları görülmektedir.
- Yaşı 19 ve altında olan öğrencilerden annesinin eğitim düzeyi üniversite olan öğrenciler akademik başarı düzeylerini çok iyi olarak belirtmişlerdir.
- Öğrencilerden kasabada büyüyen ve parçalanmış aile yapısına sahip olanların mutluluk düzeyleri orta derecededir.
- Evde arkadaşlarıyla kalan en çok başarı mutlu eder sorusuna hayır yanıtı verdikleri görülmüştür.
- Mutluluk düzeyi çok iyi olan öğrencilerin depresyon düzeylerinin normal olduğu görülmüştür. Buna göre çok mutlu olan öğrencilerin depresyonda olmadıkları söylenebilir.
- Fen Edebiyat Fakültesinde öğrenim gören öğrencilerden 2’den fazla kardeş sayısına sahip olan öğrencilerin ikinci öğretim öğrencileri olduğu görülmüştür.
- Birinci öğretim öğrencilerinin streslerinin normal düzeyde olduğu ikinci öğretim öğrencilerinin streslerinin hafif düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Depresyon ve anksiyete için öğretim türü açısından belirgin bir farklılığa analiz sonucunda rastlanmamıştır.

Şekil 2: Centroids Grafiği



#### 4. SONUÇ

Üniversite öğrencilerinin en çok karşılaştıkları sorunlardan olan depresyon, anksiyete ve stres öğrencilerin hayatlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Araştırmacıların yaptıkları çalışmalara bakıldığında depresyon, anksiyete ve stresi etkileyen mutluluk düzeyi, aile yapısı, büyüdüğü yer gibi değişkenlerin öğrencilerin depresyon, anksiyete ve stres düzeylerini etkiledikleri görülmüştür. Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi kümeler arasındaki ilişkileri inceleyen bir tekniktir. Üniversite öğrencilerinin demografik özellikleri ile depresyon, anksiyete ve stres değerleri arasındaki ilişki doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile incelenmiştir. Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi sonucunda kayıp fonksiyonu 70 iterasyonda en küçüklenmiştir. Birinci boyut için değişkenlerin ağırlıklı kombinasyonu tarafından açıklanamayan varyans oranı (ortalama kayıp değeri) 0,243 ve gösterilen ilişki miktarı ise 0,757 olarak bulunmuştur. İkinci boyut için ortalama kayıp değeri 0,327 ve özdeğer 0,673 olarak bulunmuştur. Analizde toplam açıklanan varyans oranı  $(1,430/2) \%71,5$  olarak diğer bir değişle uyum değeri 1,430 olarak bulunmuştur. Ayrıca analizde boyutlar için elde edilen kanonik korelasyon katsayıları sırasıyla 0,514 ve 0,346 olarak hesaplanmıştır.



Ağırlık tablosunda boyutlardaki uyum değerine katkıları bakımından öne çıkan değişkenler birinci boyut için mutluluk düzeyi<sup>2</sup> ve depresyon değişkeni iken ikinci boyut için öne çıkan değişkenler cinsiyet ve anksiyete değişkenleridir. Bileşen yükleri grafiğine bakıldığında önemli olduğu söylenebilen değişkenler anksiyete, depresyon, stres, mutluluk düzeyi<sup>2</sup>, gelecek düşüncesi değişkenleridir. Tekli ve çoklu uyum tablosunda da inceleme yapıldığında önemli olan değişkenlerin sırasıyla depresyon, anksiyete, mutluluk düzeyi ve stres değişkenleri olduğu görülmüştür. Centroids grafiğine bakıldığında genel olarak öğrencilerin stres ve depresyon düzeylerinin çok ileri düzeyde olmadığını, mutluluk düzeylerinin kötü ve ya çok kötü olmadığını, gelecekte umutsuz olmadıklarını ve “en çok alkol mutlu eder” sorusuna hayır yanıtını veren öğrencilerin çoğunlukta olduğu söylenebilir.

Analiz sonucunda sınıflara göre depresyon, anksiyete ve stres arasında herhangi bir belirgin gruplaşma görülmemiştir. Yapılan bazı benzer çalışmalar incelendiğinde benzer bir sonuca Bilgel vd. (2007)'nin yaptıkları çalışmada da rastlanmıştır. Bayram ve Bilgel (2008)'in yaptıkları çalışmada 1. ve 2. sınıftaki öğrencilerin diğerlerine göre daha çok depresyon, anksiyete ve strese sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyete göre depresyon, anksiyete ve stres değerleri incelendiğinde bir farklılık elde edilememişken Bilgel vd. (2007)'nin çalışmasında kız öğrencilerin anksiyete ve stres değerlerinin erkek öğrencilere göre yüksek olduğu görülmüştür. Yine Bayram ve Bilgel (2008)'in çalışmasında cinsiyet ile anksiyete ve stres arasında ilişki olduğu görülmüştür. Kaya vd. (2007)'nin yapmış olduğu tıp fakültesi öğrencileri ile sağlık yüksekokulu öğrencilerinin stresle başa çıkma yöntemlerini inceledikleri çalışmada tıp fakültesinde daha üst sınıflarda okuyan öğrencilerin alt sınıflarda okuyan öğrencilere göre daha yüksek anksiyete değerine sahip olduğu bulunmuşken bu çalışmada sınıf değişkeni önemli değişkenler içerisinde yer almamıştır ve centroids grafiğinde de ilişkiye yönelik belirgin bir farklılığa rastlanmamıştır. Yine Kaya vd. (2007)'nin çalışmasında öğrencilerin tıp fakültesi öğrencilerinin babalarının eğitim durumu yükseldikçe öğrencilerdeki depresyon belirtilerinin de arttığı ifade edilmiştir. Ancak bu çalışmada babanın eğitim durumu için yine belirgin bir farklılık görülmemiş, sadece üniversite mezunu annesi olan öğrenciler akademik başarı düzeylerinin çok iyi olduğunu belirtmişlerdir.

Yapılan doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile üniversite öğrencilerinin depresyon, anksiyete ve stres arasındaki ilişki araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma Fen Edebiyat Fakültesi ve İktisadi İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerine uygulanmıştır. Fakültele göre analizin uygulaması ayrı ayrı yapılmış ancak fakülteler arasında sonuçlara dair bir farklılık görülmediğinden analize dahil edilmemiştir.

Analizin daha iyi sonuç verebilmesi için yapılacak olan bundan sonraki çalışmalarda araştırmaya diğer fakülte öğrencileri de dahil edilebilir. Ayrıca analizde sadece bileşen yükleri ve centroids grafiklerinden yararlanıldığından uyum değeri dışında herhangi bir test değeri elde edilemediğinden diğer istatistiksel tekniklerle analiz sonuçları desteklenebilir.

## KAYNAKLAR

- Akın, Ahmet and Çetin, Bayram, "Depression, Anxiety And Stres Scale (DASS): The Study Of Validity And Reliability", Educational Science: Theory and Practice, Vol. 7, No. 1, 2007, s. 241-268
- Bahar, Aynur; Bahar, Güven; Savaş, Haluk A. ve Parlar, Serap, "Engelli Çocukların Annelerinin Depresyon ve Anksiyete Düzeyleri ile Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Belirlenmesi", Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, Vol. 4, No. 11, 2009, s. 97-112.
- Bayram, Nuran ve Ertaş, Sacit, "Tüketim Harcamaları Davranış Biçimi: PRINCALS ve OVERALS Yaklaşımı", <http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil62.htm>, 2001, (Erişim Tarihi: 9.10.2011).
- Bayram, Nuran and Bilgel, Nazan, "The Prevalence And Socio-Demographic Correlations of Depression, Anxiety And Stres Among A Group of University Students", Soc. Psychiatry, Vol. 43, 2008, s. 667-672.
- Bilgel, Nazan; Kabataş, Bengü; Atalar Gözde ve Gündüz, Yeşim, "Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Duygu Durum Araştırması", 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, İnönü Üniversitesi, 2007, s. 7
- Bülbül, Şahamet ve Giray, Selay, "Sosyodemografik Özellikler İle Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki Yapısının Analizi", Ege Akademik Bakış, Özel Sayı, 11, 2011, s. 113-123.
- Deniz, M. Engin ve Sümer, A. Serkan, "Farklı Özanlayış Düzeylerine Sahip Üniversite Öğrencilerinde Depresyon, Anksiyete ve Stresin Değerlendirilmesi", Eğitim ve Bilim Dergisi, Vol. 35, No. 158, 2010, s. 13
- Deniz, M. Engin ve Akdoğan, Alparslan, "Farklı Depresyon Anksiyete Stres Düzeylerine Sahip Üniversite Öğrencilerinin Akademik Erteleme Davranışlarının İncelenmesi", Psikolojik Danışmanlık ve Eğitim Dergisi, Vol. 1, No. 1, 2014, s. 28-44
- Erşan, Etem Erdal; Kelleci, Meral ve Baysal, Berna, "Kalp Hastalarında Psikososyal Uyum, Depresyon, Anksiyete ve Stres Düzeylerine Bir Bakış", Klinik Psikiyatri Dergisi, Vol. 16, 2013, s. 214-224.
- Engin, Berat, "Depresyon: Nedenleri, Belirtileri, Tanısı ve Tedavisi." <http://www.xn--salk-1wa3i.net/depresyon.html>, 2014, (Erişim Tarihi: 25.03.2015).
- Filiz, Zeynep ve Kolukisaoglu, Sıdıka, "Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi Ve Bir Uygulama", Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Vol. 8, No. 16, 2012a, s. 59-74.
- Filiz, Zeynep ve Kolukisaoglu, Sıdıka, "Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi Ve Lokanta Müşterilerinin Memnuniyeti Üzerine Bir Uygulama", EKEV Akademi Dergisi, Vol. 16, No. 51, 2012b, s. 357-368.
- Gifi, Albert, "Algorithm Descriptions For ANACOR, HOMALS, PRINCALS and OVERALS", Department of Data Theory, University of Leiden, Research Report, RR 89-01, 1989, 26p.
- Giray, Selay, "Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi Ve Yaşam Memnuniyeti Üzerine Bir Uygulama", (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), s. 180.
- Girginer, Nuray, Kaygısız, Zeliha ve Yalama, Abdullah, "Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ile İstatistiğe Yönelik Tutumlarda Üniversite Öğrencileri Arasındaki Bireysel Farklılıkların İncelenmesi", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Vol. 6, 2007, s 29-40.
- Golob, Thomas, F., "A Non-Linear Canonical Correlation Analysis of Weekly Trip Chaining Behavior", Institute of Transportation Studies, University of California, UCI-ITS-AS-WP-85-4, 1985, p 35.
- Hentschel, Uwe, Van Prag, Thomas and Kießling, Manfred, "Defense Mechanisms And Respiratory Parameters", Psychology, Vol. 2, No. 4, 2011, s. 331-334.

- Kaya, Mine, Genç, Metin, Kaya, Burhanettin ve Pehlivan Erkan, "Tıp Fakültesi ve Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinde Depresif Belirti Yaygınlığı, Stresle Başa Çıkma Tarzları ve Etkileyen Faktörler", *Türk Psikiyatri Dergisi* 18(2), 2007; s.137-146.
- Meulman, Jacqueline J. and Heiser, Willem, J. "SPSS Categories 14.0", SPSS Inc. 2005.
- Öztürk, M. Orhan, "Ruh Sağlığı ve Bozuklukları", 8. basım. Ankara, 2001.
- Saraçlı, Zeliha ve Saraçlı, Sinan, "Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Demografik Özellikleri İle Üniversite Sorunları Arasındaki İlişkinin Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analiz İle İncelenmesi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Vol. 1, No. 1, 2006, s 26-38.
- Sertbarut, Pervin, "Doğrusal ve Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon ve Bankacılık Sektöründe Uygulanması", (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2010), s 96.
- Setkaya, Durdu ve Kadılar, Cem, "Quantitative Methods to Analyse The Factors on Thoughts of Employees in Tourism Sector About Their Salary", *Uludağ Üniveristesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 21, No. 2, 2002, s 279-294.
- Süt, Necdet, "Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi Ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2001), s. 81
- Theodosiou, Theodosios, Angelis, Lefteris and Vakali Ahtena, "Non-Linear Correlation of Content and Metadata Information Extracted From Biomedical Article Datasets", *Journal of Biomedical Informatics*, Vol. 41, 2008, p 202-216.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2015), [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), (2 Erişim Tarihi: 05.03.2015)
- Uğuz, Şükri; Toros, Fevziye; İnanç, Banu Yazgan ve Çolakkadıoğlu, Oğuzhan, "Zihinsel ve/veya Bedensel Engelli Çocukların Annelerinin Anksiyete, Depresyon ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesi", *Klinik Psikiyatri Dergisi*, Vol. 7, 2004, s. 42-47.
- Van Der Burg, Eeke, De Leeuw, Jan and Verdegaal, Renee, "Non-linear canonical correlation with m sets of variables" University of Leiden, Resarch Report, RR-84-12, 1984, [http://www.datatheory.nl/pdfs/84/84\\_12.pdf](http://www.datatheory.nl/pdfs/84/84_12.pdf), (Erişim Tarihi: 11.10.2011).
- Van Der Burg, Eeke, De Leeuw, Jan and Dijksterhuis, Garnt, "OVERALS Nonlinear Canonical Correlation With K Sets Of Variables", *Computational Statistics & Data Analysis*, Vol. 18, 1994, s. 141-163.
- Van Der Burg, Eeke and De Leeuw, Jan, "Non-linear Canonical Correlation", *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, Vol. 36, 1983, s. 54-80.
- Van Der Burg, Eeke and De Leeuw, Jan, "Nonlinear Canonical Correlation Analysis With K Sets Of Variables", Department Of Education, University Of Twente, Research Report, RR 87-8, 1987.
- Vikipedi, (2015). <http://tr.wikipedia.org/wiki/Stres>, (Erişim Tarihi: 25.03.2015).
- Yazıcı, Ayşe Canan vd., "An Application Of Nonlinear Canonical Correlation Analysis On Medical Data, TÜBİTAK, *Türk J. Med. Sci.*, Vol. 40, No. 3, 2010, s. 503-510



# Sivil Girişimler Kapsamında Sivil Toplum Platformları Ve Biga Sivil Toplum Platformu Örneği\*

Ali Şahin ÖRNEK\* & Siyret AYAS\*\*

## Özet

*Sivil toplum kuruluşları (STK) günümüz toplumlarının vazgeçilmez aktörlerinden biri haline gelmiştir. Sayıları gün geçtikçe artan bu örgütler daha etkin olabilmek amacıyla birliktelikler oluşturmaya başlamışlardır. Böylece sivil toplum platformları (STP) ortaya çıkmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde sivil toplum platformlarının performansını yerel ve merkezi karar alıcılarla olan ilişkileri belirlemektedir. Bu çalışmada, Biga Sivil Toplum Platformu bir sivil inisiyatif olarak araştırma konusu yapılmıştır. Biga STP'nin paydaşları belirlenmeye ve analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada mülakat ve anket tekniği bir arada kullanılmıştır. Biga STP'nin yaptığı toplantı tutanakları başta olma üzere yazılı ikincil veriler incelenmiştir. Elde edilen bulgular değerlendirilerek sivil toplum platformlarının yeri ve önemi; Biga STP örneği ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Sivil toplum platformları (STP), sivil toplum kuruluşları (STK), Biga sivil toplum platformu (Biga STP), Biga.

## Civil Society Platforms as a Civil Initiative: The Case of Biga Civil Society Platform

### Abstract

*Non-governmental organizations (NGO) have become one of the indispensable actors of society nowadays. These organizations growing in number each day are creating alliances in order to be effective. Thus, Civil Society Platforms (CSP) appeared. With a general overview, Civil Society Platforms' performance is de-*

\* Bu çalışmanın teorik boyutu 25-26 Ekim 2013 tarihlerinde Çanakkale'de yapılan 8. Uluslararası STK'lar Kongresi'nde, "Sivil İnisiyatif Olarak Sivil Toplum Platformları ve Biga Sivil Toplum Platformu", başlığıyla sunulmuştur ve basılan bildiriler kitabında kısmen yayınlanmıştır. Ayrıca yazarlar, makalenin yayımı için gerekli verilerin toplanmasında değerli katkılarını esirgemeyen: Biga STP Dönem Başkanı Ahmet Hamdi ÖZDEMİR'e, Biga Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Şadan Doğan'a, Çanakkale İl Dernekler Müdürü Resul KARAKURT'a ve anket sorularını cevaplayan katılımcılara teşekkürü bir borç bilirler.

\*\* Yrd. Doç. Dr. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, asornek@comu.edu.tr

\*\*\* Arş. Gör. Fırat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyret.ayas@gmail.com

*terminated with its relations with local and central decision makers. In this context Biga Civil Society Platform is studied as a civil initiative. With this study the stake holders of Biga Civil Society Platform are tried to be detected and analyzed. Interview and questionnaire technique is used together in the study. The secondary data, especially the minutes of the meeting of Biga Civil Society Platform are examined. The importance of Civil Society Platforms are tried to be exposed with the evaluation of findings obtained from Biga Civil Society Platform case.*

**Keywords:** *Civil Society Platforms (CSP), non-governmental organizations (NGO), Biga civil society platform (Biga CSP), Biga.*

---

## GİRİŞ

Günümüzde bireylerin talep ve beklentilerindeki hızlı değişimler, toplumların ekonomik ve sosyal yapılarını derinden etkilenmektedir. Ortaya çıkan değişimleri toplumun ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirebilmek her zaman mümkün olmamaktadır. Söz konusu süreçte toplumsal sorunlara uzun vadeli, toplum lehine çözümler üretme ve siyasal iktidar nezdinde farkındalık yaratma çabasındaki Sivil Toplum Kuruluşları (STK) önemli aktörler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Aktif bir sürecin başlamasında; çoğulcu ve insan odaklı kararların alınmasında STK'lar belirleyici olabilirler. Bu niteliği ile STK'ların, kamuya sundukları hizmetin yanında politika ve stratejilerin oluşumunda, yürütülmesinde pay sahibi oldukları görülmektedir. Diğer taraftan STK'lar yerel ve merkezi idarenin aldığı kararlarda önemli bir paydaş rolünü üstlenmektedirler.

Sivil Toplum Kuruluşları kamunun ve özel sektörün yanında üçüncü bir sektörü oluşturmaktadırlar. Bazen hem uluslararası hem de ulusal bazdaki gelişmelerde başrolü üstlenebilmektedirler. Tek başlarına üstesinden gelemeyecekleri sorunlar karşısında etkinliklerini artırabilmek amacıyla aralarında işbirliğine gitmektedirler. Böylece Sivil Toplum Platformları (STP) adı verilen üst yapılar ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'de gün geçtikçe STP'lerin sayısı artış göstermektedir. Yerel ölçekte varlık gösteren STP'lerden birini de Biga STP oluşturmaktadır. Bu çalışmada, birer sivil inisiyatif olarak STP'lerin toplum açısından yeri ve önemi sorgulanırken, model olarak seçilen Biga STP'nin kuruluşundan bu yana aldığı kararlar ve paydaşlarıyla ilişkileri analiz edilmeye çalışılacaktır.

## 1. SİVİL TOPLUM

Sivil toplum denildiğinde genellikle "devlet dışı (non-governmental)", "kâr amacı gütmeyen (non-profit)" sosyal yapılar ifade edilmektedir. Belirli bir amaç doğrultusunda karar alıcılara ciddi baskı grubu oluşturmaya başlayan bu yapılar, günümüz demokrasilerinde katılımcılığın anlam bulmasını kolaylaştırmaktadırlar. Sivil toplum, oluşumları gönüllülük esasına dayanır. Siyasal talepler doğrultusunda, devletler kimi zaman bunları desteklerken kimi zaman da frenleyici davranabilmektedirler. Sivil toplum, hükümetlerin izledikleri politikaların, norm-

ların, sosyal yapıların ve kolektif çabaların etkilenmesi ve şekillendirilmesi için yapılan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede bireylerin ekonomik ve siyasi otoritelerle müzakere yaptığı, tartıştığı, uzlaştığı veya mücadele ettiği bir süreç olarak görülmektedir (Chandhoke, 2002).

Sivil toplum, “bireylerin devletten ya da kamu gücünden izin almadan, ko-  
vuşturmaya uğrama korkusu taşımadan rahatlıkla ilişki geliştirebildikleri, sosyo-  
kültürel etkinliklerde bulunabildikleri toplum” şeklinde tanımlanmaktadır (Demir, Acar, 2002). Buradan hareketle sivil toplumun, ortaya çıkarken gönüllülük ilkesiyle hareket eden, devletten bağımsız, aynı zamanda özel sektör ile devlet arasında aracı; gerektiğinde baskı grubu şeklinde bir kurum niteliği üstlenen örgütlü, sosyal bir yapı olduğu söylenebilir (Gündüz, Kaya, 2014: 138). Her ne kadar sivil toplum kuruluşları devletten bağımsız görünse de aslında birbirleriyle etkileşim halindedir. Devlet bu tarz yapılanmaların çalışmalarını desteklemekte, onları kurumsal vergiden muaf tutarak çalışmalarını teşvik etmektedir (Barr, Faf-champs, Owens, 2005: 660). Biraz daha öze incek olursak sivil toplum, aslında insanların tek tek yapamadıkları şeyleri beraber yapmaları anlamına gelmektedir. Bir biçimde o birlikteliği, gönüllülüğü, dayanışmayı temsil etmektedir (Keyman, 2004). Merkez ve Doğu Avrupa ülkelerinde “sivil toplumun gelişimi” için “tamamlanmamış iş” tanımı yapılmaktadır. Ayrıca insanların yetenekleri ve sahip oldukları haklar konusunda farkındalığı artırıcı çalışmalara daha çok önem verilmesi gerektiği dile getirilmektedir (Li, 2011: 17).

Türkiye’de sivil toplum, toplumsal ve siyasi olaylara paralel olarak farklı dönemler içinde farklı özellikler göstermektedir. Bu kavram, özellikle 1980’li yıllarda çeşitli iç ve dış etkenlerin aracılığıyla gündeme gelmiş; toplumsal ve siyasi alana paralel olarak akademik çalışmalarda da ele alınmaya başlanmıştır. Devamında sivil toplum faaliyetleri ülke genelinde artış göstermiş; sivil toplum kuruluşları da toplumsal değişimin önemli aktörlerinden biri haline gelmiştir (İçduygu, Meydanoğlu, Sert, 2011: 51-52).

2000’li yıllarda devlet ile sivil toplum etkileşiminin arttığı ve geçmişe oranla daha özgürlükçü bir tutum sergilendiği görülmektedir. “*Demokrasi, hukukun üstünlüğü, insan hakları ve azınlıklara saygı gösterilmesini ve korunmasını garanti eden kurumların varlığı*”nu ifade eden Kopenhag siyasi kriterlerini yerine getirmek için, 2001-2005 yılları arasında kapsayan dönemde yapılan Anayasa değişiklikleri ve çeşitli yeni yasal düzenlemeler hak ve özgürlük alanlarını genişletmiştir (İçduygu, Meydanoğlu, Sert, 2011: 58). Kopenhag siyasi kriterlerinin uygulama aşamasına geçirilmesiyle dolaylı olarak Türkiye’nin demokratikleşmesi bağlamında sivil toplumun önemi artmıştır (Karakurt, 2011: 67).

Sivil toplumun özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (İçduygu, Meydanoğlu, Sert, 2011: 45):

- Sivil toplum; bireylerin ortak çıkarlarını ortaya koymak, savunmak ve geliştirmek için bir araya gelen örgütlenmelerdir.
- Bu örgütlenmeler farklı aktör ve süreçlerin bulunduğu geniş bir toplumsal alanı meydana getirir.

- Söz konusu alanla ortak sınırları olan üç temel toplumsal alan vardır. Bunlar; devlet, piyasa ve ailedir.
- Bu üç alan ile sivil toplum alanı arasında sınırlar olsa da, bazı iç içe geçen ortak alanların varlığı da yadsınmaz.
- Dolayısıyla sivil toplum alanı sivil olmayan unsurları da içerebilir.
- Sivil toplum tanımı bakış açısına göre çok boyutludur.

## 2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

STK'ların etkin olarak faaliyet göstermeleri yirminci yüzyılın başlarına dayanmaktadır (Rudasill, 2006: 9-10). Uluslararası Örgütler Yılığında Sivil Toplum Kuruluşları için, "hükümetler tarafından kurulmayan ve biçimsel anlamda resmîyete dayalı kontrol edilmeyen kuruluşlar" ifadesi yer almaktadır. Bu kuruluşlar amaçlarını ve hedeflerini sivil toplumun yaratılması doğrultusunda yönlendirmektedir. Hükümetler STK'ların faaliyet alanlarını kolaylaştırıcı düzenlemeler yapmaktadırlar. Örneğin, 1990'lı yıllardan günümüze İngiliz hükümeti gönüllü kuruluşların toplum içindeki rolünü artırmaya yönelik çalışmalarda bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalarla, kamu politikalarının gelişimine katkı sağlamak ve hizmetlerin toplumun her kesimine eşit olarak dağıtılması amaçlanmaktadır (Atkins, 2011: 168).

Sivil Toplum Kuruluşlarını "*yurttaşların kendi aralarında dayanışmak, toplumsal olaylara yaklaşımlarını yasama ve yürütme erkine iletebilmek, seslerini duyurabilmek vb. için oluşturdukları dernek*" (Püsküllüoğlu, 2006) şeklinde tanımlamak kapsamı daraltmaktadır. Daha geniş kapsamlı olarak: "Gönüllü üyeliğe dayalı, katılım veya temsilen hükümete dâhil olmayan doğal ve yasal şahıslar tarafından yaratılan, topluma hizmete ve siyaseti etkilemeye yönelik hükümet dışı örgütler" (Talas, 2011) STK olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle; sivil toplum örgütlenmeleri, devletin resmi yapısı dışında kalan, bireyin temel hak ve özgürlüklerini esas alan ve bireylerin ya da grupların, toplum içindeki benliklerini geliştiren ve işlevlerini kolaylaştıran yapılanmalardır (Özer, 2008: 90).

Literatür incelendiğinde gerek ulusal gerekse uluslararası alanda "Sivil Toplum Kuruluşları" kavramı pek çok terimle ifade edilmektedir. Farklı uluslarda farklı çağrışımlar yapabilecek (Dekker, 2011: 204; Özdaşlı, Arslan, 2009: 153) kavramları:

- Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar (Nonprofit Organizations)
- Hükümet Dışı Kuruluşlar (Non-Governmental Organization - NGO's),
- Üçüncü Sektör Kuruluşları (Third Sector Organizations),
- Sivil Toplum Örgütleri (Civil Society Organizations),
- Bağımsız Sektör Kuruluşları (Independent Sector Organizations),
- Gönüllü Kuruluşlar (Voluntary Organizations),
- Dernekler ve Aracılar (Associations and Agencies),



- Sosyal Ekonomiler (Social Economies),
- Aracı Kurumlar (Intermediary Organizations),
- Hayır Kuruluşları (Charities-Philanthropic Organizations),
- STK Benzeri Örgütler (QUANGO),
- Tabana Dayalı Organizasyonlar (Grass-Roots Organizations),
- Girişimler, Platformlar, Vatandaş Eylemleri, Semt Girişimleri (Initiations, Platforms, Citizen Actions, Neighborhood Initiatives),
- Seçilmiş ya da Yerel Kurullar, Komisyonlar (Elected or Local Councils, Commissions) şeklinde sıralayabiliriz.

Türkiye’de faaliyet gösteren bu tarz gönüllü kuruluşlar ile diğer sivil toplum kuruluşlarını hukuki düzenlemelerine göre; dernekler, vakıflar, meslek örgütleri (odalar, borsalar, birlikler, sendikalar), kooperatifler ve yurttaş girişimleri (Akatay, Yelkikalan, 2007: 17) olarak sınıflandırılabilir.

Sivil toplum kuruluşlarının örgütlenme biçimleri, ülke içerisinde buldukları alan farklılıkları ve özellikleri dikkate alınarak sınıflandırılabilir. STK’ları amaçlarına göre sınıflandıracak olursak; dayanışma, eğitim, ekonomi, kalkınma, dini nitelikli, yardımlaşma ve dayanışma, kadın, çocuk, kültür, güzelleştirme ve tanıtma amaçlı kuruluşlarla karşılaşabiliriz. Sivil Toplum Endeks Projesi (STEP) kapsamında sivil toplum kuruluşlarının örgütlenme biçimleri aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır (STEP, 2011: 65):

- İnanç temelli kuruluşlar,
- İşçi ve işveren sendikaları,
- Savunuculuk yapan STK’lar (Örneğin; halk hareketi, sosyal adalet, barış, insan hakları, tüketici grupları),
- Hizmet veren STK’lar (Örneğin; okur-yazarlık, sağlık, sosyal hizmetler ve toplumun gelişmesine destek veren STK’lar),
- Eğitim, geliştirme, araştırma gibi alanlarda aktif olan STK’lar (örn: düşünce üretme merkezleri, araştırma merkezleri, kar amacı gütmeyen okullar, kamu eğitimi veren kuruluşlar),
- Kâr amacı gütmeyen medya,
- Kadın örgütleri,
- Öğrenci ve gençlik dernek/ birlikleri,
- Sosyo-ekonomik olarak toplum dışında kalan (dezavantajlı) grupların oluşturduğu dernek/birlikler (Örneğin; yoksullar, evsizler, toprağı olmayanlar, göçmenler, mülteciler),
- Meslek ve iş örgütleri (Örneğin; ticaret odası, meslek birlikleri),
- Topluluk düzeyinde gruplar/birlikler (Örneğin; başkasına muhtaç olmadan kendi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan gruplar, ebeveyn birlikleri),
- Ekonomik çıkara dayalı STK’lar (Örneğin; kooperatifler, kredi birlikleri, karşılıklı tasarruf birlikleri),

- Etnik / geleneksel / yerel birlikler / kuruluşlar,
- Çevre örgütleri,
- Kültür ve sanat örgütleri,
- Sosyal konular ve eğlence ile ilgilenen STK'lar ve spor kulüpleri,
- Hibe dağıtan vakıflar ve fon geliştirme organları,
- STK ağları / federasyonları / destek merkezleri,
- Toplumsal hareketlerdir (Örneğin; barış hareketi).

Michael O'Neill de benzer bir ayırım yaparak sivil toplum kuruluşlarını dokuz farklı başlıkta kategorize etmiştir. Ona göre sivil toplum kuruluşları şemsiyesi altında şu alanlar bulunmaktadır (Rudasill, 2006: 10): İnanç, özel eğitim ve araştırma, sağlık, kültür ve sanat, sosyal bilimler, savunma ve hukuk hizmetleri, uluslararası destek, vakıflar ve kurumsal fonlar ile karşılıklı yarar sağlayan örgütler şeklindedir.

Bir kuruluşun, sivil toplum kuruluşu sayılabilmesi için "olmazsa olmaz" diye nitelendirebileceğimiz şu özellikleri taşıyor olması gerekmektedir: "Devlet dışı olma özelliği, kar amacı gütmemesi, kuruluşların kamu yararına çalışması, çalışmasını sürdürürken gönüllülük ilkesi ile hareket etmesi, örgütün kendi içerisinde demokratik, şeffaf aynı zamanda yasal olmasıdır". Örgüt üyelerinin ortak bir değer, çıkar için birleşmesi ve anlaşması da bu yapılanmaların gereklerindedir. Ayrıca bu tarz örgütlenmelerin iktidar hedefi taşımamaları gerekmektedir (Akdemir, 2006). Sayılan özelliklerin dışında STK'ların faaliyet gösterdikleri alanlarda maliyetsiz ya da düşük maliyetli hizmet sunma, buldukları alan ya da gösterdikleri faaliyetlere çabuk uyum sağlayabilme ve yenilikçi olma, yerel katılımı teşvik etme ve sürdürülebilir olma özellikleri de bulunmaktadır (Gellert, 1996: 21-22).

Lewis (2003: 326-327), sivil toplum kuruluşlarının önem kazanma nedenlerini beş başlık altında toplamıştır. Bu nedenlerden ilki 1980 sonrası akademisyen ve aktivistlerin insan-merkezli vizyon gelişimini vurgulamaları ve bunun sonucunda STK'ların yeni ve alternatif gelişim kaynağı olarak görülmesidir. İkinci neden, özellikle 1980'lerde meydana gelen politik değişimler ve ortaya çıkan neo-liberal paradigmalardan serbest piyasayı tetiklemedesidir. Söz konusu değişiklikler iyi yönetimi sağlamayı öngörmektedir. Ayrıca 1980'lerin sonlarında ortaya çıkan sosyal sermaye ve sivil toplum kavramlarının önem kazanması; cinsiyet, çevre ve sosyal gelişim konularında yeni politik aktörlerin seslerini duyurmak istemeleri ise bir başka nedendir. Dördüncü neden, soğuk savaş sonrası yaşanan küresel politik, ekonomik, teknolojik değişiklikler ile bunların sonucunda ortaya çıkan katılımçılık ve şeffaflık olgusudur. Son olarak hükümetlerin sağlık sorunları veya çevresel meseleler gibi pek çok sorunla karşı karşıya kalması ve tek başına sorunların üstesinden gelememesi sivil toplum kuruluşlarının önem kazanmasında etkili olmuştur.

Yukarıda sayılan nitelikteki sivil toplum örgütlerinin etkin çalışabilmesi ve ortaya çıktığı amaç uğruna fayda sağlayabilmesi belirli aşamaları gerektirmektedir.

Sivil bir toplumun oluşabilmesi bu aşamaları tek tek geçirmiş olmasına bağlıdır (Saribay, 1998; 28). Bu aşamalardan ilki ve belki de en zor olanı, sivil toplum örgütlerinin devletin üyesi olma özelliğinden kurtulmasıdır. Sivil toplum örgütlerinin, devletten farklı anlaşılması gerekmektedir. İkinci aşama, bu örgütlerin sahip oldukları haklarını devlete karşı savunmaları yani meşruiyet kazanmalarıdır. Üçüncü aşama ise, devletin sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerini denetlemesidir. Son aşamaya gelindiğinde üçüncü aşamaya tepki olarak ortaya çıkan ve sivil toplumu devlet müdahalesinden kurtarmayı hedefleyen bir çabaya ihtiyaç vardır.

STK'ların önemini anlamak için, uluslararası arenada karar aldırın ya da alınan kararları uygulanamadan kaldırtan örnekler bakmak yeterli olacaktır. STK'lar, oluşturdukları kamuoyu vasıtasıyla etkileyecekleri geniş seçmen kitleleri gerçeğini hatırlattıkları siyasal hareketlere, siyasal ve ekonomik tercihlerinde yön belirlemek gibi önemli roller üstlenmektedirler. Öyle ki, çok taraflı yatırım anlaşmalarını sabote etmekten çevresel felaket haberlerine kadar pek çok konuda uluslararası anlaşma ve uzlaşmalarda istedikleri sonucu aldrabilen başat bir konuma sahip olabilmektedirler. Hatta bazen kamuoyunu bilinçli bir şekilde yanlışa yönlendirebilecek güce dahi erişebilmektedirler (Rugman, 2000).

### 3. SİVİL İNİSİYATİF OLARAK SİVİL TOPLUM PLATFORMLARI

Zaman içinde değişen insan ihtiyaçlarıyla birlikte bireylerin ve grupların bir araya gelerek oluşturduğu gönüllü örgütlenme biçimleri çeşitlenmiştir. Gerek küresel gerekse ulusal alanda gruplar, katılımcı olacakları, sivil toplumun yapıtaşlarını oluşturan farklı kurumlar meydana getirilmiştir. Bu yapılanmalarla hayır yapmanın ötesinde kamu baskısı oluşturarak yerel, ulusal ve hatta uluslararası kalkınma üzerinde katılımcı olmaları amaçlanmaktadır (Güneş, Tekgil, 2005: 328). Dolayısıyla sivil kesim örgütlenerek, gittikçe güçlenen aktivizmi sayesinde kendini daha iyi ifade edebilmektedir (Ryfman, 2006: 132).

Günümüzde ulusal ve uluslararası toplumsal politikaların belirlenmesi sürecinde küresel veya yerel iktidarların, sivil toplumun ses ve eylemlerini göz ardı etmeleri anlamlı görünmemektedir. Artık baskı grubu niteliği taşıyan söylem ve eylem gücene sahip sivil toplum kuruluşları ve benzeri örgütlere sıklıkla rastlanmaktadır (Çoban, 2007: 159). Fakat kimi zaman sivil toplum kuruluşları baskı unsuru olmaları konusunda tek başlarına yeterli olamamaktadırlar. *“Bir elin nesi var iki elin sesi var”* anlayışından yola çıkarak amaçları ile ilgisi bulunan diğer kuruluşlarla işbirliği yapmaktadırlar. Yasaların izin verdiği ölçüde ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere ve yetkili organlarının kararı ile Sivil Toplum Platformları (STP) oluşturabilmektedirler.

Modern anlamda bu tarz yapılanmalara dönüşümde üç önemli olay etkili olmuştur. Bunlardan ilki, 1992 Rio Zirvesi; ikincisi, 1996 yılında yapılan HABİTAT II Konferansı; üçüncüsü ise 1999 Marmara bölgesi depremleridir (Şahin, 2004: 245). Bunlara ek olarak sivil toplum kuruluşlarının gelişmesinde Türkiye'nin Avrupa Birliği ile olan ilişkileri de etkili olmuştur.

1992 yılında gerçekleşen Rio Zirvesi'nin temel belgesi olan Yerel Gündem 21 ile iyi bir yerel idare sisteminin oluşturulması ve devamında yerel demokrasinin gelişmesi amaçlanmıştır (Şahin, 2004: 245). Toplumsal sorunların belirlenmesi ve çözülmesi sürecini sadece devlete bırakmak yerine, içerisinde hükümetlerin, iş adamlarının, ticaret birliklerinin, bilim adamlarının, vatandaşların ve hükümet dışı kuruluşların da bulunduğu toplumsal konularda söz sahibi gruplardan yardım alınması öngörülmüştür (Göktürk, 2008: 8). Türkiye de Gündem 21'i kabul etmiş ve daha sonra kapsam dahilinde yukarıda sayılan çeşitli aktörlerle ortaklık ve işbirliği yapmışlardır. Merkezi yönetim, yerel yönetimler ve sivil toplum örgütlerinin bir araya gelmesiyle Ulusal Gündem 21 Planı, çeşitli belediyelerce de Yerel Gündem 21 çalışmaları hazırlanmıştır (DPT, 2007: 49).

Türkiye, sivil toplumla ilgili kavramlarla Haziran 1996'da gerçekleşen HABİTAT II İstanbul Zirvesi'nde tanışmıştır. Habitat II Konferansı, Türkiye için dönüm noktası sayılabilir. "Sivil Toplum Kuruluşları" (STK) ifadesi de Türkiye'de resmi olarak ilk kez bu zirvede kullanılmıştır (Çopur, 2013). Zirve'de Türk STK'ları dünyadaki STK'ları yakından tanıma olanağı bulmuşlardır. Ayrıca 1990'lı yıllar, literatür oluşturma çabalarının ağırlıklı olduğu yıllar olarak nitelendirilebilir (Karakuş, 2006).

1999 yılında yaşanan ve büyük yıkımlara yol açan Marmara depremi de, birçok can kaybının yaşanmasına, binlerce kişinin evsiz ve işsiz kalmasına neden olmuştur. Felaket bölgesine devlet müdahalesinin gecikmesi yaşanan felaketin olumsuz sonuçlarını arttırmıştır. Depremden zarar gören insanlara, pek çok STK yardım eli uzatmıştır. Vatandaşlar da devletten başka örgütlerin varlığını, hatta bu kuruluşların kimi zaman devletten daha hızlı ve yararlı olabileceklerini görmüşlerdir. Devletin hasarı azaltmada yetersizliği medya tarafından dillendirilmiş ve yaşananlar: "Türkiye'nin tarihinde sivil dayanışma açısından bir dönüm noktası" olarak nitelendirilmiştir (Minc, 2000; Özdemir, 2009).

Avrupa Birliği ve Türkiye ilişkilerinin de sivil toplum üzerine etkisi oldukça fazladır. Önce 12-13 Haziran 1993 tarihinde gerçekleşen Kopenhag Zirvesi, ardından 1997'de gerçekleşen Amsterdam Zirvesi ile belirlenen uyum şartları ülkelerin yol haritalarını belirlemede büyük öneme sahiptir. Kriterler, Avrupa kimliğine sahip olmak, demokratik bir yönetime, insan ve azınlık haklarına saygılı katılımcı kurumlara sahip olmak, piyasa ekonomisine ve Avrupa Birliği'nin rekabet ortamına ayak uydurabilecek kapasitede olmak, Avrupa Birliği'nin siyasi, ekonomik ve parasal birlik gibi politikalarına uyum sağlama kapasitesine sahip olmak şeklinde belirlenmiştir. Her ne kadar 1997 yılına kadar Avrupa Birliği-Türkiye ilişkileri sorunlar yaşasa da 1999'da gerçekleşen Helsinki Zirvesi ile Türkiye'nin adaylığı kabul edilmiş, devamında AB müktesebatı ile ulusal mevzuatı uyumlaştırma çabaları üzerine yoğunlaşmıştır (Karakuş, 2006). Örnek olarak Türkiye'deki STK'ların gelişmesini güçlendirmeyi amaçlayan bir Sivil Toplumu Geliştirme Programı uygulanmaktadır. Ayrıca, Avrupa Demokrasi ve İnsan Hakları Girişimi, Türkiye'yi esas alan mikro ve makro projeler aracılığıyla STK'ları desteklemiştir (Avrupa Toplulukları Komisyonu, 2005: 891).

Buraya kadar ele alınan konuların Türkiye'deki mevzuata yansımaları Dernekler Kanunu ve Dernekler Yönetmeliği'nde kendini göstermektedir. Dernekler Kanunu madde 25'te platform kurmayla ilgili şu ifade kullanılmıştır: *"Dernekler, amaçları ile ilgisi bulunan ve kanunlarla yasaklanmayan alanlarda, kendi aralarında veya vakıf, sendika ve benzeri sivil toplum kuruluşlarıyla ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere ve yetkili organlarının kararı ile plâtfömlar oluşturabilirler."* Ayrıca, *"Plâtfömlar, kanunların dernekler için yasakladığı amaç ve faaliyet konuları doğrultusunda kurulamazlar ve faaliyet gösteremezler. Bu yasağa aykırı hareket edenler hakkında, bu Kanun ve ilgili kanunların cezaî hükümleri uygulanır"* denilmektedir (Dernekler Kanunu md.25).

Dernekler Yönetmeliği madde 94'te *"Platformlar"* başlığı altında ise, şu ifadeler yer almaktadır: *"Dernekler, amaçları ile ilgisi bulunan ve kanunlarla yasaklanmayan alanlarda, diğer dernek, vakıf, sendika ve benzeri sivil toplum kuruluşlarıyla ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere platformlar oluşturabilirler. Platformların oluşturulabilmesi için derneklerin yetkili organlarınca alınacak kararlarda, derneği temsille görevlendirilecek kişi veya kişiler belirlenir. Bir platformun faaliyete başlayabilmesi için, temsilciler tarafından bir mutabakat tutanağı düzenlenir. Bu tutanakta, platformun oluşturulma amacı, çalışmaların yürütüleceği yerleşim yeri ile yönetim grubu üyeleri ve koordinatörünün isimleri belirtilir"*.

Mevzuatta bu ve benzeri ifadeler yer almaktadır, ancak STP'lerin tüzel kişiliği yoktur. Herhangi bir sivil toplum kuruluşu gibi kurucu bir tüzüğü de bulunmamaktadır. Bu yüzden geçici bir niteliğe sahiptir. Platform; dernek, vakıf, sendika, meslek odaları ya da benzer nitelikteki sivil toplum kuruluşlarının bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Resmi bir tüzükleri olmamakla birlikte çalışma ilkelerini kendi aralarında belirleyebilmekte ve yazılı bir metin haline dönüştürebilmektedirler. Tüzel kişilikleri olmadığından resmî makamlara yönelik izin gerektiren faaliyetlerde, platformu oluşturan sivil toplum kuruluşları ancak bizzat kendilerinin imzası ile resmî işlemleri yürütebilmektedirler (Yalçın ve Öz, 2011: 242). Çanakkale Dernekler İl Müdürlüğü yetkilileriyle yapılan mülakatta platformların kurulması aşamasında herhangi bir yetkili kişinin sadece irade (niyet) beyanında bulunarak dernekler müdürlüğüne başvurmasının yeterli olduğu vurgulanmıştır. Platformların bağlayıcılığı olmadığı için de dilediklerinde istedikleri kişi ya da kuruluşla kurulabildikleri ya da özgürce üyelikten çıkabildikleri ifade edilmiştir. Platformlar bu özellikleri sebebiyle diğer STK'lara oranla daha esnek, özgür ve kurlsız olmaktadır.

Türk hukuk sisteminde sivil toplum platformlarına özel düzenlenmiş herhangi bir yönerge veya yönetmelik bulunmamaktadır. Platformlar her ne kadar esnek, özgür ve kurlsız bir yapıya sahip olsalar da derneklerle aynı denetim mevzuatına dahildir. Dernekler için geçerli olan hüküm ve yasaklar platformlar için de geçerli olmaktadır. Resmi kişilik kazanamadıkları için platformların kapatılmaları mümkün olamamaktadır. Ancak cezai yaptırımlar uygulanabilmektedir. Çanakkale özelinde sayıları üçü geçmeyen platformlara; uygulamada cezaların çoğu *"amacın istismarı"* gerekçesiyle verilmektedir.

Türkiye’de sivil toplumun yaygınlaşması yönündeki çalışmalara örnek olarak, Sivil Toplum Platformu Projesi gösterilebilir. Bu projeye, başta dernekler olmak üzere diğer sivil toplum kuruluşlarını da kapsayan ve onların ihtiyaçlarına cevap veren bir web sayfası tasarlanmıştır. Benzer düzenlemelerle sivil toplum kuruluşlarının dünyada meydana gelen sosyal ve hukuki yenilik, değişim ve gelişmelerle ilgili bilgi edinebilecekleri bir ortam oluşturmak; bu değişim ve yenilikleri zamanında sunmak; Kamu-STK diyalogunun gelişmesini sağlamak amaçlanmıştır. Proje kapsamında sivil toplum kuruluşların web sitesi üzerinden güvenilir ve yeterli bilgilere ulaşmaları; toplum içinde daha güçlü ve sağlam bir yer edinmeleri; daha etkili, kapsamlı ve uluslararası standartlara yakın faaliyetlerde bulunmaları amaçlanmaktadır (<http://www.dernekler.gov.tr>).

#### 4. BİGA SİVİL TOPLUM PLATFORMU (BİGA STP)

Sivil toplum dayanışmasına örnek bir model olarak gösterilebilecek Biga Sivil Toplum Platformu (Biga STP), 1998 yılı sonlarında Biga Sanayici ve İşadamları Derneği (BİSİAD)’nin önerisiyle kurulmuştur. BİSİAD yetkililerince Biga STP: “Toplumun birbiriyle dertleşebileceği”, sorunların ortak olmasa bile birlikte etkin olarak dillendirileceği; “çarelerin aranabileceği”, ilgili kişi, kurum, devlet makamları, merciler gibi yerlere iletilebileceği, paylaşılabilceği, çözüm talep edilebileceği ortak bir payda olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada Biga STP’nin, paydası Biga olan bir çatı, bir ev olduğuna vurgu yapılmaktadır.

Biga Sivil Toplum Platformu (Biga STP)’nun yapılanması, işleyişi ve çalışma düzenine ilişkin bilgiler platformun “Biga Sivil Toplum Platformu Çalışma Sistemi ile Çalışma Usul ve Esasları” incelenerek elde edilmiştir. Biga STP’nin kurulmasında, üye sayısı açısından oldukça büyük ve Biga için bir o kadar önemli altı kuruluş yer almaktadır. Bu altı kuruluş arasında öncü olan BİSİAD’ın diğerlerine göre en sivil inisiyatif olduğu söylenebilir. Diğer kuruluşlar ise, Biga Ticaret ve Sanayi Odası, Biga Ticaret Borsası, Biga Ziraat Odası, Biga Esnaf ve Sanatkarlar Odası, Biga Şoförler ve Otomobilciler Esnaf Odası’dır.

İlk başlarda Biga’nın sorunlarını belirlemek amacıyla fikir grubu şeklinde kurulan Biga STP, daha sonraları Biga’nın önemli ve öncelikli sorunlarının belirlenmesinde ve çözüme kavuşturulmasında aktif rol oynamıştır. Biga STP bir icra makamı değil görüş makamı şeklinde algılanmaktadır. Genel amaçları topluma fayda sağlamaktır. Biga STP, kendi içerisinde kuruluş amacını şu şekilde belirlemiştir: “Biga’nın sosyal, kültürel, ekonomik özellikteki önemli ve öncelikli sorunlarını; çağdaş, demokratik, katılımcı ve gönüllülük esasına dayalı bir ortamda tartışarak çözüm önerileri geliştirmek ve ilgili kişi, kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparak Biga’nın gelişimine katkı sağlamaktır”.

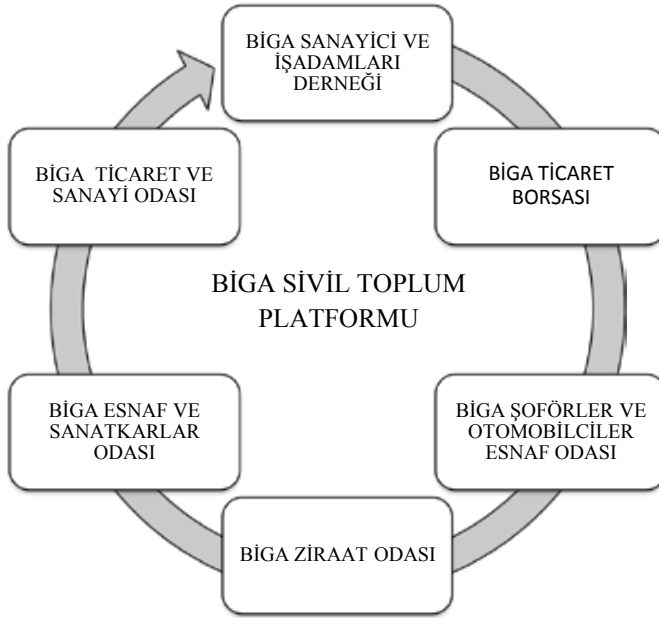
Biga STP Çalışma Usul ve Esaslarında STP’nin kapsamı için, “Biga Sivil Toplum Platformu, Biga’da faaliyet gösteren kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarını, kamu yararına faaliyet gösteren dernek ve vakıfları kapsar” denilmektedir. Bu usul ve esaslarda Platform’un görevi ise; Biga STP’nin amaçları

doğrultusunda önemli ve öncelikli sorunları “çağdaş, demokratik, katılımcı bir anlayış ve yaklaşımla görüşüp özgür ve dinamik bir tartışma ortamında çözüm önerileri geliştirmektedir.” Ayrıca çözüm üretmede ilgili kişi kurum ve kuruluşlarla “işbirliği çerçevesinde destek ve yardımcı olmak amacıyla tavsiye niteliğinde kararlar almak” şeklinde belirtilmiştir.

#### 4.1. Biga Sivil Toplum Platformu Yapılanması

Biga STP; İcra Kurulu, Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, Dernek ve vakıflar, Özel sektör kuruluşlarından oluşmaktadır. İcra Kurulu içerisinde Şekil 1’de görülen altı çatı kuruluş bulunmaktadır.

Şekil 1: Biga Sivil Toplum Platformu’nu Kuran Kuruluşlar



İcra Kurulu’nun görev, yetki ve sorumlulukları arasında şunlar sayılabilir. İcra Kurulu üyeleri her ay dönüşümlü olarak Biga STP Dönem Başkanlığı’nu yürütür. Aylık toplantıların gündemini belirler. Biga STP kararlarını imza altına alır. Gerektiği görülen durumlarda olağanüstü toplantı kararı alır.

Genel Kurul’un üyeleri aylık olağan toplantılara bir temsilci ile katılırlar. Asil üyelerin yokluğunda belirlenen yedek üyeler, platform toplantılarında üyesi buldukları kuruluşu temsil ederler. STP üyesi kurum ve kuruluşlar gündemde yer almasını istedikleri konuları her ayın 20’sine kadar Biga STP Sekreteryasına bildirirler. Dönem Başkanı’nun uygun görmesi halinde ilk dönem toplantısında konu gündeme alınır. Gündem maddeleri ile ilgili görüşler ve çözüm önerileri

sunarlar. Biga STP kararlarına temsil oylarıyla katılırlar. Kuruluşlarınca gerekli görülen dilek ve temennilerde bulunurlar.

Biga STP sekreteryası hizmetleri ise her ay dönüşümlü olarak icra kurulu başkanlığını üstlenen kuruluş tarafından yürütülür. Fakat sekreteryası hizmetlerinin her ay dönüşümlü olarak yürütülmesi toplantı tutanaklarının bir elde toplanmasını engellemektedir. Bu da tutanakların dağınıklığına neden olmaktadır. Biga STP Sekreteryası aylık toplantılar öncesi STP toplantılarına davet edilecek tüm kişi, kurum ve kuruluşlara toplantı davetiyelerini ulaştırır. Biga STP toplantı tutanaklarını düzenler, gerekli yerlere ulaştırılmasını sağlar, takip eder; sonuçlar hakkında İcra Kurulu'na bilgi sunar.

Biga STP toplantılarına gündem maddelerine göre katılan ve sorunların belirlenmesine ve çözüme kavuşturulmasına katkı sağlayan kişi, kurum ve kuruluşlar ikincil paydaş çevresini oluştururlar. Bunlar: Çanakkale Milletvekilleri, Biga Kaymakamı, Biga Belediye Başkanlığı, belde belediye başkanları, resmi kurum ve kuruluşların yönetici ve temsilcileri, siyasi partilerin yönetici ve temsilcileri, dernek ve vakıfların yönetici ve temsilcileri, özel sektör kuruluşlarının yönetici ve temsilcileri, birlikler ve kooperatiflerin yönetici ve temsilcileri, basın temsilcileri ve ilgili diğer kişi, kurum ve kuruluşlar şeklinde sıralanabilir. Sayılan kişi, kurum ve kuruluşlar katıldıkları Biga STP toplantılarında görüş ve düşüncelerini açıklar, konu hakkında bilgiler verir ve çözüm önerilerini sunarlar.

#### 4.2. Biga Sivil Toplum Platformu'nun Çalışma Esasları

Biga Sivil Toplum Platformu, yerel ve ulusal ölçekte günlük yaşantıyı somut olarak etkileyen bütün sorunlara karşı duyarlı olmayı, ülkenin refah için çağdaş bireysel ve toplumsal gelişmeye katkı sunmayı kendine ilke edinmiştir. Bu duyarlılıkla önem ve önceliğe sahip her sorun için girişimde bulunmayı görev saymaktadır.

Yapılanmanın çalışma esasları şu şekildedir:

- Biga STP her ay toplanarak gündemine almış olduğu konuları tartışır. Yürütülen çalışmaları değerlendirir.
- Dönem Başkanlığı üye kuruluş başkanları tarafından sırayla yürütülür.
- Toplantılar basına ve halka açıktır.
- Toplantıya katılan herkes eşit söz alma, oy kullanma ve konuşma hakkına sahiptir.
- Kararlar tavsiye niteliğindedir.
- Katılım gönüllülük esasına dayalıdır.

Biga STP Genel Kurulu her ay Dönem Başkanı'nun çağrısı ile olağan biçimde toplanır. Olağanüstü toplantı kararı İcra Kurulu tarafından alınır. Genel Kurul Toplantılarına her kuruluş bir asil üye ile katılır. Asil üyenin katılmaması durumunda daha önce belirlenen yedek üyeler kurumlarını temsil ederler. Biga



STP Genel Kuruluna yeni üyelik başvurularında, üye kabulüne STP İcra Kurulu yetkilidir. İcra Kurulu üyeleri belirlenen sıra dahilinde Dönem Başkanlığı görevini yürütürler. Ancak Biga STP'ye üye Kurum ve Kuruluşlar da dönem toplantısı düzenleme talebinde bulunabilirler. Dönem Başkanı'nun onay ve denetiminde toplantı düzenleyebilirler.

Biga STP toplantılarının gündemi belirlenirken, İcra Kurulu üyeleri kendi belirledikleri konuları ve ayrıca Biga'daki tüm resmi ve özel kurum ve kuruluşlar tarafından kendilerine ulaştırılan Biga STP gündemine alınması istenen konuları değerlendirerek toplantı gündemine alınmasını isteyebilir.

Biga STP kararları bağlayıcı olmamakla birlikte alınan kararlar ilgili Bakanlıklar, Çanakkale Valiliği, Biga Kaymakamlığı, Çanakkale Milletvekilleri, il, ilçe, belde belediye başkanlıkları, icra kurulunun bağlı bulunduğu üst birlikler ve kuruluşlar, basın yayın organları ve gerekli görülen diğer kurum ve kuruluşlara ulaştırılır. Biga STP'nin bir karar defteri bulunur ve toplantılarda alınan kararlar bu karar defterine kaydedilir. Biga STP toplantılarında görüşülen konulara ilişkin alınan kararlar, ilgili kurum ve kuruluşlar nezdinde yapılan yazışmalar karar defterine yazılarak icra kurulu üyeleri tarafından imza altına alınmaktadır. Toplantılarda kararlar icra kurulu üyelerinin katılımı ile ve oy çokluğu esasına göre alınmaktadır.

### **4.3. Biga Sivil Toplum Platformu Katılımcılarına Yönelik Araştırmanın Yöntem ve Tekniği**

Araştırma, yerel bazlı faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının buldukları bölgede önemli bir karar alma ve uygulama mekanizması olduğu gerekçesiyle bu kuruluşların bölgede gösterdikleri faaliyetleri, işbirliği içinde olan kurumları, bu kurumların etki derecelerini, tartışılan sorunları ve alınan kararları belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak planlanmış ve uygulanmıştır. Araştırmada Biga STP kurucularıyla yüz yüze mülakat sırasında anket formları doldurulurken, platform toplantılarına katılan diğer katılımcılara soru formu dağıtılarak doldurmaları istenmiştir. Ancak araştırmaya katılmayı kabul etmeme, araştırmanın yapıldığı gün toplantıya katılmama vb. nedenlerle hedeflenen 100 katılımcıdan 80 tanesi anket sorularına cevap vermiştir. Elde edilen veriler SPSS 19 kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışma, verilerin analizinde tanımlayıcı istatistik yöntemleri kullanıldığından öncü bir araştırma niteliğindedir.

Bu çalışmada, konunun öznel olması sebebiyle ağırlıklı olarak nitel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında Biga STP'nin kuruluşundan bu yana sahip olduğu ikincil veri kaynaklarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Biga STP toplantı tutanakları, basın açıklamaları ve benzeri ikincil verilere yeterince ulaşamayınca içerik analizinden vazgeçilmiştir. Biga STP'yi daha yakından inceleyebilmek, çalışmalarını analiz edebilmek ve Biga'ya katkılarını saptayabilmek amacıyla Biga STP'nin temelini oluşturan altı kuruluşun yöneticileri ile çalışanlarına anket uygulanmıştır. Ayrıca belirli aralıklarla düzenlenen Platform'un ola-

ğan toplantılarına katılan gönüllülerden de soru formunu doldurmaları ve görüş bildirmeleri istenmiştir.

Anket kapsamında katılımcılara 20 soru sorulmuştur. Sorulardan 5 tanesi açık uçludur. Geri kalan 15 soru: 1: "Çok Az", 5: "Çok Fazla" olacak şekilde 5'li Likert tipi ölçek olarak hazırlanmıştır. Soru formu katılımcılara uygulanmadan önce Biga STP'nin Çalışma Usul ve Esasları ile Çalışma Sistemi incelenmiş ve olağan toplantılarına ait dokümanlara ulaşılarak analiz edilmiştir. Böylece araştırma sırasında kuruluşun çalışma düzeni ve tarzı ile yapılan çalışmalar teorik varsayımlar ışığında değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada cevabı aranacak olan temel sorular: Sivil toplum kuruluşlarının bir araya gelerek oluşturduğu üst yapıların gerek ekonomik gerekse toplumsal hayata dair yerel ve / veya ulusal ölçekte karar alma süreçlerine etkilerinin, katkılarının ne derecede olduğudur. Biga STP'ye halkın katılımı ve başarı düzeyi sorgulanmaktadır. Araştırmanın olası varsayımlarını ise şu şekilde sıralayabiliriz: Sivil toplum platformları her ne kadar tavsiye niteliğinde kararlar alsalar da baskı gücünü ellerinde tutmaktadırlar. Özellikle yerel yönetimlerle işbirliği yapmaları durumunda faaliyet gösterdikleri yerde sorunların belirlenmesi ve çözümünde başarı oranları artacaktır. Ayrıca halkla iç içe olan ve çalışmalarına halkı dahil eden, katılımcı sivil toplum platformları tüm süreçlerde daha etkili kararlar alabilmektedirler. Son olarak pek çok STK'da olduğu gibi Biga STP'nin başarısını da kaynak bulmada karşılaştığı güçlüklerin belirlediği varsayılmıştır.

#### 4.4. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Yorumlanması

Araştırmaya katılanların yaş ve cinsiyet dağılımları ile platform içerisinde gönüllülük esasına göre dağılımları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1:** Katılımcıların Yaş, Cinsiyet ve Gönüllülük Esası Dağılımları (n=80)

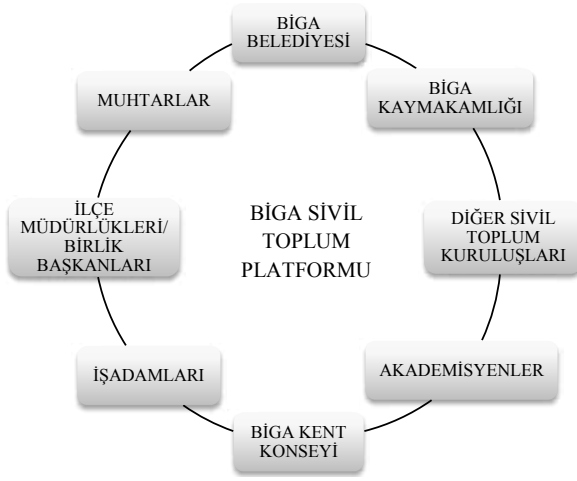
|             | Sayı (n)        | Yüzde (%) |      |
|-------------|-----------------|-----------|------|
| Yaş:        | 25 ve altı      | 7         | 8,8  |
|             | 26-35           | 24        | 30   |
|             | 36-45           | 25        | 31,3 |
|             | 46-55           | 20        | 25   |
|             | 56 ve üstü      | 4         | 5    |
| Cinsiyet:   | Erkek           | 63        | 78,8 |
|             | Kadın           | 17        | 21,2 |
| Gönüllülük: | Gönüllü Katılım | 62        | 77,5 |
|             | Zorunlu Katılım | 18        | 22,5 |

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılanların yaş dağılımlarına bakıldığında; % 61,3'ü "26-45 yaş arası" grupta yer almaktadır. Ankete katılanların %78,8'i erkek, %21,2'si kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında katılımcıların %77,5'i yapılanma içerisine gönüllü olarak katıldıklarını %22,5'lik kısım ise yapılanma içerisinde zorunlu olarak bulduklarını ifade etmiştir.

**Tablo 2: Katılımcılara Göre İşbirliği İçinde Olunan Kurum ve Kuruluşlar (n=80)**

| İşbirliği İçinde Olunan Kurum ve Kuruluşlar | Sayı (n) | Yüzde (%) |
|---|----------|-----------|
| Kent Konseyi                                | 74       | 92,5      |
| Özel Sektör Temsilcileri (İşadamları)       | 74       | 92,5      |
| İlçe Müdürlükleri                           | 70       | 87,5      |
| Muhtarlar                                   | 66       | 82,5      |
| Meslek Odaları                              | 66       | 82,5      |
| Diğer STK'lar                               | 63       | 78,8      |
| Kaymakamlık                                 | 48       | 60,0      |
| Belediye                                    | 41       | 51,3      |
| Akademisyenler                              | 40       | 50,0      |
| Milletvekilleri                             | 12       | 15,0      |
| Siyasi Parti Temsilcileri                   | 11       | 13,8      |
| Kamu Kurumu Şube Müdürleri                  | 7        | 8,8       |
| Valilik                                     | 6        | 7,5       |
| İlgili Bakanlıklar                          | 5        | 6,3       |
| Yerel Yönetimler                            | 5        | 6,3       |
| Esnaflar                                    | 4        | 5,0       |
| Üniversite Toplulukları                     | 3        | 3,8       |
| Sendikalar                                  | 3        | 3,8       |
| BARO  | 2        | 2,5       |
| Spor Kulüpleri                              | 2        | 2,5       |

Araştırmaya katılanların işbirliği içinde oldukları kurumları değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre Biga STP belediye, kaymakamlık, diğer sivil toplum kuruluşları, akademisyenler, özel sektör temsilcileri, kent konseyi, meslek odaları, ilçe müdürlükleri ve birlik başkanları, muhtarlarla; diğer kurum ve kuruluşlara oranla daha fazla işbirliği içinde olduğu görülmektedir. Biga STP toplantılarında ele alınan konuları ilgilendiren her kuruluşla işbirliği yapılmaya çalışılmaktadır. Katılımcıların yanıtlarından hareketle sorunların belirlenmesinde ve çözüm üretilmesinde yakından işbirliği içinde olunan kurum ve kuruluşlar Şekil 2'de gösterilmiştir.

**Şekil 2: Biga Sivil Toplum Platformunun Paydaşları**

Biga STP, görüşülecek konuların önceliğine karar verirken birlikte hareket etmektedir. Ayrıca toplantılardaki gündem maddelerine bir önceki toplantıda karar verilmekte ve toplantılara hazırlıklı gidilmektedir. Daha çok Biga'yı ilgilendiren, eksik olarak görülen ya da halkın yararı gözetilen konuları gündeme alan Biga STP, diğer STK'lardan, yerel yönetimlerden veya kişilerden gelen konuları da gündemine alıp tartışabilmektedir. Konuların önceliğini sadece yerel eksenli güncel sorunlar oluşturmamaktadır. Örneğin ulusal sorunlardan kabul edebileceğimiz 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Biga STP'nin olağan toplantılarından birinde gündem maddesi olarak değerlendirilmiştir. Tablo 3'te katılımcılara göre Biga STP'de tartışılan sorunlar ve gündem maddesi olarak toplantılarda konuşulan başlıklar verilmiştir.

**Tablo 3: Sivil Toplum Platformu İçinde Tartışılan Sorunlar (n=80)**

| Gündem Konuları İçerisinde Tartışılan Sorunlar | Sayı (n) | Yüzde (%) |
|--|----------|-----------|
| Sağlık   | 73       | 91,3      |
| Biga'nın Yerel Sorunları                       | 69       | 86,3      |
| Çevresel Konular                               | 69       | 86,3      |
| Eğitim   | 66       | 82,5      |
| Tarım-Hayvancılık-Sulama                       | 63       | 78,8      |
| Biga'nın Markalaşması                          | 62       | 77,5      |
| Üniversite                                     | 58       | 72,5      |
| Ulaşım   | 58       | 72,5      |
| Sanayi ve Ticaret                              | 53       | 66,3      |
| Trafik   | 23       | 28,8      |
| Termik Santral                                 | 11       | 13,8      |
| İstihdam                                       | 2        | 2,5       |

Araştırma kapsamında katılımcılara Biga STP ile işbirliği içerisindeki paydaşların çözüm üretmedeki etki dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 4’te katılımcıların değerlendirmelerinin ortalamaları yer almaktadır. Buna göre katılımcılar çözüm üretmede en etkili kuruluş olarak, merkezi idarenin yereldeki birimi olan kaymakamlığı görmektedirler.

**Tablo 4:** Sivil Toplum Platformu Paydaşlarının Çözüme Etki Dereceleri (n=80)

| Paydaşların Etki Dereceleri | Ortalama | Standard Sapma | Varyans |
|-----------------------------|----------|----------------|---------|
| Kaymakamlık                 | 3,23     | 1,12           | 1,27    |
| Belediye                    | 3,22     | 1,14           | 1,31    |
| Özel Sektör Kuruluşları     | 3,21     | 0,88           | 0,77    |
| STK’lar                     | 2,63     | 1,28           | 1,65    |
| Kişiler                     | 2,13     | 1,08           | 1,18    |
| Valilik                     | 1,70     | 1,37           | 1,88    |
| TBMM                        | 1,61     | 1,40           | 1,98    |

Tablo 4’e göre, Biga STP paydaşlarından belediye, özel sektör kuruluşları ve STK’lar’da çözüm üretmede etkili oldukları söylenebilir. Bu konuda valilik ve TBMM’nin en düşük ortalamalarla ifade edilmeleri dikkat çekicidir.

Halkın katılımı sivil inisiyatifler için çok önemlidir. Platformun halkla iletişimde ağırlıklı olarak ilgililere davetiye ve sosyal medyayı kullanma yollarını tercih ettiği görülmektedir. Tablo 5’te araştırmaya katılanların Biga STP ile ilgili duyuruları hangi iletişim kanalı yoluyla edindiği görülmektedir. Mahalle aralarına yerleştirilen belediye anonslarının yapıldığı hoparlör sisteminin ise en az kullanılan haberleşme kanalı olduğu görülmektedir.

**Tablo 5:** Biga STP’nin Halkla İletişimde Kullandığı Kanallar (n=80)

| İletişim Kanalları | Ortalama | Std. Sapma | Varyans |
|--------------------|----------|------------|---------|
| Davetiye           | 3,58     | 1,29       | 1,68    |
| Sosyal Medya       | 2,41     | 1,35       | 1,84    |
| Gazete             | 2,12     | 1,47       | 2,18    |
| Diğer Kanallar     | 1,75     | 1,57       | 2,46    |
| Hoparlör           | 1,20     | 1,49       | 2,23    |

Katılımcıların Biga STP’ye bakış açlarına yönelik geliştirilen ölçek 13 ifadenin oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği, Cronbach’s Alpha istatistiği ölçülerek 0,88 bulunmuştur. Tablo 6’da katılımcıların soru kağıdındaki ifadelerle ilişkin görüşlerinin ortalamaları gözetilerek büyükten küçüğe göre sıralanışları ve KMO – Bartlett’s test sonuçları verilmiştir.

**Tablo 6:** Biga STP'ye Yönelik Katılımcıların Görüşleri (n=80)

| Görüşler   | Ortalama | Std. Sapma | Varyans |
|--|----------|------------|---------|
| G9. Biga STP'yi oluşturan kurum / kuruluşların sorunlarla ilgili olduğunu düşünüyorum.       | 3,12     | 1,04       | 1,10    |
| G8. Biga STP kurulduğu zaman toplumsal sorunların çözümünde başarılı olabileceğini düşündüm. | 3,03     | 1,33       | 1,78    |
| G12. Şimdiye kadar yapılanlar gözetildiğinde Biga STP'yi başarılı buluyorum.                 | 2,87     | 1,20       | 1,45    |
| G10. Biga STP'nin kuruluşundan bu yana alınan kararlar etkilidir.                            | 2,79     | 1,01       | 1,03    |
| G13. Biga STP sorun çözümüne yönelik kaynak bulma konusunda sıkıntı yaşamaktadır.            | 2,77     | 1,10       | 1,22    |
| G2. Toplantılar halka açık bir biçimde yapılmaktadır.  | 2,75     | 1,41       | 2,00    |
| G11. Biga STP, katılımcı demokrasinin anlam bulmasına katkı sağlamaktadır.                   | 2,68     | 1,18       | 1,39    |
| G3. Sorunların belirlenmesinde halkın görüşlerine önem verilmektedir.                        | 2,32     | 1,38       | 1,91    |
| G4. Çözüm üretilmesinde halkın görüşlerine önem verilmektedir.                               | 2,17     | 1,33       | 1,78    |
| G1. Toplantılar vatandaşlara duyurulmaktadır.  | 2,14     | 1,51       | 2,30    |
| G6. Halk Biga STP'de kendini ifade edebilmektedir.   | 1,53     | 1,33       | 1,79    |
| G5. Halkın toplantılara katılımı yeterli düzeydedir.   | 1,33     | 1,07       | 1,16    |
| G7. Halk Biga STP'ye kaynak bulma noktasında katkı sağlamaktadır.                            | 1,20     | 1,18       | 1,40    |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ,824   |          |            |         |
| Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 578,849                                     |          |            |         |
| df 78  |          |            |         |
| Sig. ,000  |          |            |         |

Faktör analizine uygun veri setinin elde edilmesiyle faktör boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Temel bileşenler analizi kullanılarak özdeğeri 1'den yüksek olan faktörler sıralanmıştır. Yapılan denemelerden sonra, "G2. Toplantılar halka açık biçimde yapılmaktadır" ifadesi birkaç boyuta birden girdiğinden çıkarılması uygun görülmüştür. Promax döndürme yöntemi kullanılarak yapılan yeni analize göre, Tablo 7'de görüleceği üzere üç faktör boyutu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 7:** Katılımcıların Biga STP'ye İlişkin Görüşlerinin Faktör Boyutları

| Görüşler /Boyutlar                                     | <i>Katılım ve Benimseme</i> | <i>Kendini İfade ve Başarı</i> | <i>Kaynak - Çözüm</i> |
|--|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| G5   | ,90                         |                                |                       |
| G6   | ,82                         |                                |                       |
| G7   | ,81                         |                                |                       |
| G4   | ,78                         |                                |                       |
| G3   | ,74                         |                                |                       |
| G1   | ,50                         |                                |                       |
| G11  |                             | ,90                            |                       |
| G9   |                             | ,88                            |                       |
| G12  |                             | ,79                            |                       |
| G8   |                             | ,73                            |                       |
| G10  |                             | ,61                            |                       |
| G13  |                             |                                | ,95                   |
| Toplam Varyans 68,84 =                                 | 42,73                       | 16,70                          | 9,40                  |
| Ortalamalar  | 1,78                        | 2,88                           | 2,77                  |
| Std. Sapmalar  | 1,03                        | 0,90                           | 1,10                  |
| <b><i>Cronbach's Alpha</i></b>                         |                             | <b>,86</b>                     |                       |
| <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i> |                             | ,811                           |                       |
| Bartlett's Test of Sphericity                          | <i>Approx. Chi-Square</i>   | 501,777                        |                       |
|  | <i>df</i>                   | 66                             |                       |
|  | <i>Sig.</i>                 | ,000                           |                       |

Ortaya çıkan üç boyuttan birincisi: "Katılım ve benimseme" boyutudur ki halkın Biga STP yi ne derece benimsediğini ve katıldığını ifade etmektedir. İkinci boyut ise Biga STP'nin "kendini ifade ve başarı" boyutu olarak şekillenmiştir. Tek ifadeden ibaret olan "kaynak-çözüm" boyutu ise Biga STP'nin "kaynak bağıllık" sorununa işaret etmektedir. En büyük ortalama "kendini ifade ve başarı" boyutunda sağlanırken (2,88); "katılım ve benimseme" boyutunda ortalama (1,78) oldukça düşüktür. Tablo 7'den anlaşılacağı üzere: "G13. Biga STP sorun çözümüne yönelik kaynak bulma konusunda sıkıntı yaşamaktadır" tek bir değişkenden oluşan üçüncü boyutun ortalaması 2,77'dir. Pek çok sivil inisiyatifte karşılaşıldığı gibi Biga STP'nin de ortanın üzerinde bir "kaynak-çözüm" sorunuyla karşı karşıya olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Küresel ölçekte algılamının yaygınlaştığı dünyamızda karşılaşılan sorunların üstesinden gelmek gittikçe zorlaşmaktadır. Devletin ve özel sektörün paydaşlarından biri olan STK'lar etkinliklerini artırmak amacıyla sivil toplum platformları şeklinde bir araya gelmektedirler. Bu birliktelikler daha büyük "sinerjiler / ortak akıl" oluşturabilmektedir. Burada önemli olan aynı amaca hizmet eden pek çok kuruluşun bir araya gelip sosyal amaçları en üst seviyede tutan daha özgürlükçü ve demokratik bir alan oluşturmalarıdır.

Sivil toplum platformlarının desteklenen yanları dışında eleştirilen yönleri de bulunmaktadır. Her ne kadar resmi kişiliği olmadığı için daha özgürlükçü ve demokratik olarak nitelendirilseler de kimi zaman sivillikten uzaklaşabilmekte resmi otoritenin kontrolü altına girebilmektedirler. Özellikle toplumun katılımının yeterli olmadığı durumlarda platformlar yalnızca maddi açıdan gücü elinde bulunduranların hakimiyet kurduğu bir yapıya dönüşebilmektedir. STP'ler doğası gereği örgütlenme konusunda kırılğan bir yapıya sahiptirler. Toplumsal fayda sağlamak amacıyla yola çıkan sivil inisiyatifler, bazı durumlarda kontrolden çıkarak zararlı sonuçlar doğurabilmektedirler.

Sivil toplum platformlarının eleştirildiği bir diğer konu ise, siyasetten uzak olmaları gerektiğidir. Karar alma mekanizmalarına etki dereceleri ölçeğinde siyasete dahil edilen platformların da sosyal amaçtan uzaklaştığı görülebilmektedir. Toplumun katılımının yüksek oranda sağlandığı, sosyal amaçların gözetildiği şeffaf ve demokratik bir yapı ile ancak istenilen olumlu sonuçlar elde edilebilir. Aslında diğer STK'lar gibi sivil toplum platformları için sorulması gereken soru: STP'lerin ne kadar sivil olduğu sorusudur. Çünkü sınırları çizilen bir yapı ile tamamen özgür bırakılan bir yapı arasında irade farklılıkları bulunmaktadır. Bu noktada belki yapılması gereken sivil toplum platformlarını "yarı sivil" hale getirerek genel çerçeveyi belirlemektir. Böylece sınırları çizilmiş kendi içerisinde özerk fakat dışarıda mevzuatı belirlenmiş bir yapı oluşturulacaktır. Tamamen sivil bir platform oluşturmak ve halkın katılımını yüksek oranda sağlamak oldukça zordur. Diğer yandan alınan kararların icrası noktasında STP'lerin kaynak sağlayan diğer kurum ve kuruluşlara bağımlılığı gündeme gelmektedir. Aksi takdirde STP'ler kar amacı gütmeyen, her ay düzenli olarak toplanan fikir üreten ancak kendi içlerinde aldıkları kararları uygulamakta zorlanan yapılar olarak kalacaklardır. Biga STP bu açıdan örnek teşkil etmektedir.

Biga Sivil Toplum Platformu, 1998 yılında Biga'da kurulmuş yerel bazı bir sivil girişimdir. Biga'yı oluşturan farklı alanlarda sosyal ve ekonomik özelliğe sahip kesimleri aynı çatı altında bir araya getirmiştir. Sivil toplum bütün taleplerini özgür ve eşit olarak ifade edebilmektedir. Bu sayede de toplumun farklı kesimleri birbirlerinin sorunlarını ve isteklerini doğrudan birinci ağızdan öğrenebilmektedir. Toplumun farklı kesimleri birbirlerinin sorunlarının çözümü için işbirliği yapmaktadır. Sivil toplumun ihtiyaç duyduğu "birlik ruhu" daha çok güçlenmektedir. Ayrıca ilgili kurum ve kuruluşlar nezdinde etkili karar alma gücü art-



maktadır. Biga İlçesi'nin sorunları sivil toplumun sürekli takip ve gündeminde olmakla beraber, bu durum sorunların çözümü için yetkililere yardımcı olmaktadır.

Katılımın ve kararların etkinliğinin artması ölçeğinde toplumsal bilinç gelişmekte, demokrasi kültürü yaşam biçimi haline gelmektedir. Buna bağlı olarak sivil toplum taleplerini güçlü biçimde ifade edebilmektedir. Biga STP'yi oluşturan icra kurulu ve tüm üyeleri yapılan yüz yüze görüşmelerde; bu güne kadar hiçbir siyasi söylem içine girmeden tüm kesimlerin "sesi ve soluğu" olmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Böylece "siyasete girmeden fakat siyasetle iç içe" bir durum sergilenmiştir. Hem platform tarzı fikir gruplarının oluşmasına yasal düzenlemeler çerçevesinde Türkiye'de olanak sağlanmasını; hem de herkesin görüşlerini dile getirebildiği ve fikirlerini savunabildiği sivil inisiyatiflerin varlığının, katılımcı demokrasiye katkı sağlaması beklenir. Biga STP yerel sorunların belirlenmesinden çözümüne kadar tüm süreçlerde aktif olarak rol üstlenme çabasıdır. Kendini ifade etmede ve başarılı işler yapmada ortalamanın üstünde bir sonuç elde eden Biga STP'nin halk tarafından sahiplenilmesi ve halkın katılımı konusunda biraz geri kaldığı görülmüştür. Öte yandan maddi kaynağı elinde bulunduran katılımcıların alınan kararlarda daha belirleyici oldukları ve çözüm üretmede Platformun, en büyük ekonomik gücü elinde bulunduran kamu otoritesinden talepte bulunduğu gözlemlenmiştir. Biga STP kendisine icra kurumu olmayı misyon edinmemiş olmakla birlikte, önce sorun tespiti yapan sonra çözüm önerilerini ortaya koyan, istişare sonucunda "ortak akıl" belireceğine inanan bir girişim olmuştur. Biga STP gücünü ağırlıklı olarak kurucularının ve diğer paydaşlarının da çoğunlukla seçilerek iş başına gelen üyelerden oluşmasından almaktadır. Belirli sosyal kesimlerin talep ve çözüm gücünü elinde bulunduran yönetici konumundaki katılımcıların her türlü fikir ve itirazları da o ölçüde paydaşlar tarafından dikkate alınmaktadır. Karar alınması durumunda uzlaşma kültürü sağlanarak, sorunların çözümüne odaklanılmıştır. Biga STP'nin toplantı tutanaklarına yansıyan çözüm talepleri başta belediye olmak üzere diğer resmi kurum ve kuruluşlar tarafından büyük oranda karşılık bulmuştur. Biga STP'nin başarısının temel belirleyicileri elbette ki İcra Kurulu'nda olan üyelerin sahiplenme çabalarıyla doğru orantılıdır.

Bu çalışmada betimleyici istatistikten yararlanılmış, 1998'den bu yana varlığını sürdüren Biga STP'nin; Biga'nın geleceğini etkileyici karar süreçlerindeki fonksiyonu ve belirleyiciliği ölçülmeye çalışılmıştır. Biga STP'nin Türkiye'de dağınık ve etkisiz durumdaki Sivil Toplum Kuruluşlarının, etkisizliklerini nasıl gidereceklerine ve toplumda demokratik katılımın gelişmesine ne tür katkı sağlayabileceklerine dair "iyi örnek" oluşturduğu söylenebilir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda gönüllü katılım vb. katılımcıların diğer demografik özelliklerinin STP'lerin başarılarına etkileri keşfedici analiz yöntemleriyle ölçülebilir. Çalışmada en büyük kısıt dağınık ikincil verilere ulaşamama ve Biga STP'nin performansını ölçecek somut göstergelerden yoksunluk oluşturmuştur.

## KAYNAKÇA

- Akatay, A. & Yelkikalan, N. (2007). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük ve İnsan Kaynaklarının Yönetimi*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akdemir, A. (2006). Sivil Toplum Kuruluşları Ve İnsan Hakları: Antakya'daki Sivil Toplum Kuruluşu Yöneticilerinin Sivil Toplum Ve İnsan Hakları Tartışmalarına İlişkin Görüşler Üzerine Bir Alan Çalışması (Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Atkins, L. (2011). The Voluntary Sector and Government: Perspectives from the UK. İçinde Li, Y. (Edi.) NGOs in China and Europe: Comparisons and Contrasts. (ss.167-180). Netherlands: Ashgate.
- Avrupa Toplulukları Komisyonu. (2005). Komisyondan Konseye, Avrupa Parlamentosuna Ekonomik ve Sosyal Komiteye ve Bölgeler Komitesine Bildirim: AB ve Aday Ülkeler Arasında Sivil Toplum Diyaloğu, SEC (2005): 891, Brüksel, [www.kalkinma.gov.tr/DocObjects/Download/2948/diyalog.pdf](http://www.kalkinma.gov.tr/DocObjects/Download/2948/diyalog.pdf) Erişim Tarihi: 11.09.2014.
- Barr, A., Fafchamps, M., Owens, T. (2005). The Governance of Non-Governmental Organizations in Uganda, *World Development*, 33(4), 657-679.
- Chandhoke, N. (2002). The Limits Of Global Civil Society. İçinde H. Anheier, M. Glasius and M. Kaldor (Edi.), LSE Global Civil Society Yearbook 2002 (ss.35-53). London: Oxford University Press.
- Çoban, B. (2007). "Küreselleşme Sürecinde Demokrasi Mücadelesi: Sivil Toplum Kuruluşları ve yeni Toplumsal Hareketler", IV. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiriler Kitabı, 159-166, Çanakkale.
- Çopur, H. Teoriden Pratiğe Sivil Toplum, [http://www.ekopolitik.org/images/cust\\_files/070522142001.pdf](http://www.ekopolitik.org/images/cust_files/070522142001.pdf) Erişim Tarihi: 11.09.2014.
- Demir, Ö. & Acar, M. (2002). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, (3. Baskı), Ankara: Vadi Yayınları.
- Dekker, P. (2011). Socially Responsible NGO's A European Perspective. İçinde Li, Y. (Edi.) NGOs in China and Europe: Comparisons and Contrasts. (ss.203-212). Netherlands: Ashgate.
- Dernekler Kanunu. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5253.pdf> Erişim Tarihi: 10.09.2013.
- Dernekler Yönetmeliği. <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=7.5.8038&sourceXmlSearch=dernek&MevzuatIliski=0> Erişim Tarihi: 10.09.2014.
- Gellert, G. A. (1996). Non Governmental Organizations in International Health: Past Successes, Future Challenges, *International Journal of Health Planning and Management*, 11, 19-31.
- Göktürk, A. (2008). Bugün Geline Yerde Kent Konseyleri ve Yerel Gündem 21, Dosya-08: Yerel Yönetimlere Katılım, Bülten:64 (Aralık 2008), *Mimarlar Odası Ankara Şubesi Yayını*, 6-16.
- Gündüz, A. Y. & Kaya, M. (2014). Küresel Dünyada Sivil Toplum Kuruluşlarının Ekonomik Kalkınmadaki Rollerine Üzerine Bir Değerlendirme, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Yıl:6, Sayı:10, 130-169.
- Güneş, İ. & Bugay Tekgil, Y. (2005). Sivil Toplum Kuruluşları ve Yerel Yönetimler. II. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiriler Kitabı (s.325-343). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- [http://www.dernekler.gov.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46](http://www.dernekler.gov.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=46) Erişim Tarihi: 17.06.2014.
- İçduygu, A., Meydanoglu, Z., Sert, D. (2011). Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi (STEP) Türkiye Ülke Raporu II", TÜSEV Yayınları No:51.

- Karakurt, R. (2011). Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Türkiye'de Derneklere Yönelik Başlıca Düzenlemeler, İdarecinin Sesi Dergisi, Kasım-Aralık Sayısı. [http://www.tid.web.tr/ortak\\_icerik/tid.web/148/17-%20Resul%20karakurt.pdf](http://www.tid.web.tr/ortak_icerik/tid.web/148/17-%20Resul%20karakurt.pdf) Erişim Tarihi:08.09.2014.
- Karakuş, O. (2006). Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşları, (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Keyman, F. (2004). Sivil Toplum, Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye, *Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları No: 4*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi.
- Lewis, D. (2003). Theorizing The Organization and Mangement of Non-Governmental Development Organizations: Towards a Composite Approach, *Public Management Review*, 5(3), 325-344.
- Li, Y. (2011). Introduction: Challenges and Opportunities for NGO's in Different Parts of The World. İçinde Li, Y. (Edi.) NGOs in China and Europe: Comparisons and Contrasts. (ss.1-22). Netherlands: Ashgate.
- Minc, A. (2000). Türkiye'de Sivil Toplum Örgütleri ve Marmara Depreminden Sosyal Hizmet Düşüncesine Bir Bakış", <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/deprem2.htm>. Erişim Tarihi: 15.04.2015.
- Özdaşlı, K. & Arslan, E. (2009). Paralel Kariyer Arayışının Nedenleri: Isparta'da Faaliyet Gösteren STK'larda Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 151-164.
- Özdemir, E. (2009). Bir Sivil Toplum Kuruluşu (STK) Örgütlenme Modeli: Amargi Kadın Kooperatifi, (Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Özer, M. H. (2008). Günümüz İtibariyle Sivil Toplum Kuruluşlarının İktisadi ve Sosyal Fonksiyonları, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 86-97.
- Püsküllüoğlu, A. (2006). *Türkçe Sözlük*, İstanbul: Can Yayınları.
- Rudasill, L. M. (2006). The Warning Voice-NGOs and Information, (edi. Steve W. Witt), *Changing Roles of NGO's in The Creation, Storage and Dissemination of Information in Developing Countries*, IFLA Publisher, Glasgow, UK.
- Rugman, A. (2000). *Globalleşmenin Sonu*, (çev. Sedat Eroğlu), Ankara: Media Cat Yayınları.
- Ryfman, P. (2006). *Sivil Toplum Kuruluşları*, (çev. İsmail Yerguz), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sarıbay, A. Y. (1998). *Siyaset, Demokrasi ve Kimlik*, Bursa: Asa Kitapevi.
- Şahin, Z. (2004). Sivil Toplum Oluşumunda Sivil Platformların Rolü: Biga Sivil Toplum Platformu Örneği. I. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiriler Kitabı, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Talas, M. (2011). "Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi", [http://www.tubar.com.tr/TUBAR%20DOSYA/talas\\_mustafa%20387\\_401.pdf](http://www.tubar.com.tr/TUBAR%20DOSYA/talas_mustafa%20387_401.pdf) Erişim Tarihi: 09.09.2014.
- T.C. Başbakanlık ve Devlet Planlama Teşkilatı. (2007). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013): Kamuda iyi Yönetişim", Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Yayın No: DPT: 2721-ÖİK:674, Ankara.
- Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi. *Türkiye'de Sivil Toplum Bir Dönüm Noktası, Türkiye Ülke Raporu II*, [http://www.step.org.tr/images/UserFiles/File/step2011\\_web%20SON.pdf](http://www.step.org.tr/images/UserFiles/File/step2011_web%20SON.pdf) Erişim Tarihi: 09.09.2014.
- Yalçın, A. & Öz, Y. (2011). Sivil Toplum Örgütleri için Hukuk Rehberi, (2. Baskı), Ankara: Odak Ofset Matbaacılık.



# Muğla Şehir Markası ve İmaj Algısı; Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Alan Araştırması

Aytekin FIRAT\* & Fatma KÖMÜRCÜOĞLU\*\*

## Özet

Şehir imajı insanların şehirlerle ilgili zihinlerinde oluşturdukları inançlar, fikirler ve izlenimler bütünüdür. İnsan beyni farklı kaynaklardan kendisine ulaşan bilgileri deneyimlerini kullanarak ve gözlemleri sonucu edindiği bilgilerle birleştirerek özet niteliğinde bir çerçeve oluşturur. Oluşturduğu bu çerçeve o kişi için şehir imajı olarak görülür. Buradan yola çıkarak çalışmada Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde üniversite eğitimine devam eden öğrencilerin Muğla şehir markası imajını nasıl değerlendirdiklerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla yüz yüze anket tekniği kullanılarak 397 katılımcıya anket uygulanmış olup marka imajını ölçme amaçlı şehrin kişilik, nitelik, kimlik, yarar ve iletişimi ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Muğla şehir imajının belirgin özellikleri turistik alanlar, eski Muğla evleri, Zeybek dansı ve zeytinyağı iken marka faydaları ise doğal güzellikler, üniversite ve tarihi zenginlikler olmuştur. Ayrıca, pahalı, sakın, güvenli ve dışa açıklık özellikleri ise şehrin marka kişiliği olarak algılandığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Marka Şehir, Marka Şehir İmajı, Üniversite Öğrencileri, Muğla

## Muğla City Brand and Perception of Its Image: A Field Study Over Students of Muğla Sıtkı Koçman University

### Abstract

The image of city is a combination of beliefs, ideas and impressions that are formed in the minds of people about the cities. Human brain creates a frame of data from various sources to itself about the city which can be understood by the person himself, and serves as a summary using his observations and experiences and it is considered as an image of city for the person. From this point of view, in this study it is aimed to test how the students, who continue their education in the University of Muğla Sıtkı Koçman in the province of Menteşe, evaluate the image of city label for Muğla. For this purpose, 397 persons have conducted a

\* Yrd. Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İşletme Bölümü

\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

*questionnaire in face-to-face questionnaire method and the questions about city's character, quality, identity, benefits and contact information have been addressed in order to evaluate the image of City label. According to the results, the prominent features of Muğla city image are touristic areas, old Muğla houses, Zeybek dance and olive oil; natural beauties, university and historical richness as brand benefits. Moreover, expensive, calm, safe and extraversive features are perceived as city brand personality.*

**Key Words:** City Brand, Brand City Image, Undergraduates, Muğla

## GİRİŞ

Son yıllarda üzerinde daha çok durulmaya başlanan ve şehirlerin pazarlanması düşüncesiyle ilk olarak 1970'li yıllarda ortaya çıkan Şehir Markası kavramı 1980'li yıllarda gelişmiş ve günümüzde akademik anlamda hala araştırılmaya devam eden bir konu olmuştur<sup>1</sup>. Literatür incelendiğinde her şehrin bir marka olduğundan söz edebiliriz. Çünkü her şehir bir diğerinden farklı ve ayırt edici özelliklere sahiptir. Fakat her marka insanlar açısından nasıl aynı değere sahip değilse şehirlerde insanlar açısından aynı değere sahip değildir. Bu değer markaların nasıl algılandığına göre değişir<sup>2</sup>. İnsanlar şehri algılamakla şehirle kurduğu mevcut ilişkileri dışında onun şehirle ilk tanışmasıyla başlayan ve birtakım ilişkiler sonucunda günümüze kadar getirdiği deneyimlerinin bir sonucudur<sup>3</sup>. Strateji uzmanı Simon Anholt'un belirttiği gibi<sup>4</sup> "Küçük köylerin bile, onlar hakkında biraz bilgiye sahip insanların gözünde marka imajları vardır. Hiçbir biçimde markaya sahip olmayan ülke, ancak hiç kimsenin adını bile duymadığı bir ülke olabilir". Bu hususta şehirlerin tanınmasını yani bilinirliğini sağlayan öğeler kentin imaj öğeleri olarak adlandırılmıştır.<sup>5</sup>

Muğla şehrinin bir şehir markası olarak değerli kılınması isteniyorsa öncelikle imajının nasıl olduğunun değerlendirilmesi gerekir. Buradan yola çıkarak hazırlanmış olan bu çalışmada, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Menteşe ilçesinde üniversite eğitimine devam eden öğrencilerin Muğla şehir markası imajını nasıl değerlendirdiklerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla öğrencilere şehrin marka kimliği, yararları, iletişimi, kişilik ve nitelik unsurlarını ölçmeye yarayan sorular yöneltilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler yüz yüze anket tekniğiyle elde edilmiş ve oluşturulan verilerin analizinde ise IBM SPSS programı kullanılmıştır.

1 Mustafa Gülmez & Şükran Karaca, 'Şehir Markası Yaratmada Şehir Kimliğinin Rolü (Sivas İli Örneği)', (14. UPK Bozok Üniversitesi Bildiri Kitabı 2009, No:1 s. 544).

2 Şuayip Özdemir & Yusuf Karaca, 'Kent Markası ve Marka İmajının Ölçümü: Afyonkarahisar Kenti İmajı Üzerine Bir Araştırma.', Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİ BF Dergisi, 11, 2009, s. 114-159.

3 Mustafa Sağdıç, 'Üniversite Öğrencilerinin İstanbul'a İlişkin Algılarının Şehir İmajı Açısından Analizi', Electronic Turkish Studies, 9(2). 2014, S.1268.

4 2007 akt. Emrah Özkul & Dilek Demirer, 'Şehirlerin Turistik Markalaşmasında Kalkınma Ajanslarının Rolü. Bölge Planları Üzerine Bir Doküman İncelemesi', İşletme Araştırmaları Dergisi, 4(4), 2012, s. 158.

5 Nilgün Ç. Erkan, & Zekiye Yenen, 'Yerleşmelerde İmaj Analizi Konusunda Bir Yöntem: Kastamonu Örneği' Megaron, 5(2). 2010, S.67.

## 1. ŞEHİR MARKALAŞMASI

Amerikan Pazarlama Birliğinin<sup>6</sup> yapmış olduğu tanıma göre marka, bir satıcı yada satıcılar grubunun, mal ve hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırt etmeye yarayan isim, terim işaret sembol, şekil veya bunların tümüdür. Marka, artık sadece ürün ve hizmetlerle sınırlı kalmayıp bunların dışında ülkeler, şehirler ve insanları da kapsayan bir kavram olmuştur. Zaman içerisinde şehirlerinde birer ürün gibi değerlendirilerek pazarlandığı ve markalaştığı görülmektedir<sup>7</sup>. Şehrin markalaşması, marka stratejisi ve iletişimde elde edilen bilgilerin, mekânların ve şehrin geliştirilmesi amacıyla kullanılan bir kavramdır. Bunun yanında şehrin güçlü ve zayıf yönlerini, karakterini, hedef kitlelere duyurulmasını sağlayan, bütünsel ve kapsamlı bir süreçten oluşur<sup>8</sup>. Bu süreçte marka şehir olabilmek için yapılması gerekenler, farklılıkları vurgulamalı, slogan belirleyebilmeli, dikkat çekebilmesi, konsept belirleyebilmeli, sembol belirleyebilmeli, sanatçılarla çalışmalı, doğru konumlandırma yapabilmeli, reklamı mutlaka olmalı, marka mekanlara sahip olmalı ve sıra dışı olmalıdır<sup>9</sup>. Bir şehirden marka olarak söz edebilmek için turist çekebiliyor olması, şehirden söz edildiğinde şehre ait bir yapı, bir durum ya da herhangi bir şey akla geliyor olması gerekmektedir<sup>10</sup>. Şehir markalaşmasını şehrin tanınmasını sağlamak temel alan ve şehrin çekiciliğini arttırmayı sağlayan bir metot olarak tanımlanmıştır<sup>11</sup>. Şehrin marka olması daha fazla bilinir olmasına bu bilinirliğe bağlı olarak daha çok ziyaretçi ve yatırımcının gelmesine, şehirde yaşayanların sorunlarının daha çabuk çözülüp gelir durumlarının artmasına bağlamaktadır<sup>12</sup>. Marka olmak bireylerin gözünde daha değerli hale gelerek tercih sebebi olmaktır. Ürün için bu değer çok satılarak kar getirmesi iken şehirlerin markalaşmasında sadece daha fazla ziyaretçi, daha fazla yatırımcı ve daha fazla gelir<sup>13</sup> demek değil bunların dışında onu eğitim, güven ve yatırım merkezi yapabilmektedir<sup>14</sup>. Şehir markası, ziyaretçiler için bir destinasyon markası iken şehirde yaşayanlar için yaşamlarını devam ettirmelerini bunun yanında yeni yerleşimcilerin şehre

6 1960 akt. Murat Toksarı, İlyas İsen & Ağdem Dağcı, 'Bir Şehrin Markalaşması ve Pazarlanması Süreci: Konya İlinde Bir Uygulama' Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), 2014, s. 329.

7 Fahri Apaydın, Şehir Pazarlaması, (Ankara: Nobel Akademik Yayın, 2011), S.24.

8 Ruziye Çop & İlknur Akpınar, 'Öğrencilerin Şehirlerin Markalaşmasına Yönelik Algıları', Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi cilt: xxxvi, 2014, sayı:1 s. 73.

9 Mehmet Akif Çakırer, Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri, ( Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2013), S. 54-73.

10 Murat Toksarı, İlyas İsen & Ağdem Dağcı, 'Bir Şehrin Markalaşması ve Pazarlanması Süreci: Konya İlinde Bir Uygulama' Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), 2014, s. 329.

11 Seppo K. Rainisto, 'Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States', Doctoral Dissertation, Helsinki University of Technology. Institute of Strategy and International Business 2003, s.100.

12 Ruhan İri, M. Emin İnal & H. Hüseyin Türkmen, 'Şehir Pazarlamasında Bilinirliğin Önemi: Niğde Yöresinin Bilinirliğinin ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma', Niğde Üniversitesi İİBF Dergi, 4 (1). 2011, S. 81.

13 Hüseyin Altunbaş, 'Pazarlama iletişimi ve şehir pazarlaması şehirlerin Markalaşması', Selçuk İletişim Dergisi, Cilt Ocak, 2007, s.156.

14 Mahmut Tekin & Emine Nihan Cici, 'Şehirlerin Markalaşma Sürecinin Yansımaları: Konya İli Üniversitelerindeki Öğrencilerin Algılarındaki Konya Markası', XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 23-24 Haziran 2011 S. 338-339.

göç etmesini ve son olarak da girişimcilerin şehre yatırım yapmasını sağlamasıyla güçlü bir marka olma amaçları etrafında toplanmaktadır<sup>15</sup>. Şehrin büyük olması o şehrin marka şehir olduğu anlamına gelmez. Her şehrin demografik yapısından, ekonomik yapısına, coğrafi konumundan, kültürel ve sosyal yaşamına kadar çok geniş bir alanda birçok unsur kentin gelişmesini etkilerken aynı zamanda şehrin kendine özgü koşullarını da oluşturur<sup>16</sup>. Bu sayılara ek olarak şehrin markalaşmasının alt yapısını oluştururken şehrin tarihini de eklemiştir. Coğrafi olarak bir bölgeyi diğerlerinden farklılaştıran ve özgün bir marka imajı yaratmasını sağlayan kültürel, sanatsal ya da doğal birtakım özellikleri olup<sup>17</sup> çevre, ekonomi, toplumun yapısı ve kültürü de içerisinde barındırmaktadır<sup>18</sup>. Şehirler markalaştırılırken, şehrin pozitif bileşenleri belirlenmeli ve bunlar üzerinde vurgu yapılmalıdır. Böylece markalaşma, belirlenen şehrin güçlü ve önemli yanlarıyla şehri kültürel olarak anlamlı ve önemli kılan, şehre ekonomik ve sosyal değerler katacak imaj oluşumunu sağlayan bir strateji oluşturulmuş olur. Bu stratejiyle şehirler sahip oldukları pozitif imaj yoluyla şehir markasına dönüşürler<sup>19</sup>.

## 2. ŞEHİR MARKASI İMAJI

Marka imajı, ürün kişiliği, duygular ve zihinde oluşan çağrışımlar gibi tüm belirleyici unsurları içerecek şekilde ürünün algılanmasıyla oluşurken<sup>20</sup> İmajın içeriğini ise insanların psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılayan özellikler oluşturur<sup>21</sup>. Şehirler nasıl ürünler gibi markalaşabiliyorsa yine bu ürünler gibi imaja da sahip olabilirler<sup>22</sup>. İnsanlar genellikle algıladıkları şehir imajına göre şehirleri karşılaştırırlar<sup>23</sup>. Şehirlerin imajı şehre farkındalık kazandıran önemli etkenlerdendir<sup>24</sup>.

15 Funda Kaya & Mehmet Marangoz, 'Marka Şehirlerin "Ticari Kimlik" Belirleyicileri', Journal of Management Marketing and Logistics, 1(1), 2014, s. 39.

16 Şafak Kaypak, 'Küreselleşme Sürecinde Kentlerin Markalaşması ve "Marka Kentler"', C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 14(1). 2013, S.347.

17 Elyria Kemp, Carla Y. Childers ve Kim H. Williams, 'Place Branding: Creating Self brand Connections and Brand Advocacy', Journal of Product & Brand Management, Vol.21, No.7, 2012, s. 508.

18 Eugene J. Mccann, 'City Marketing, R. Kitchin ve N. Thrift (ed.), "International Encyclopedia of Human Geography"', Oxford: Elsevier, Vol.2, 2009, s. 120.

19 Mehmet Marangoz, Günel Önce & Hale Çelikkan, Şehirlerin Markalaşması Ve Şehir Markası Oluşturmada Sembol Yapılar: Çanakkale Örneği, (Uluslararası II. Trakya Bölgesi Kalkınma – Girişimcilik Sempozyumu Bildiri Kitabı. Kırklareli, 2010 S. 684).

20 Mustafa Gülmez, Serap Babür, & Şevket Yirik, 'Turizmde Destinasyon Markalaşması ve Alanya Örneği', I. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi, 15-18. 2011, s.2.

21 Nurhan Babür Tosun, İletişim Temelli Marka Yönetimi, (İstanbul: Beta Basım A.Ş. 2010 Yayın No: 2284), S.88.

22 Bilsen Bilgili, Önder Yağmur & Hakan Yazarkan, 'Turistik Ürün Olarak Festivallerin Etkinlik ve Verimliliği Üzerine Bir Araştırma (Erzurum-Oltu Kırdag Festivali Örneği)' Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi, 2(2), 2012, 117.

23 Mihalis Kavaratzis & G. J. Ashworth, 'City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?' Tijdschrift voor economische en sociale geografie, 96(5), 2005, s. 507.

24 Didar Büyüker İşler & Ömer Kürşad Tüfekci, 'Marka Kentlerin Oluşmasında Spor Pazarlamasının Rolünü Belirlemeye Yönelik Üniversitelerarası Futbol Müsabakalarında Bir Araştırma', Asos journal. Yıl:2 sayı:2\1, 2014, S. 110.



Şehirlerin pazarlanmasında, şehrin imajı yapısı, iletişimi ve yönetimine büyük ölçüde bağlıdır<sup>25</sup>.

Bir şehrin imajı o şehirle ilgili tüm düşünce, fikir ve deneyimlerin bütünü olup kişiden kişiye değişen ve daha kişiye özel algılardır<sup>26</sup>. İmajın kişiye göre algı olması ve her kişinin bir şehir hakkında farklı bir düşüncesi olması, çok boyutlu yani karmaşık bir yapıda olması ve hedef kitlelerinin farklı olması imaj üzerine yapılan çalışmalarda zorluklar yaratan unsurlar olmuştur. Bu unsurların yanında şehir imajı oluştururken tasvir ve takdir etme üzere imajın iki temel boyutundan söz edilmektedir. Tasvir etme boyutu çevrenin bilinçsel olarak sınıflandırılması iken takdir etme boyutu ise şehrin duygularla, değerlerle ve yüklenen anlamlarıyla zihinde oluşturulmasıdır. Takdir etme boyutu kendi içinde değerlendirme boyutu ve duygusal boyut olarak ikiye ayrılmaktadır<sup>27</sup>. Şehir imajının fiziksel dış dünyadan da etkilenmesi bakımından yollar, sınırlar, bölgeler, odaklar ve nirengi noktaları olmak üzere şehir imajı beş ana maddede incelenmiştir. Yollar üzerinde dolaşılabilir kanallar, sınırlar bölgeleri ayıran engeller olarak tanımlanırken bölgeler sınırlarla ayrılırken benzer özellikleri içinde barındıran alanlar olur. Son olarak nirengi noktaları ise şehirden bahsedildiğinde kolaylıkla tanımlanabilen ve algılanabilen elemanlardır. Şehir markası oluşturmada şehri kullanıcıların zihninde sahip olduğu öz değerler üzerinden net bir şekilde konumlandırılması gerekir. Değerlerin ve imajın bir ikon, slogan, logo veya marka iletişimini sağlayacak şehrin kimliğini ve imajını güçlü bir şekilde temsil edecek araçlar ortaya koymaktır. Burada üzerinde durulması gereken nokta bu araçların markayı doğru şekilde konumlandırmasıdır<sup>28</sup>.

Markanın imajını oluşturmada, denkliği, değeri, kimliği, kişiliği ile tüketici zihninde yaptığı tüm çağrışımların birleşiminin algılanıp yorumlanmasıyla oluşan değerlerin tümünden yararlanır<sup>29</sup>. İmaj oluşturma sürecinin bir bileşeni olan marka kimliği markanın nasıl algılatılmasının istendiği iken marka imajı ise markanın nasıl algılandığıyla ilgilidir. Şehrin kimliği şehrin pazarlanma faaliyetleriyle birlikte verilmeye çalışılan etki iken imaj kendiliğinden de oluşabilen şehir algılanmasıdır. Marka kimliği, hem görsel kimlik unsurları gibi somut değerleri hem de markanın insanlarda çağrıştırdığı değer veya anlamlar gibi markaya ait soyut değerler bütünü yansımasıdır<sup>30</sup>. Marka kimliği, markanın vizyon ve misyonunu, markayı farklı kılan özelliklerin neler olduğunu, markanın hangi ihtiyaçla-

25 Mihalis Kavaratzis, 'From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam', Budapest and Athens. University of Groningen 2008, 3-185 ISBN: 978-90-367-3552-0, S. 52.

26 Muhterem İlgüner & Christer Asplund, Marka Şehir, (İstanbul: Markating yayınları, 2011), s.265.

27 Fahri Apaydın, Şehir Pazarlaması, (Ankara: Nobel Akademik Yayın, 2011), S.66 s. 68.

28 Mehmet Marangoz, Günel Önce & Hale Çelikkan, Şehirlerin Markalaşması Ve Şehir Markası Oluşturmada Sembol Yapılar: Çanakkale Örneği, (Uluslararası II. Trakya Bölgesi Kalkınma – Girişimcilik Sempozyumu Bildiri Kitabı. Kırklareli, 2010 S. 689).

29 Ahmet Hamdi İslamoğlu & Duygu Fırat, Stratejik Marka Yönetimi, (İstanbul: Beta Basım A.Ş. 2011 Yayın No: 2541 s. 118).

30 Elden 2009 akt. Nurhan Babür Tosun, İletişim Temelli Marka Yönetimi, (İstanbul: Beta Basım A.Ş. 2010 Yayın No: 2284), S.58

rı karşıladığını, markanın sürekli yapısının ne olduğunu, değerlerinin nelerden oluştuğunu ve markayı fark edilebilir kılan işaretlerin neler olduğunu belirlemesiyle ortaya koyulabileceğinden bahsedilmektedir<sup>31</sup>. Kısacası kimlik unsurları, misyon, vizyon, kişilik, yarar, ayırt edici özellikler ve değerler<sup>32</sup> semboller, kültür, davranış, ve iletişim olarak sınıflandırılmıştır. Güçlü bir sembol kimliğe güç ve dayanıklılık vererek daha kolay tanınıp hatırlanmasını sağlar. Semboller markanın kimliği ile bütünleştiğinde var olan potansiyel güçlerini gösterebilirler<sup>33</sup>. Şehir kimliği oluşturulmasında şehre ait olan bir logo, sembol, simge ve sloganının olması önemlidir<sup>34</sup>.

Marka imajı yaratmanın bir başka yönü olan ürüne kişilik kazandırmak ise özünde markalarında insanlar gibi kişilik özelliklerine, belli duygulara ya da izlenimlere sahip olduğu şeklinde açıklanmaktadır<sup>35</sup>. Markalar bu kişilik özelliklerini insanların zihninde farklılık yaratabilmek için kullanabilmektedirler. Literatürde birçok araştırmacı marka kişiliği ile ilgili farklı tanımlar yapmıştır. Marka kişiliğini zihnin bir tutumu, insanların nitelik ve özelliklerine sahip olacak biçimde algılaması, kişinin kendi kişiliğine göre markayı algılaması şeklinde tanımlarken bazıları da kişiliği, sembolik değerlerin ve fonksiyonel niteliklerin birleşimi yada markayla ilgili insan özelliklerinin bütünü, tüketiciyle marka arasındaki duygusal ilişkinin mecazi yönü olarak tanımlamıştır<sup>36</sup>. Yine bir başka araştırmacıya göre marka kişiliği, çeşitli boyutların birleşmesi ile oluşan marka imajının duygusal kısmını oluşturduğudur<sup>37</sup>. Markaların imajını araştırmaya yönelik iki farklı yaklaşım söz konusudur. Bunlar markayı tanımlamaya göre araştırmalar ve markayı değerlendirmeye yönelik araştırmalar. Tanımlamaya dönük araştırmalar markanın kimliği, kişiliği ve diğer duygusal yönlerinin ne olması gerektiğini ölçerken markanın ne olduğunu ortaya çıkartmaya çalışır. Değerlendirmeye yönelik araştırmalar ise markanın denkliliği, kimliği, kişiliği temel alınarak rakipleriyle arasındaki farklılıkları belirleyerek imajı ölçer<sup>38</sup>. Şehir imajı zaman içerisinde çeşitli kaynaklardan gelen bilgilerin insanların zihnindeki algılanmaları şeklinde oluşurken bu bilgiler seyredilen filmler, okunan kitaplar, izlenen veya yayılan haberler ve

31 Funda Kaya & Mehmet Marangoz, 'Marka Şehirlerin "Ticari Kimlik" Belirleyicileri', Journal of Management Marketing and Logistics, 1(1), 2014, s. 40.

32 Nur Görkemli, Gökhan Tekin, & Yunus Emre Baypınar, 'Kültürel Etkinlikler ve Kent İmajı-Mevlana Törenlerinin Konya Kent İmajına Etkilerine İlişkin Hedef Kitlelerin Görüşleri', Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Cilt2, (1), 2013, 151.

33 Nurhan Babür Tosun, İletişim Temelli Marka Yönetimi, (İstanbul: Beta Basım A.Ş. 2010 Yayın No: 2284), S.56-58.

34 Güzide Öncü E. Pektaş, & Mustafa Karadeniz, 'Şehir İmajının Marka Değeri Üzerine Etkisi: Gaziantep Ve Baklava Örneği', 19. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı. Gaziantep 2014, s.545.

35 Emel Can, 'Marka ve marka yapılandırma', Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt XXII. 2007 Sayı 1. S.231.

36 T. Sabri Erdil & Yeşim Uzun, Marka Olmak, (İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2010 Yayın No:2355). S.73-76.

37 Hüseyin Kanıbir, Sima Nart & Reha Saydan, 'Şehirlerin Pazarlanmasında Marka Kişiliğinin Etkisi: Algılanan Marka Kişiliği - Turistlerin Tavsiye Etme Davranış İlişkisi', Pazarlama Ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 2010, Sayı: 6 s:59.

38 Ahmet Hamdi İslamoğlu & Duygu Fırat, Stratejik Marka Yönetimi, (İstanbul: Beta Basım A.Ş. 2011 Yayın No: 2541). S.127.

kişilerin kendi deneyimleri sonucu olumlu, olumsuz ve nötr imaja dönüşür. Şehir imajını oluşturan uyarıcı faktörler dış dünyadan veya önceki deneyimlerimizden edindiğimiz tecrübeler sonucu zihinde oluşan şehrin imajına etki eder<sup>39</sup>. Ming-hui<sup>40</sup> şehrin marka imajını korumak için sistematik olma, mevcut sorunları bulma ve onları düzeltmek olarak şehir marka denetimi yapılması gerekliliğinden bahsetmiştir.

Bir şehrin imajını ölçebilmek için öncelikle ilgi alanlarına göre hedef kitle seçilmelidir bu seçimi yaparken yeni yerleşimciler, ziyaretçiler, profesyonel yöneticiler, yatırımcılar, girişimciler gibi gurupların belirlenmesi gerekir. Şehrin mevcut imajı biçimlendirilirken etkin bir şehir imajı oluşturulmalıdır. Bu imaj ise geçerli olma, inandırıcı olma, kolay anlaşılır olma, ayırt edici ve davetkâr olma gibi temellere dayandırılmalıdır<sup>41</sup>. Bunların yanında şehrin marka imajının da normal marka imajları gibi yönetilmesi gerekir. Şehirle ilgili olumsuz bilgilerin çok çabuk yayılıyor olması nedeniyle şehrin yönetilmesi ve imajının korunması önemlidir. Eğer şehrin imajı ile gerçekler arasında farklılıklar mevcutsa bu farklılıklarında tamamen ortadan kaldırılması ya da azaltılmasını sağlayacak önlemlerin alınması gerekir<sup>42</sup>. Bu önlemler şehrin fiziksel görünümünün düzeltilmesi, sosyal ve kültürel etkinliklerin artırılması, ekonomik hayatın canlandırılması şeklinde yapılarak şehrin olumsuz imajı düzeltilebilir<sup>43</sup>.

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi

Muğla şehirde öğrenim gören öğrencilerin bu şehri tanımadıkları ve imajı hakkındaki bilgilerinde eksiklikler görülmesi sebebiyle araştırma problemi olarak bu konu seçilmiştir. Araştırmada Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Mentеше ilçesinde üniversite eğitimine devam eden öğrencilerin Muğla şehir markası imajını nasıl değerlendirdiklerinin ölçülmesi amaçlamıştır. Çalışma evrenini Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Mentеше ilçesinde üniversite eğitimine devam eden öğrenciler oluşturmaktadır. Örneklem ise Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Mentеше ilçesindeki 24.505 öğrenci arasından gelişigüzel örnekleme yöntemiyle P: Evrendeki X'in gözlenme oranı ile Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı 0.05 alınarak örneklem bü-

39 Nur Görkemli, Gökhan Tekin, & Yunus Emre Baypınar, 'Kültürel Etkinlikler ve Kent İmajı-Mevlana Törenlerinin Konya Kent İmajına Etkilerine İlişkin Hedef Kitlelerin Görüşleri', Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Cilt2, (1), 2013, 151.

40 Qiu Minghui, A Study of Success Factors in City Branding: The ISE Conceptual Model, International Marketing Science and Management Technology Conference, 2009 s. 61.

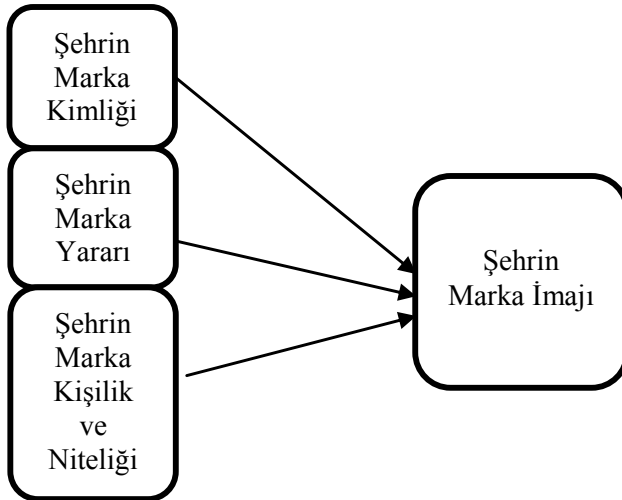
41 Muhterem İlgüner & Christer Asplund, Marka Şehir, (İstanbul: Markating yayınları, 2011), s.267.

42 Şuayip Özdemir & Yusuf Karaca, 'Kent Markası ve Marka İmajının Ölçümü: Afyonkarahisar Kenti İmajı Üzerine Bir Araştırma.', Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİ BF Dergisi, 11, 2009, s. 119-120.

43 Mustafa Demirel, 'Burdur Kent İmajı: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Alan Araştırması-Burdur City Image: A Case Study On Mehmet Akif Ersoy University Students', Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(10), 2014,s. 233.

yüklüğü 378 olarak hesaplanmış ve bu araştırmada ise 397 kişiye uygulanmıştır. Zaman ve maddi kısıtlar sebebiyle 0.05 hata oranı tercih edilmiştir. Güvenilirlik düzeyi çalışmada 0,907 olarak bulunmuş ve 0,70 güvenilirlik düzeyinden büyük olması sebebiyle güvenilir bir çalışma olmuştur. Çalışmada anket tekniği ile veriler toplanmış ve bu anket soruları oluşturulurken Özdemir ve Karacan (2009)'ın yaptıkları araştırmada kullanılan sorulardan yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan ankette öğrencilere cinsiyet, yaş, eğitim durumu, fakülte gibi demografik değişkenlerin yanında örneklemin şehir markası imajını ölçme amaçlı şehrin marka kimliği, yararları, iletişimi, kişilik ve nitelik unsurlarını ölçmeye yarayan sorular yöneltilmiştir. Ankette Şehir imajının ölçülmesine yönelik 4 ana bölüm ve 50 madde oluşturularak 7'li likert ölçeği kullanılmıştır. Birinci bölümde Muğla ili denildiğinde akıllarına gelenleri derecelendirmeleri istenerek 15 değişkenle Muğla ilinin ismi ile özdeşleştirilen şehre ait verilerin toplanması amaçlanmıştır. İkinci bölümde Muğla ilinde yaşamının öğrencilere sunduğu yararların değerlendirilmesi 14 değişkenle istenmiş olup, şehrin marka yararının ölçülmesi amaçlanmıştır. Üçüncü bölümde ise Muğla ili hakkındaki bilgilerinin kaynağını 9 farklı değişkenle değerlendirilmeleri istenmiştir. Burada amaç şehrin imajını oluşturan bilgi kaynağının belirlenmesidir. Dördüncü bölümde 12 değişkenden oluşmakta olup Muğla ilinin kişilik ve nitelik unsurlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmada veriler yüz yüze anket tekniğiyle elde edilmiş ve oluşturulan verilerin analizinde ise IBM Spss programı kullanılmıştır. Toplanan verilere ilişkin demografik özelliklerin analizinde Frekans analizleri kullanılmıştır. Şehirle ilgili ölçümlerde öncelikle tüm değişkenlerin ortalama, standart sapmaları alınarak analiz yapılmıştır. Son olarak da yaşa, cinsiyete ve Memlekete yönelik farklılıkların belirlenmesi amacıyla t- testi yapılarak bulgular analiz edilmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Modeli



### **3.3. Araştırmanın Hipotezleri**

H1a: Ankete katılan öğrencilerin Muğla denildiğinde akıllarına gelenler cinsiyete göre farklılık göstermiştir.

H1b: Ankete katılan öğrencilerin Muğla denildiğinde akıllarına gelenler yaşa göre farklılık göstermiştir.

H1c: Ankete katılan öğrencilerin Muğla denildiğinde akıllarına gelenler memleketlerine göre farklılık göstermiştir.

H1d: Ankete katılan öğrencilerin Muğla'da yaşamının sunduğu avantajlar cinsiyete göre farklılık göstermiştir.

H1e: Ankete katılan öğrencilerin Muğla'da yaşamının sunduğu avantajlar yaşa göre farklılık göstermiştir.

H1f: Ankete katılan öğrencilerin Muğla'da yaşamının sunduğu avantajlar memleketlerine göre farklılık göstermiştir.

H1g: Ankete katılan öğrencilerin Muğla'nın kişilik ve nitelik unsurları cinsiyete göre farklılık göstermiştir.

H1h: Ankete katılan öğrencilerin Muğla'nın kişilik ve nitelik unsurları yaşa göre farklılık göstermiştir.

H1i: Ankete katılan öğrencilerin Muğla'nın kişilik ve nitelik unsurları memleketlerine göre farklılık göstermiştir.

## **4. BULGULAR**

### **4.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri**

Tablo 1'de ankete katılan öğrencilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, memleketleri, ikamet yerleri ve fakülte ile ilgili verilerinin frekans ve yüzde dağılımları gösterilmiştir. Bu verilere göre ankete katılan öğrencilerin %59,7'si kadın, %40,3'ü erkek olup %14,9'u Muğlalı iken %85,1'i Muğla'ya başka bir şehirden gelmiştir. Katılımcılar %81,4'ü 18-24, %18,6'sı da 24-28 yaş aralığındadır. %94,2'si yurt-apart-pansiyon ve evde kalmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları %85,9 lisans iken %3,8'i ön lisans, %10,3'ü yüksek lisans öğrencisidir. Fakülte bazında bakıldığında ise %38,5 İİBF fakültesi, %17,1'i Edebiyat fakültesi, %12,1'i Fen fakültesi, %32,3'ünü de diğer fakülteler oluşturmaktadır.

**Tablo 1: Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzdeleri**

| Yaş                   | Frekans | Yüzde | Memleket      | Frekans | Yüzde |
|-----------------------|---------|-------|---------------|---------|-------|
| 18-23                 | 323     | 81,4  | Muğlalı       | 59      | 14,9  |
| 24-28                 | 74      | 18,6  | Diğer         | 338     | 85,1  |
| İKAMET YERİ           | Frekans | Yüzde | Eğitim        | Frekans | Yüzde |
| Ev                    | 187     | 47,1  | Ön lisans     | 15      | 3,8   |
| Yurt-Pansiyon-Apart   | 187     | 47,1  | Lisans        | 341     | 85,9  |
| Aile veya Akraba Yanı | 23      | 5,8   | Yüksek Lisans | 41      | 10,3  |
| Fakülte               | Frekans | Yüzde | Fakülte       | Frekans | Yüzde |
| Eğitim                | 52      | 13,1  | Turizm        | 7       | 1,8   |
| İİBF                  | 153     | 38,5  | Teknoloji     | 2       | 0,5   |
| Myo                   | 14      | 3,5   | Mühendislik   | 16      | 4     |
| Tıp                   | 9       | 2,3   | Su Ürünleri   | 2       | 0,5   |
| Besyo                 | 3       | 0,8   | Teknik Eğitim | 3       | 0,8   |
| Fen                   | 48      | 12,1  | Sağlık MYO    | 20      | 5     |
| CİNSİYET              | Frekans | Yüzde | Edebiyat      | Frekans | Yüzde |
| Kadın                 | 237     | 59,7  |               | 68      | 17,1  |
| Erkek                 | 160     | 40,3  | <b>Toplam</b> | 3397    | 100   |

Tablo 2 değerlendirildiğinde Muğla denildiğinde akla gelen değişkenlerden en yüksek değerleri alan değişkenler turistik ilçeler, eski Muğla evleri, zeybek ve zeytinyağı olmuştur. Bu bölümde amaç Muğla şehrinin diğer şehirlere göre farklılıklarının belirlenmesidir. Muğla şehrinin öğrencilere sunduğu ve aynı zamanda marka yararını ölçme amacıyla değerlendirilmesi istenen değişkenlerde ise doğal güzellikler, üniversite ve tarihsel zenginlikler sonuçlarına ulaşılmıştır. Son olarak Muğla şehrinin marka olarak kişilik ve nitelik unsurlarının belirlenmesi amacıyla ankette öğrencilere değerlendirmeleri istenen değişkenlerde de pahalı, sakin, güvenli ve dışa açık sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bölümlerde 7'li likert ölçeği kullanılmış olup 7 kesinlikle katılıyorum iken 4 kararsız olarak belirlenmiştir.

**Tablo 2: Muğla İmajını Ölçmede Kullanılan Değişkenler**

| Değişkenler       | Art.Ort. | S.S   | Değişkenler          | Art. Ort. | S.S   |
|-------------------|----------|-------|----------------------|-----------|-------|
| Muğla bacası      | 4,24     | 2,327 | İklim                | 4,05      | 2,29  |
| Saatli kule       | 2,97     | 1,934 | Alışveriş imkanları  | 2,48      | 1,768 |
| Saatli kule       | 4,2      | 2,155 | Sağlık imkanları     | 2,84      | 1,75  |
| Kurşunlu camii    | 4,72     | 2,083 | Sanatsal etkinlikler | 3,56      | 1,877 |
| Eski Muğla evleri | 5,74     | 1,847 | Planlı kentleşme     | 3,05      | 1,825 |

|                     |                 |            |                    |                  |            |
|---------------------|-----------------|------------|--------------------|------------------|------------|
| Turistik ilçeler    | 6,38            | 1,603      | Eğlence mekanları  | 4,04             | 2,054      |
| Muğla beyazı mermer | 3,63            | 2,148      | Spor etkinlikleri  | 3,93             | 1,945      |
| Muğla saraylısı     | 3,26            | 1,961      | Coğrafi konum      | 4,92             | 1,981      |
| Zeybek              | 5,27            | 1,964      | Üniversite         | 5,04             | 1,918      |
| Kerimoğlu           | 4,48            | 2,307      | Ulaşım             | 3,94             | 2,161      |
| Keşkek              | 4,44            | 2,19       | Çevre temizliği    | 4,19             | 1,957      |
| Çıntar              | 4,39            | 2,293      | Eğitim imkanları   | 4,41             | 1,871      |
| Çam balı            | 4,64            | 2,096      | Doğal güzellikler  | 5,96             | 1,713      |
| Zeytinyağı          | 5,08            | 2,075      | Tarihsel           | 5,02             | 1,909      |
| Kültür balıkçılığı  | 4,02            | 2,016      | zenginlikler       |                  |            |
| <b>Değişkenler</b>  | <b>Art.Ort.</b> | <b>S.S</b> | <b>Değişkenler</b> | <b>Art. Ort.</b> | <b>S.S</b> |
| Muhafazakar         | 2,65            | 1,949      | Gelişmiş           | 2,9              | 1,895      |
| Geleneksel          | 4,2             | 2,009      | Modern             | 3,75             | 2,079      |
| Sakin               | 5,1             | 1,91       | Dışa açık          | 4,63             | 2,138      |
| Gürültülü           | 2,71            | 1,864      | Dışa kapalı        | 2,97             | 2,044      |
| Ucuz                | 2,17            | 1,853      | Pahalı             | 5,89             | 1,919      |
| Temiz               | 4,22            | 1,914      | Güvenli            | 4,89             | 1,937      |

## 4.2. Muğla Şehri Hakkındaki Bilgilerinin Kaynağı

*Tablo 3: Muğla Şehri Hakkında Bilgilerin Kaynağı*

| Değişkenler         | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma |
|---------------------|--------------------|----------------|
| Kulaktan dolma      | 3,56               | 2,085          |
| Tv, dizi ve filmler | 4,06               | 2,035          |
| İnternet siteleri   | 4,1                | 2,042          |
| Gazetelerden        | 3,34               | 1,916          |
| Muğlalı ünlülerden  | 2,74               | 1,84           |
| Yazılı kaynaklardan | 3,74               | 2,106          |
| Fuar ve sergilerden | 2,8                | 1,82           |
| Festivallerden      | 3,05               | 1,96           |
| Tanıdıklardan       | 4,96               | 2,013          |

Tablo 3'deki veriler 7'li likert ölçeği kullanılarak 1 Kesinlikle Katılmıyorum ve 7 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır. Şehir hakkında tv, dizi ve filmlerden, internet sitelerinden, gazetelerden, ünlülerden, fuar ve sergilerden, tanıdıklardan veya kulaktan dolma gibi bilgilerin insan zihninde algılanmalarıyla şehrin imajı hakkındaki bilgilerin kaynağı oluşabilmektedir. Şehir hakkındaki bilgilerin kaynakları değerlendirildiğinde ilk olarak tanıdıklar ardından internet siteleri ve tv-dizi-filmler gelmektedir. Fakat bu verilerden kuvvetli kaynaklar ola-

rak söz etmemiz mümkün değildir. Çünkü 7 tam puan ve 4 ortalama ise kararsızlık puanını göstermektedir. Bu durumda tanındıklar, internet siteleri ve tv-dizi-filmler 7 tam puan ile 4 kararsızlık puanı arasında kalmaktadır.

### 4.3. Muğla Denildiğinde Akla Gelenler

**Tablo 4:** Muğla Denildiğinde Akla Gelenlerin Cinsiyete Göre Yapılan t- testi

| Değişkenler         | Kadın    |       | Erkek    |       | t değeri | P        |
|---------------------|----------|-------|----------|-------|----------|----------|
|                     | Art. Ort | S.S   | Art. Ort | S.S   |          |          |
| Saatli kule         | 4,6      | 2,114 | 3,6      | 2,081 | 4,648    | 0,000**  |
| Kurşunlu camii      | 5,03     | 1,948 | 4,26     | 2,193 | 3,623    | 0,000*** |
| Eski Muğla evleri   | 6,08     | 1,574 | 5,23     | 2,096 | 4,339    | 0,000*** |
| Turistik ilçeler    | 6,58     | 1,175 | 6,09     | 2,051 | 2,737    | 0,007*** |
| Muğla beyazı mermer | 3,87     | 2,162 | 3,27     | 2,082 | 2,755    | 0,006*   |
| Muğla saraylısı     | 3,56     | 2,009 | 2,81     | 1,802 | 3,795    | 0,000**  |
| Zeybek              | 5,65     | 1,756 | 4,7      | 2,119 | 4,687    | 0,000*** |
| Kerimoğlu           | 4,74     | 2,209 | 4,09     | 2,4   | 2,754    | 0,006*   |
| Keşkek              | 4,95     | 2,055 | 3,68     | 2,173 | 5,874    | 0,000**  |
| Çıntar              | 4,84     | 2,232 | 3,71     | 2,222 | 4,944    | 0,000**  |
| Çam balı            | 5,08     | 1,893 | 3,99     | 2,216 | 5,076    | 0,000*** |
| Zeytinyağı          | 5,51     | 1,881 | 4,46     | 2,192 | 4,953    | 0,000*** |
| Kültür balıkçılığı  | 4,27     | 1,958 | 3,66     | 2,05  | 3,006    | 0,003*   |

# varyanslar eşit değil, \* 0.05 > p \*\* 0.01 > p

Tablo 4’de Muğla bacası ve Saburhane meydanı değişkenleri anlamlı çıkmadığı ve H0 hipotezi kabul edildiği için eklenmemiş olup sadece anlamlı çıkan ve H1 hipotezi kabul edilen değişkenlere yer verilmiştir. H1a: Ankete katılan öğrencilerin Muğla denildiğinde akıllarına gelenler cinsiyete göre farklılık göstermiştir.

**Tablo 5:** Muğla Denildiğinde Akla Gelenlerin Yaşa Göre Yapılan t- testi

| Değişkenler  | 18-23    |       | 24-28    |       | t değeri | P       |
|--------------|----------|-------|----------|-------|----------|---------|
|              | Art. Ort | S.S   | Art. Ort | S.S   |          |         |
| Muğla bacası | 4,11     | 2,314 | 4,8      | 2,317 | -3,024   | 0,003** |
| Kerimoğlu    | 4,31     | 2,301 | 5,2      | 2,202 | -2,288   | 0,023*  |

# Varyanslar eşit değil \* 0.05 > p \*\* 0.01 > p

H1b: Ankete katılan öğrencilerin Muğla denildiğinde akıllarına gelenler yaşa göre farklılık Muğla bacası ve Kerimoğlu için farklılık göstermiştir. Diğer değişkenler H0 hipotezini verdiği için tablo 5’de yer verilmemiştir.



**Tablo 6:** Muğla Denildiğinde Akla Gelenlerin Memlekete Göre Yapılan t- testi

| Değişkenler       | Muğlalı  |       | Diğer    |       | t değeri | P        |
|-------------------|----------|-------|----------|-------|----------|----------|
|                   | Art. Ort | S.S   | Art. Ort | S.S   |          |          |
| Muğla bacası      | 5,51     | 2,071 | 4,02     | 2,301 | 5,005    | 0,000#** |
| Saburhane meydanı | 3,69     | 2,078 | 2,85     | 1,883 | 3,133    | 0,002*   |
| Saatli kule       | 4,73     | 1,981 | 4,1      | 2,173 | 2,204    | 0,030#*  |
| Kurşunlu camii    | 5,29     | 1,903 | 4,62     | 2,1   | 2,281    | 0,023*   |
| Eski Muğla evleri | 6,14     | 1,514 | 5,67     | 1,893 | 2,113    | 0,037#*  |
| Turistik ilçeler  | 6,75     | 0,921 | 6,32     | 1,687 | 2,843    | 0,005#*  |
| Muğla saraylısı   | 3,81     | 2,004 | 3,16     | 1,94  | 2,366    | 0,018*   |
| Zeybek            | 5,9      | 1,845 | 5,16     | 1,966 | 2,697    | 0,007*   |
| Kerimoğlu         | 5,88     | 1,811 | 4,23     | 2,299 | 6,175    | 0,000#** |
| Keşkek            | 5,81     | 1,871 | 4,2      | 2,155 | 5,988    | 0,000#** |
| Çıntar            | 5,78     | 1,957 | 4,14     | 2,263 | 5,788    | 0,000#** |
| Çam balı          | 5,73     | 1,77  | 4,45     | 2,093 | 4,966    | 0,000#** |
| zeytinyağı        | 5,93     | 1,789 | 4,93     | 2,088 | 3,848    | 0,000#** |

# varyanslar eşit değil, \* 0.05 > p \*\* 0.01 > p

H1c: Ankete katılan öğrencilerin Muğla denildiğinde akıllarına gelenler Muğla beyazı mermer ve kültür balıkçılığı dışındaki değerler için memleketlerine göre farklılık göstermiştir. H1c hipotezi tabloda verilen değişkenler için kabul edilmiştir. Muğla beyazı ve kültür balıkçılığı Muğla şehrinin aslında diğer şehirlere göre önemli farkları iken öğrenciler tarafından bu farklılıkların farkında olunmadığı görülmektedir. Muğla'nın toplam mermer rezervinin 400 milyon ton, işlenebilir mermer rezervinin ise 181 milyon m3 olduğu bilinmektedir. Kültür balıkçılığı Türkiye de ilk kez Muğla Milas kıyılarında yapılmaya başlanmış olup Ülkemizde yaklaşık olarak %70'i Muğla kıyılarında yapılmaktadır. Görüldüğü gibi Muğla şehrinin imajı açısından bu iki değişken yatırımcıları çekmek açısından önemli iken sonuçlarda düşük oranlarda çıkmışlardır.

#### 4.4. Muğla'da Yaşamın Öğrencilere Sunduğu Avantajlar

**Tablo 7:** Muğla'da Yaşamın Sunduğu Avantajların Cinsiyete Göre t- testi

| Değişkenler           | Kadın    |       | Erkek    |       | t değeri | P       |
|-----------------------|----------|-------|----------|-------|----------|---------|
|                       | Art. Ort | S.S   | Art. Ort | S.S   |          |         |
| Sanatsal etkinlikler  | 3,71     | 1,855 | 3,33     | 1,892 | 1,995    | 0,0047* |
| Üniversite            | 5,34     | 1,8   | 4,61     | 2,007 | 3,789    | 0,000** |
| Ulaşım                | 4,24     | 2,139 | 3,49     | 2,122 | 3,423    | 0,001** |
| Tarihsel zenginlikler | 5,2      | 1,79  | 4,75     | 2,05  | 2,269    | 0,024#* |
| Eğitim imkânları      | 4,59     | 1,863 | 4,13     | 1,854 | 2,437    | 0,015   |

# varyanslar eşit değil, \* 0.05 > p \*\* 0.01 > p

H1d: Ankete katılan öğrencilerin Muğla'da yaşamının sunduğu avantajlar sadece sanatsal etkinlikler, üniversite, ulaşım, tarihsel zenginlikler ve eğitim imkânları için cinsiyete göre farklılık göstermiştir ve tablo 7'de t-testi sonuçları yer almaktadır. Diğer avantajlar için farklılık olmaması nedeniyle tablo 7'de yer verilmemiştir.

**Tablo 8:** Muğla'da Yaşamının Sunduğu Avantajların Yaşa Göre t- testi

| Değişkenler          | 18-23    |       | 24-28    |       | t değeri | P       |
|----------------------|----------|-------|----------|-------|----------|---------|
|                      | Art. Ort | S.S   | Art. Ort | S.S   |          |         |
| İklim                | 3,84     | 2,274 | 4,97     | 2,139 | -3,901   | 0,000** |
| Sanatsal etkinlikler | 3,67     | 1,888 | 3,07     | 1,762 | 2,514    | 0,012*  |
| Doğal güzellikler    | 5,88     | 1,735 | 6,34     | 1,573 | -2,233   | 0,027#* |

# varyanslar eşit değil, \* 0.05 > p \*\* 0.01 > p

H1e: Ankete katılan öğrencilerin Muğla'da yaşamının sunduğu avantajlar yaşa göre farklılık göstermiştir. H1e hipotezi iklim, sanatsal etkinlikler ve doğal güzellikler değişkenleri için kabul edilmiştir.

**Tablo 9:** Muğla'da Yaşamının Sunduğu Avantajların Memlekete Göre t- testi

| Değişkenler         | Muğlalı  |       | Diğer    |       | t değeri | P        |
|---------------------|----------|-------|----------|-------|----------|----------|
|                     | Art. Ort | S.S   | Art. Ort | S.S   |          |          |
| İklim               | 5,47     | 1,942 | 3,8      | 2,257 | 5,941    | 0,000#** |
| Alışveriş imkânları | 3,15     | 1,595 | 2,37     | 1,772 | 3,187    | 0,002**  |
| Coğrafi konum       | 5,69     | 1,674 | 4,78     | 2,001 | 3,152    | 0,002**  |
| Ulaşım              | 4,47     | 2,062 | 3,85     | 2,167 | 3,3      | 0,001**  |

# varyanslar eşit değil, \* 0.05 > p \*\* 0.01 > p

Bu bölümün amacı Muğla markasının yararını belirlemek olup öğrencilere 7'li likert ölçeği kullanılarak sorular yöneltilmiştir. Muğla'da yaşamının öğrencilere sunduğu avantajlar ile Muğlalı ve Muğla'ya başka şehirden gelmiş öğrenciler arasında yapılan T- Testi sonuçlarına bakıldığında H1f: Ankete katılan öğrencilerin Muğla'da yaşamının sunduğu avantajlar memleketlerine göre farklılık göstermiştir. H1f hipotezi iklim, alışveriş imkânları, coğrafi konum ve ulaşım için kabul edilmiştir. Diğer değişkenler için H0 hipotezi kabul edildiği için tablo 9'da yer verilmemiştir. Muğla Şehri ulaşım açısından değerlendirildiğinde iki adet hava limanının bulunması, Bodrum, Marmaris, Fethiye ve Güllük de önemli limanlara sahip olması ve şehir içi araçlarının sıklığı ile bu anlamlılığın doğruluğunu gözler önüne sermektedir. Coğrafi konumu açısından bakıldığında ise Türkiye'nin güneybatı ucunda yer alır. Kuzeyinde Aydın, kuzeydoğusunda Denizli ve Burdur, doğusunda Antalya ile komşu, güneyinde Akdeniz ve batısında ise Ege Denizi ile çevrili olup şehirlerarasında bağlantı noktası olması açısından önemlidir. Muğla

şehri il ve ilçelerinde birçok alışveriş merkezine sahip olması ile öğrenciler açısından yararı görülmektedir. Sağlık imkânları açısından bakıldığında ise şehir merkezinde bir adet araştırma hastanesi ve bir adette özel hastane bulunması ve birçok ana sağlığı merkezi ile yine Muğlalı ve Muğlalı olmayan öğrenciler için anlamlılık düzeyinin yüksek çıkmasını doğrulamaktadır. İklimine bakıldığında Rize'den sonra en çok yağış alan ikinci şehir olması ve yeşillik açısından da yine Türkiye sıralamalarında üst sıralarda yer alması temiz havası ile öğrencilere sağladığı yararlarından biridir.

#### 4.5. Muğla Şehrinin Kişilik ve Nitelik Unsurları

Bu bölümde Muğla Şehrinin marka kimliği ve nitelik unsurları belirlenmesi amacıyla 7'li likert ölçeği kullanılarak değişkenlerin değerlendirilmesi istenmiştir.

*Tablo 10: Muğla Şehrinin Kişilik ve Nitelik Unsurlarının Cinsiyete Göre t- testi*

| Değişkenler | Kadın    |       | Erkek    |       | t değeri | P       |
|-------------|----------|-------|----------|-------|----------|---------|
|             | Art. Ort | S.S   | Art. Ort | S.S   |          |         |
| Temiz       | 4,4      | 1,856 | 3,96     | 1,974 | 2,249    | 0,025** |
| Güvenli     | 5,09     | 1,775 | 4,59     | 2,126 | 2,428    | 0,016## |
| Dışa açık   | 4,87     | 2,057 | 4,27     | 2,211 | 2,767    | 0,006   |

# varyanslar eşit değil, \* 0.05 >p \*\* 0.01 >p

H1g: Ankete katılan öğrencilerin Muğla'nın kişilik ve nitelik unsurları cinsiyete göre farklılık göstermiştir. H1g hipotezi temiz, güvenli ve dışa açık değişkenleri için kabul edilmiştir. Diğer değişkenler için H0 hipotezi kabul edildiği için tablo 10'da yer verilmemiştir. Yaşa göre yapılan t- testinde tüm değişkenlerde H0 hipotezi kabul edilmiş olup yaşa göre bir farklılık bulunmamıştır.

*Tablo 11: Muğla Şehrinin Kişilik ve Nitelik Unsurlarının Memlekete Göre t- testi*

| Değişkenler | Muğlalı  |       | Diğer    |       | t değeri | P        |
|-------------|----------|-------|----------|-------|----------|----------|
|             | Art. Ort | S.S   | Art. Ort | S.S   |          |          |
| Geleneksel  | 4,8      | 1,75  | 4,09     | 2,035 | 2,503    | 0,013*   |
| Sakin       | 5,86     | 1,479 | 4,97     | 1,947 | 4,068    | 0,000### |
| Ucuz        | 2,98     | 1,871 | 2,02     | 1,815 | 3,73     | 0,000**  |
| Güvenli     | 5,46     | 1,832 | 4,79     | 1,94  | 2,459    | 0,014*   |

# varyanslar eşit değil, \* 0.05 >p \*\* 0.01 >p

H1i: Ankete katılan Muğlalı ve Muğlalı olmayan öğrencilerin Muğla'nın kişilik ve nitelik unsurları memlekete göre farklılık göstermiştir. H1i hipotezi geleneksel,

sakin, ucuz ve güvenli değişkenleri için kabul edilmiştir. Diğer değişkenler için H0 hipotezi kabul edildiği için tablo 11’de yer verilmemiştir.

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Muğla şehrinin bir şehir markası olarak değerli kılınması isteniyorsa öncelikle imajının nasıl olduğunun değerlendirilmesi gerekliliğinden yola çıkarak hazırlanmış olan bu çalışmadaki sonuçlar;

Araştırmaya katılan öğrencilerin ağırlıklı olarak demografik özellikleri sonucunda %59,7’si kadın, %81,4’ü 18-24 yaş aralığının da, %38,5’i İİBF fakültesi, %85,1’i Muğla’ya başka bir şehirden gelmiş ve %94,2’si yurt-apart-pansiyon ve evde kalmaktadır.

Şehir hakkındaki bilgilerin kaynakları değerlendirildiğinde ilk olarak tanıdıklar ardından internet siteleri ve tv-dizi-filmler gelmektedir. Fakat bu verilerden kuvvetli kaynaklar olarak söz etmemiz mümkün değildir. Çünkü 7 tam puan ve 4 ortalama ise kararsızlık puanını göstermektedir. Bu durumda tanıdıklar, internet siteleri ve tv-dizi-filmler 7 tam puan ile 4 kararsızlık puanı arasında kalmaktadır.

Muğla denildiğinde akla gelen değişkenlerden en yüksek değerleri alan değişkenler turistik ilçeler, eski Muğla evleri, zeybek ve zeytinyağı olmuştur. Bu bölümde amaç Muğla şehrinin diğer şehirlere göre farklılıklarının belirlenmesi olup demografik özelliklere göre t- testi ile değerlendirme yapılmıştır. Cinsiyete göre t- testi sonucunda Kurşunlu camii, Eski Muğla evleri, Turistik ilçeler, Muğla beyazı mermer, Muğla, Zeybek saraylısı, Kerimoğlu, Keşkek, Çıntar, Çam balı, Zeytinyağı, Kültür balıkçılığı değişkenleri bayanlara göre farklılık göstermiştir. Yaşa göre t- testi sonuçlarında ise Muğla bacası ve Kerimoğlu için 18-23 yaş aralığındaki katılımcılar farklılık göstermiştir. Memlekete göre yapılan t- testinde ise Muğla bacası, Saatli kule, Kurşunlu camii, Eski Muğla evleri, Turistik ilçeler, Muğla, Zeybek, Muğla saraylısı, Kerimoğlu, Keşkek, Çıntar, Çam balı, Zeytinyağı Muğlalı olan öğrencilere göre farklılık göstermiştir.

Muğla şehrinin öğrencilere sunduğu ve aynı zamanda marka yararını ölçme amacıyla değerlendirilmesi istenen değişkenlerde ise doğal güzellikler, üniversite ve tarihsel zenginlikler sonuçlarına ulaşılmıştır. Cinsiyete göre yapılan t- testi sonuçlarında sanatsal etkinlikler, üniversite, ulaşım, tarihsel zenginlikler ve eğitim imkânları kadınlara göre farklılık göstermiştir. Yaşa göre t- testinde iklim ve doğal güzellikler 24-28 yaş aralığında farklılık gösterirken sanatsal etkinlikler 18-23 yaş aralığında farklılık göstermiştir. Memlekete göre yapılan t- testi sonuçlarında ise iklim, alışveriş, coğrafi konum ve ulaşımında Muğlalı olanlara göre farklılık göstermiştir.

Son olarak Muğla şehrinin marka olarak kişilik ve nitelik unsurlarının belirlenmesi amacıyla ankette öğrencilere değerlendirmeleri istenen değişkenlerde pahalı, sakın, güvenli ve dışa açık sonuçlarına ulaşılmıştır.

Cinsiyete göre t- testi sonuçlarında temiz, güvenli ve dışa açık değişkenleri kadınlarda farklılık göstermiştir. Yaşa göre t- testinde farklılık bulunamamıştır. Memlekete göre t- testinde ise geleneksel değişkeninde Muğlalı olmayan öğrencilere göre cevaplar farklılık gösterirken, sakin, ucuz ve güvenli değişkenleri için Muğlalı olan öğrenciler için farklılık tespit edilmiştir.

## **6. ÖNERİLER**

Şehir hakkındaki bilgilerin kaynakları değerlendirildiğinde ilk olarak tanıdıkları ardından internet siteleri ve tv-dizi-filmler gelmektedir. Oranları her ne kadar kesinlik bildirmese de 4 kararsızlık noktasının üstünde çıkmış olması bakımından değerlendirilmeye değerdir. Şehir hakkındaki bilgilerin kaynağı şehrin imajından haberdar olamaya farkındalığının yaratılması konusunda önemlidir. Bu araştırmanın öğrencilere yapılması genç kitle ve Muğlalı olamayıp burada ikamet eden ve viral pazarlama dediğimiz ağızdan ağıza pazarlama ile Muğla şehri hakkındaki görüşlerini tanıdıklarına ve sosyal ağlarda söz ederek Muğla şehri imajının etkilenmesine sebep olacaktır. Sonuçlara bakıldığında internet siteleri ve tv-dizi-filmler yer almaktadır. Fakat Muğla şehrinin birçok kültürüne has özellikleri, yapıları açısından farkındalığı buna rağmen sağlanamamıştır. Değişkenlerden Muğla beyazı mermer, kültür balıkçılığı, çam balı, Muğla bacası gibi değişkenlerin değerleri beklenenden düşük çıkmıştır. Bunlar Muğla şehrinin aslında diğer şehirlere göre önemli farkları iken öğrenciler tarafından bu farklılıkların farkında olunmadığı görülmüştür. Muğla'nın toplam mermer rezervinin 400 milyon ton, işlenebilir mermer rezervinin ise 181 milyon m3 olduğu bilinmektedir. Kültür balıkçılığı ise Türkiye de ilk kez Muğla Milas kıyılarında yapılmaya başlanmış olup Ülkemizde yaklaşık olarak %70'i Muğla kıyılarında yapılmaktadır. Görüldüğü gibi Muğla şehrinin imajı açısından bu iki değişken yatırımcıları çekmek açısından önemli iken sonuçlarda düşük oranlarda çıkmışlardır. Bunların dışında Muğla bacası Muğla'nın sembolü olarak kullanılmasına rağmen genel sonuçlarda düşük oranlarda çıkması Muğlalı olmayan kişiler tarafından da düşük puanlar verilmesi Muğla Şehrinin sembolü olarak doğru bir seçim mi ya da farkındalığının yaratılmamasından kaynaklı ise bu farkındalığı neden yaratılmadığı konusunun irdelenmesi gerekir. Bu farkındalık internet sitelerinde, tv-dizi-filmlerde bu sembollere dikkat çekilerek artırılabilir. Bu semboller kendiliğinden oluşabileceği gibi farkındalık yaratılarak da oluşturulabilmekte olup Şehrin imajı açısından önemli bir kriterdir. Sonuçlarda farklılıklar Muğlalı olanlara göre yüksek çıkmıştır. Fakat önemli olan Muğlalı olmayan öğrencilerin Muğla şehri nasıl değerlendirdiğidir. Muğla markasının yararını belirlemek için verilen değişkenlere Muğla şehrinin imajı açısından bakıldığında sonuçlarda üniversite, tarihsel zenginlikler ve doğal güzellikler çıkması güçlü bir imaj çizebileceğini göstermektedir. Turizm açısından bu değişkenler önem arz etmektedir. Muğla şehri birçok turistik ilçesi olması doğal güzellikleri, tarihsel zenginlikleri bakımından konumlandırması yapılırsa şehir markası olma potansiyeli yüksek bir şehirdir. Fakat şehir markası olabilmek için tek başına da yeterli değildir. Markanın kişilik ve nite-

lik unsurları da önemlidir. Çalışmanın sonucunda çıkan pahalı, sakin, güvenli ve dışa açık değişkenleri olmuştur. Buda marka olarak tercih sebebi olmayı sağlayan değişkenler olabilir.

Kısacası Muğla şehrinin imajı Muğla da eğitime devam eden öğrencilere göre Muğla denildiğinde zihinlerinde oluşan değişkenler; turistik ilçeler, eski Muğla evleri, zeybek ve zeytinyağı iken, marka yararı olarak zihinlerinde oluşan değişkenler ise doğal güzellikler, üniversite ve tarihsel zenginliklerdir. Markanın kişilik ve nitelik unsurlarına göre zihinlerinde oluşan ise pahalı, sakin, güvenli ve dışa açık olduğudur.

## KAYNAKÇA

- Altunbaş Hüseyin, 'Pazarlama iletişimi ve şehir pazarlaması şehirlerin Markalaşması', Selçuk İletişim Dergisi, Cilt Ocak, 2007, s.156-162.
- Apaydın Fahri, Şehir Pazarlaması, (Ankara: Nobel Akademik Yayın, 2011).
- Bilgili Bilsen, Yağmur Önder & Yazarkan Hakan, ' Turistik Ürün Olarak Festivallerin Etkinlik ve Verimliliği Üzerine Bir Araştırma (Erzurum-Oltu Kırdag Festivali Örneği)' Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi, 2(2), 2012, 117-124.
- Can Emel, 'Marka ve marka yapılandırma', Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt XXII. 2007 Sayı 1. S.225-237.
- Cop Ruziye & Akpınar İlknur, 'Öğrencilerin Şehirlerin Markalaşmasına Yönelik Algıları', Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi cilt: xxxvi, 2014, sayı:1 s. 69-88.
- Çakırcı Mehmet Akif, Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri, ( Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2013).
- Demirel Mustafa, 'Burdur Kent İmajı: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Alan Araştırması-Burdur City Image: A Case Study On Mehmet Akif Ersoy University Students', Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(10), 2014, 230-241.
- Erkan Nilgün Ç., & Yenen Zekiye, 'Yerleşmelerde İmaj Analizi Konusunda Bir Yöntem: Kastamonu Örneği' Megaron, 5(2). 2010, S.67-81
- Erdil T. Sabri & Uzun Yeşim, Marka Olmak, (İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2010 Yayın No:2355).
- Görkemli Nur, Tekin Gökhan., & Baypınar Yunus Emre, 'Kültürel Etkinlikler ve Kent İmajı-Mevlana Törenlerinin Konya Kent İmajına Etkilerine İlişkin Hedef Kitlelerin Görüşleri', Gümüşhane Üniversitesi iletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Cilt2, (1), 2013, 150-171.
- Gülmez Mustafa & Karaca Şükran, 'Şehir Markası Yaratmada Şehir Kimliğinin Rolü (Sivas İli Örneği)', (14. UPK Bozok Üniversitesi Bildiri Kitabı 2009, No:1 s. 544).
- Gülmez Mustafa, Babür Serap, & Yirik Şevket, 'Turizmde Destinasyon Markalaşması ve Alanya Örneği', I. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi, 15-18. 2011, s.1-14
- İri Ruhan, İnal M. Emin & Türkmen H. Hüseyin, 'Şehir Pazarlamasında Bilinirliğin Önemi: Niğde Yöresinin Bilinirliğinin ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma', Niğde Üniversitesi İİBF Dergi, 4 (1). 2011, S. 81-96.
- İlgüner Muhterem & Asplund Christer, Marka Şehir, (İstanbul: Markating yayınları, 2011).
- İslamoğlu Ahmet Hamdi & Fırat Duygu, Stratejik Marka Yönetimi, (İstanbul: Beta Basım A.Ş. 2011 Yayın No: 2541).
- İşler Didar Büyüker & Tüfekci Ömer Kürşad, 'Marka Kentlerin Oluşmasında Spor Pazarlamasının Rolünü Belirlemeye Yönelik Üniversitelerarası Futbol Müsabakalarında Bir Araştırma', Asos journal. Yıl:2 sayı:2\1, 2014, S. 107-120.
- Kanbir Hüseyin, Nart Sima & Saydan Reha, 'Şehirlerin Pazarlanmasında Marka Kişiliğinin Etkisi: Algılanan Marka Kişiliği – Turistlerin Tavsiye Etme Davranış İlişkisi', Pazarlama Ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 2010, Sayı: 6 s:53-84.
- Kavaratzis Mihalis & Ashworth G. J., 'City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?' Tijdschrift voor economische en sociale geografie, 96(5), 2005, s. 506-514.
- Kavaratzis Mihalis, ' From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam', Budapest and Athens. University of Groningen 2008, 3-185 ISBN: 978-90-367-3552-0.
- Kaya Funda & Marangoz Mehmet, 'Marka Şehirlerin "Ticari Kimlik" Belirleyicileri', Journal of Management Marketing and Logistics, 1(1), 2014, s. 37-47.

- Kaypak Şafak, 'Küreselleşme Sürecinde Kentlerin Markalaşması ve "Marka Kentler"', C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 14(1). 2013, S.335-352
- Kemp Elyria, Childers Carla Y. ve Williams Kim H., 'Place Branding: Creating Self brand Connections and Brand Advocacy', Journal of Product & Brand Management, Vol.21, No.7, 2012, s. 508-515.
- Marangoz Mehmet, Önce Günel & Çelikkan Hale, Şehirlerin Markalaşması Ve Şehir Markası
- Oluşturmada Sembol Yapılar: Çanakkale Örneği, (Uluslararası II. Trakya Bölgesi Kalkınma – Girişimcilik Sempozyumu Bildiri Kitabı. Kırklareli, 2010 S. 681- 700).
- Mccann, Eugene. J., 'City Marketing, R. Kitchin ve N. Thrift (ed.), "International Encyclopedia of Human Geography"', Oxford: Elsevier, Vol.2, 2009, s. 119-124.
- Minghui Qiu, A Study of Success Factors in City Branding: The ISE Conceptual Model, International Marketing Science and Management Technology Conference, 2009 s. 313-321.
- Özdemir Şuayip & Karaca Yusuf, ' Kent Markası ve Marka İmajının Ölçümü: Afyonkarahisar Kenti İmajı Üzerine Bir Araştırma.', Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİ BF Dergisi, 11, 2009, s. 113-134.
- Özkul Emrah & Demirer Dilek, 'Şehirlerin Turistik Markalaşmasında Kalkınma Ajanslarının Rolü. Bölge Planları Üzerine Bir Doküman İncelemesi', İşletme Araştırmaları Dergisi, 4(4), 2012, s. 157-181.
- Pektaş Güzide, Öncü E. & Karadeniz Mustafa, 'Şehir İmajının Marka Değeri Üzerine Etkisi: Gaziantep Ve Baklava Örneği', 19. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı. Gaziantep 2014, s.543-555.
- Rainisto Seppo K., 'Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States', Doctoral Dissertation, Helsinki University of Technology. Institute of Strategy and International Business 2003.
- Sağdıç Mustafa, 'Üniversite Öğrencilerinin İstanbul'a İlişkin Algılarının Şehir İmajı Açısından Analizi', Electronic Turkish Studies, 9(2). 2014, S.1267-1283.
- Tekin Mahmut & Cici Emine Nihan, 'Şehirlerin Markalaşma Sürecinin Yansımaları: Konya İli Üniversitelerindeki Öğrencilerin Algılarındaki Konya Markası', XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 23-24 Haziran 2011 S. 340-348.
- Toksarı Murat, İlyas İsen & Dağcı Ağdem, 'Bir Şehrin Markalaşması ve Pazarlanması Süreci: Konya İlinde Bir Uygulama' Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), 2014, s. 328-343.
- Tosun Nurhan Babür, İletişim Temelli Marka Yönetimi, (İstanbul: Beta Basım A.Ş. 2010 Yayın No: 2284).



# Üniversite Öğrencilerinin Teknolojiye Hazır Bulunuşluk Düzeyi ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Erciyes Üniversitesi Örneği

Ebru SÖNMEZ\* & Hanife AKGÜL\*\*

## Özet

*Bu çalışmanın amacı, üniversite öğrencilerinin teknolojiye hazır bulunuşluk düzeyi ile kişilik tipleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Öğrencilerinin teknolojiye hazır bulunuşluk düzeylerini ölçmek üzere, Parasuraman tarafından geliştirilen Teknolojiye Hazır Bulunuşluk İndeksini (TRI) temel alarak Yen'in uyarlamış olduğu 18 ifadeden oluşan TRI kullanılmıştır. Bu indekste teknolojiye hazır bulunuşluk düzeyleri "yenilikçilik", "güvensizlik", "huzursuzluk" ve "iyimserlik" olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Ayrıca, öğrencilerin kişilik tiplerini ölçmek için Holland'ın oluşturduğu "gerçekçi", "araştırmacı", "sanatçı", "sosyal", "girişimci" ve "geleneksel" gibi altı farklı kişilik tipi temel alınarak, Pilavcı tarafından uyarlanan 42 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Anket formu aracılığı ile elde edilen veriler uygun bir istatistik programı ile analiz edilmiştir.*

*Çalışma kapsamında oluşturulan modelleme sonucunda teknolojiye hazır bulunuşlukta "iyimserlik" faktör grubu, kişilik tiplerinde ise, "geleneksel" kişilik tipi 1. faktör grubu olarak ilk sırada yer almaktadır. Teknolojiye hazır bulunuşlukta "rahatsızlık" boyutunun kişiliğin boyutları ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı, teknolojiye hazır bulunuşlukla ilgili diğer değişkenlerin ise kişilikle ilgili değişkenlerce açıklanabildiği sonucuna ulaşılmıştır.*

*Anahtar Kelimeler: Hazır Bulunuşluk, Teknolojiye Hazır Bulunuşluk (THB), Kişilik, Teknoloji Kabul Teorisi (TKT), Yenilikçilik.*

## Relationship Between Technology Readiness Level and Personality Characteristics at the College Students: Erciyes University Sample

### Abstract

*The aim of this study is to examine the relationship between the technology readiness level and personality types of the college students. In order to measure the level, The Technology Readiness Index (previously formulated by Parasuraman)*

\* Yrd. Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, ebrusonmez@erciyes.edu.tr

\*\* Öğr. Gör., Erciyes Üniversitesi Develi Hüseyin Şahin MYO., Çocuk Bakımı ve Gençlik Hizmetleri Programı, hakgul@erciyes.edu.tr

which consists of 18 items and was adapted by Yen based on the work of Parasuman was used. In this index the readiness levels were viewed in four dimensions: innovation, insecurity, discomfort and optimism. Besides, so as to measure the personality types of students, the scale which consists of 42 items and was adapted by Pilavcı based on the work of Holland who identified six different types of personalities like, realistic, researcher, artist, entrepreneur, social, traditional was used. The data obtained via the questionnaire was analysed by using an appropriate statistic program.

As a result of modelling within the study, "optimism" factor group is ranked in the first line in readiness level and "traditional" is ranked in the first line in personality types. It was concluded that discomfort is not meaningfully associated with the other personality types, nevertheless the other items related to readiness could be explained by the ones about personality.

**Key Words:** Readiness, Technology Readiness (TR), Personality, Technology Acceptance Theory (TAM), Innovation.

---

## 1. GİRİŞ

Tüketicilerin teknoloji temelli ürünleri veya hizmetleri kullanmaya olan eğilimi, özellikle hizmet sektöründe yaşanan gelişmelere bağlı olarak pazarlarda meydana gelen yapısal değişiklikler nedeniyle önem arz etmektedir. Bu nedenle yenilikçi tüketiciler işletmeler için önemli bir pazar segmenti oluştururlar. Bu tüketicilerden elde edilen gelir, birçok işletme için önemli bir rol oynamaktadır. Fakat bazen tüketiciler teknoloji temelli ürün veya hizmetleri kullanmaya şüphe ile bakabilir ve bu ürün veya hizmetlerin kullanımını reddedebilir. Bireylerin teknolojiyi kullanmayı niçin kabul ettikleri veya reddettiklerini anlamanın bilgi sistemleri araştırmalarında en zorlu konulardan biri olduğu bilinmektedir, Bu konuyla ilgili Goodwin (1987), bireylerin ihtiyacı olan bir sistemi tasarlamak için, kullanıcıların niyetlerini, uzmanlık düzeylerini, sistemi kullanmak için bekledikleri süreyi ve ihtiyaçlarının nasıl değiştiğini ve nasıl deneyim kazandıklarını anlamak gerektiğini belirtmiştir<sup>1</sup>. Literatürde, tüketicilerin teknoloji ile ilgili önceki deneyimlerinin, yeni teknolojileri kullanmadaki davranış ve tutumlarını olumlu yönde etkilediği bunun ise, tüketicilerin yeni teknolojileri kullanmada kendine güvenini ve yeteneğini artırdığı<sup>2</sup>, onları motive ettiği ve yeni teknoloji kullanımına karşı daha tutarlı davranışlar sergiledikleri ifade edilmektedir<sup>3</sup>.

---

1 Nancy C. Goodwin, "Functionality and Usability", Communications of the ACM, Vol. 30 Issue: 3, March 1987, p.232, <http://mis.njit.edu/ullman/cis465/Articles/Goodwin.pdf>, (Erişim Tarihi: 15. 06. 2013).

2 Tamar Levine and Smadar Donitsa-Schmidt, "Computer Use, Confidence, Attitudes, and Knowledge: A Causal Analysis", Computers in Human Behavior, Vol.14, Issue: 1, January 1998, p.138, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563297000368>, (Erişim Tarihi: 15. 06. 2013).

3 Matthew L. Meuter et al., "Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies", Journal of Marketing, Vol. 69, No.2 (Apr. 2005), p.70, <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.69.2.61.60759>, (Erişim Tarihi: 20. 06. 2013).

Bunların yanı sıra, literatürde çeşitli sınıflandırmalarla incelenen kişilik tiplerinin de teknolojiyi kullanma veya reddetmede önemli bir değişken olarak dikkate alınması gereklidir. Bu bağlamda, çalışmada Holland'ın oluşturmuş olduğu altı farklı kişilik tipi temel alınarak, farklı bölümlerde okuyan bireylerin teknolojiye hazır bulunuşluk düzeyleri arasındaki ilişki incelenecektir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Teknolojiye Hazır Bulunuşluk (TR)

Bireyin bir işi yapabilmesi ve yeni davranışı öğrenmesi için gereken olgunluğa erişmesinin yanı sıra gerekli bilgi ve becerileri kazanmış olması gerekir. Hazır bulunuşluk; en basit ve yalın şekliyle; herhangi bir etkinliği yapmaya bilişsel, duyuşsal, sosyal ve psikomotor olarak hazır değildir. Ertürk, hazır bulunuşluk kavramını; bireyin "eğitim pazarına" getirdiği özelliklerin tümü, olarak ifade etmektedir.<sup>4</sup> Literatürde hazır bulunuşluk her ne kadar eğitim ve öğretimle ile ilişkilendirilmiş olsa da farklı yaklaşımlarla da ilişkilendirilmiştir. Örneğin, Davis (1989), yönetim bilişim sistemleri literatüründe çok kullanılan Teknoloji Kabul Teorisini (Technology Acceptance Model – TAM) Sebep Hareketler Teorisine (TRA) dayandırarak geliştirmiştir. Davis (1989) özellikle bireylerin internet üzerinden alışveriş yapma niyetlerini belirlemeye yönelik olarak, bilgi teknolojileri kullanıp, kullanmama davranışının birey davranışından etkilendiğini savunmaktadır<sup>5</sup>. Şöyle ki, TRA modelinin önemli yapı taşları, niyet ve davranışları belirleyen tutumları tespit etmek için kullanılan belirgin inançlardır. TRA tüketici davranışı, teknoloji kabulü, sistem kullanımı ve çeşitli insan davranışlarında başarılı bir şekilde uygulanmıştır. TAM ise, algılanan kullanılabilirlik ve algılanan kullanım kolaylığı arasında bir bağ kurar ve bu iki faktörün, kullanıcıların tutumları ve niyetlerini etkilediği ve teknolojiye uyum davranışını belirlediğini ileri sürer<sup>6</sup>. Başka bir ifade ile TAM, teknolojiyi kullanmada direnç ve kabul nedenlerini anlamak, kullanıcıların yenilik ve değişikliklere verecekleri cevapları tahmin etmek ve sistemdeki değişimle gerçek kullanımdaki gelişmeyi incelemek amacıyla kullanılmaktadır. TAM, yeniliğin yayılması perspektifiyle 1983 yılında Rogers tarafından bilgi teknolojilerinin kullanımı ve uyum konusunu ile ilişkilendirilerek de incelenmiştir. Bu araştırmada, kişisel kullanıcı karakteristikleri, bilgi kaynakları ve iletişim kaynakları ve yenilik özellikleri gibi unsurlar bilgi teknolojilerini kullanma ve uyumun belirleyicileri

4 Nuray Senemoğlu. *Gelişim, Öğrenme ve Öğretim*. (Ankara: Özsen Matbası,1998), s.14. Ayten Ulusoy, *Gelişim ve Öğrenme*. (Ankara: Anı Yayıncılık, 2006), s.3.

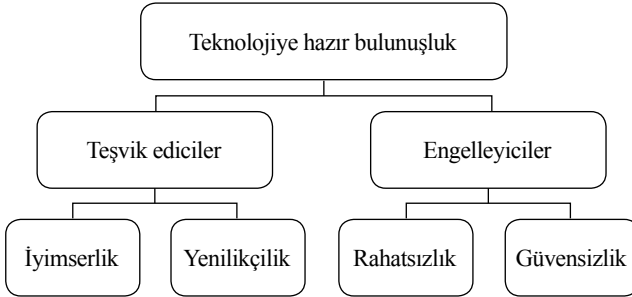
5 Aykut Hamit Turan, "İnternet Alışverişi Tüketici Davranışını Belirleyen Etmenler: Planlı Davranış Teorisi (TPB) ile Ampirik Bir Test", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, 2011, s. 130, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/> (Erişim Tarihi:05.08.2015).

6 Fred D. Davis, "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology", *MIS Quarterly*, Vol. 13, No. 3, Sep., 1989, p.321, <http://www.jstor.org/stable/249008>, (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2013). Fred D. Davis, Richard P. Bagozzi and Paul R. Warshaw, "User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models", *Management Science*, Vol.35, No.8, Aug.,1989, p.983, <http://www.jstor.org/stable/2632151>, (Erişim Tarihi: 16.06. 2013).

olarak dikkate alınmıştır<sup>7</sup>. Bu doğrultuda Moore ve Benbasat, yaptıkları çalışmada, niyetler ve yenilikler literatürünü, planlı davranış teorisi (TRA) kavramlarını ve algılanan yenilik özelliklerini kombine ederek incelemiştir<sup>8</sup>.

Mick ve Fournier (1998) yapmış oldukları çalışmada tüketicilerin kontrol/ kaos, özgürlük/ köleleştirme, yeterlilik/ yetersizlik, yeni/ eski, verimlilik/ verimsizlik, yerine getirmek/ ihtiyaçlar yaratmak, benzeşme/ ayırma ve bağlama/ çözülme gibi sekiz teknoloji paradoksuyla karşı karşıya kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu paradoksa göre tüketiciler teknolojiden olumlu veya olumsuz olarak etkilenebilmektedir<sup>9</sup>. Teknoloji ile ilgili olumlu ve olumsuz duygular bir arada olabilmesine rağmen, bu iki tip duygunun görece baskınlığı bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir. Aslında bireyler, teknolojiye karşı, bir yandan güçlü olumlu duygular beslerken diğer yandan çok olumsuz duygularla çevrelenmiş olabilir. Bu tip duygular çeşitli nedenlerden kaynaklanıyor olabilir. Bu bağlamda Parasuraman (2000) literatürde yapılan çalışmaları ve Ulusal Teknolojiye Hazır Bulunuşluk Anketini esas alarak, "teknolojiye hazır bulunuşluk indeksini" geliştirmiştir<sup>10</sup>. Bu indekste teknolojiye hazır bulunuşluğun dört düzeyi olduğu ifade edilmektedir. Bunlar "yenilikçilik", "güvensizlik", "rahatsızlık" ve "iyimserlik" tir (Şekil 1).

**Şekil 1:** Teknolojiye Hazır Bulunuşluğun Boyutları



**Kaynak:** Parasuraman, a.g.e.'den uyarlanmıştır.

7 Shirley Taylor and Peter Todd, "Decomposition and Crossover Effects in The Theory of Planned Behavior: A Study of Consumer Adoption Intentions", International Journal of Research in Marketing, Vol. 12, Issue 2, July 1995,p.145, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/016781169400019K>, (Erişim Tarihi: 16. 06. 2013).

8 Gary C. Moore and Izak Benbasat, Integrating Diffusion of Innovations and Theory of Reasoned Action Models To Predict Utilization of Information Technology By End-Users, (in Diffusion and Adoption of Information Technology), Kautz, Karlheinz, Pries-Heje, Jan (Eds.), The International Federation for Information Processing 1996), pp 132-146, [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-0-387-34982-4\\_10](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-0-387-34982-4_10), (Erişim Tarihi: 03. 02. 2014).

9 David Glen Mick and Susan Fournier, "Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions, and Coping Strategies", Journal of Consumer Research, Vol. 25, No. 2, September 1998, p. 126, <http://eds.a.ebscohost.com/eds/>, (Erişim Tarihi: 18. 06. 2013).

10 A. Parasuraman, "Technology Readiness Index (Tri) A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies", Journal of Service Research, May 2000, Vol. 2, No. 4, p. 308, <http://jsr.sagepub.com/content/2/4/307.full.pdf+html>, (Erişim Tarihi: 15. 06. 2013).

Teknolojiye hazır bulunuşluk, bireylerin evde ve işyerinde amaçlarını gerçekleştirmek için yeni teknolojileri kullanma ve kabullenme eğilimlerini ifade etmektedir. Bireyin yeni teknolojilere yatkınlığı, bir takım unsurlar tarafından hem teşvik edilmekte (iyimserlik, yenilikçilik) hem de engellenmektedir (rahat-sızlık, güvensizlik). Teknolojiye hazır bulunuşluk, yeni teknolojileri kullanmada bir insanın yatkınlığını toplu olarak belirleyen engelleyicilerden ve zihinsel yapıdan kaynaklanan genel bir ruhsal durum olarak görülebilir<sup>11</sup>. Bir başka ifade ile ise, bireylerin teknolojiyi kullanmaya karşı duygusal bir ikilemi, yani bir tarafta teknoloji rahatsızlığı veya güvensizliği, diğer tarafta ise teknoloji iyimserliği veya yenilikçiliğidir. Teknolojiye hazır bulunuşluğa ilişkin bu düzeyler aşağıda açıklanmıştır.

*Yenilikçilik:* Teknolojiyi kullanmada öncü ve fikir lideri olma olarak tanımlanabilir. Özellikle yeni teknolojik ürünleri kullanma ve anlamada diğerlerine göre üstün olma ve başkalarına bu konularda tavsiyelerde bulunma veya bu teknolojileri kullanırken daha az problemle karşılaşma olarak ifade edilmektedir<sup>12</sup>. Örneğin Rogers'ın beş kategoriden oluşan yeniliğin yayılması sınıflandırmasında yer alan yenilikçiler ve erken benimseyenler, genellikle yenilik riskini göze alabilen tüketicilerdir ve yeniliğin olumsuz yönlerine karşı risk taşıma kapasiteleri fazladır<sup>13</sup> ve ürünü ilk kullananlardan olmak suretiyle, ileride kendilerinin başkaları tarafından kabul edilmesi önemli bir güdü olmaktadır ve fikir lideri olabilme özellikleri vardır<sup>14</sup>. Ayrıca yenilikçilik, kişinin yeni teknolojik ürün ve hizmetleri denemek konusunda kendini ne kadar öncü olarak gördüğünü ve teknolojik ürünler konusunda çevresince ne oranda fikir lideri olarak değerlendirildiğini ifade etmektedir<sup>15</sup>. Literatürden hareketle yenilikçilik, yeniliklere daha açık olma ve teknoloji öncüsü ve fikir lideri olma, ilgi alanına giren teknolojik yenilikleri takip etme ve onu ilk edinen olma, yenilik riskini göze alabilme olarak ifade edilebilir.

*İyimserlik:* Teknolojiye olumlu bakma, günlük işlerin yürütülmesinde esneklik, etkinlik ve kontrol sağlama inancı olarak tanımlanabilir<sup>16</sup>. Bir başka ifade ile bireyin sistemi kullanmasının iş performansında artış sağlayacağına yardımcı olmasına inanma ve sistem kullanımı ile ilgili kolaylık derecesidir<sup>17</sup>. Buradan hareketle iyimserlik, teknolojinin hayatı olumlu yönde etkilediğine, yapılan işleri kolaylaştıracağına ve etkinlik ve verimliliğini arttıracığına yönelik inanç olarak ifade edilebilir.

11 Parasuraman, a.g.e., p. 308.

12 A.g.e., p. 311.

13 Muhittin Karabulut, Tüketici Davranışı, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 3. Baskı, 1989), s. 149.

14 Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, Tüketici Davranışı, (İstanbul: MediaCat Kitapları, 2005), s. 289.

15 Zeynep Özata, "Teknolojik Ürünlerde Tüketici Davranışı", içinde Elif Eroğlu (Edt), Teknoloji Perakendeciliği, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2890, Eskişehir, Ocak 2013, s. 53, <http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/PMY208U.pdf>, (Erişim Tarihi: 10. 01. 2014).

16 Parasuraman, a.g.e., p. 311.

17 Özlem Oktal, "Kullanıcıların Bilgi Sistemini Kabulünü Etkileyen Faktörlerin Utat Perspektifinden İncelenmesi", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 1, 2013, s. 158, <http://www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr/2013-1.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.01.2014).

*Rahatsızlık:* Teknolojiye karşı kontrol eksikliği algısına veya onun bunaltıcı olduğu hissine kapılma olarak tanımlanır<sup>18</sup>. Örneğin, Raub (1981), yapmış olduğu çalışmada, bilgisayar kaygısını, bilgisayarları bireysel tehdit olarak gören kişilerin oluşturdukları karmaşık duygusal tepkiler olarak tanımlamıştır<sup>19</sup>. Raub öğrenciler üzerine yapmış olduğu çalışmasında öğrencilerin yanlış butona bastıklarında onarılmaz zararlar verecekleri endişesi taşıdığını bunun nedeni olarak da öğrencilerin bilgisayarı kullanma yeteneklerinden şüphe duymalarından kaynaklandığını ifade etmektedir<sup>20</sup>. Rahatsızlık, bireylerin genel olarak teknolojiye karşı olumsuz duygular beslemesi veya teknolojiden korkması olarak ifade edilebilir. Örneğin, “akıllı telefonların bazı uygulamalarının kullanılabilmesi için internet üzerinden programların indirilmesi gerekmektedir. Ancak, bu durum kullanıcıların, kendilerine karmaşık gelebilecek farklı sistemleri ve uygulamaları kullanmalarını gerektirmektedir. Bu gibi durumlar, tüketicilerin bu tür yeniliklere daha kapalı olmalarına ve olumsuz tutum geliştirmelerine neden olabilmektedir”<sup>21</sup>. Başka bir ifade ile rahatsızlık, teknolojiyi kontrol edememe, teknolojik ürünleri kullanırken başkalarına ihtiyaç duyma, teknoloji destekli hizmetleri karmaşık veya anlaşılabilir bulma olarak ifade edilebilir.

*Güvensizlik:* Teknolojinin yapılması gerekenleri tam anlamıyla yerine getiremeyeceğinden kuşku duyma ve bu nedenle teknolojiye güvenmemedir<sup>22</sup>. Örneğin, bireylerin elektronik pazarlara ve pazarlama uygulamalarına yönelik güven tutumlarının analiz edildiği bir çalışmada, tüketicilerin, internet ortamında bulunmaktan hoşlandıkları, fakat risk içeren işlemleri (alışveriş, kredi kartı ve kişisel bilgileri vermek v.b.) yapmak konusunda istekli olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.<sup>23</sup> Başka bir ifade ile güvensizlik, teknoloji tabanlı hizmetleri alırken kendini güvende hissetmeme ve yapılan işlemlerden endişe duymak olarak tanımlanabilir.

## 2.2. Kişilik

Kişilik, bir bireyin tüm ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren bir terimdir. Asıl olan, kişiliği kendine özgü ve ahenkli bir bütün olmasıdır<sup>24</sup>. Davranış bilimciler kişiliği bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi

18 Parasuraman, a.g.e., p.311

19 Annalyse Callahan Raub, “Correlates of Computer Anxiety in College Students”, (Unpublished doctoral dissertation, University of Pennsylvania, PA. 1981), p. 9, <http://search.proquest.com/docview/303158028/B0E84214CA7345BDPQ/3?accountid=15875>, (Erişim Tarihi:18.01.2014).

20 Raub, a.g.e., p. 15.

21 Özata, a.g.e., s. 51.

22 Parasuraman, a.g.e., p. 311.

23 Ramazan Aksoy, “Bir Pazarlama Değeri Olarak Güven ve Tüketicilerin Elektronik Pazarlara Yönelik Güven Tutumları”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, 2006, s. 86. <http://www.ijneb.org/index.php/zkesbe/article/view/127>, (Erişim Tarihi:16.01.2014).

24 Sezen Ünlü, “Kişilik Kuramları” içinde Ayhan Hakan (Edt.), Psikoloji, (Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1288, 2001), s. 128, <http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehtm/1024/unite08.pdf>, (Erişim Tarihi:11.01.2014).

davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımaları olarak tanımlamaktadırlar<sup>25</sup>. Literatür incelendiğine kişilik kuramcılarının kendi kurumsal yaklaşımları doğrultusunda farklı vurgular yaparak kişiliği farklı şekillerde tanımladıkları görülsede kişiliği konu eden genel yayınlarda ortak öğeleri vurgulayan birbirine oldukça yakın kişilik tanımları da olduğu bir gerçektir. Bu bağlamda kişiliği "bireyi diğerlerinden ayıran, bireye özgü, tutarlı ve yapılaşmış şekiller bütünü" olarak tanımlamak mümkündür<sup>26</sup>.

Kişilik oluşumunu sağlayan temel faktörlerden biri veya bir kaçının belirli bir yöne yüklenmesi sonucu belirgin kişilik tipleri ve eğilimleri oluşmaktadır. İnsanlar belirli kriterler dikkate alındığı zaman, toplumsal kültürel ve mesleki nitelikleri ne olursa olsun belirli kişilik sınıflarının içine sokulabilmektedirler<sup>27</sup>. Bu bağlamda, 1960'ların sonlarında Freidman ve Rosenman tarafından stres kavramıyla ilişki kurularak ortaya çıkarılan "A tipi" ve "B tipi" kişilik tipleri, Link'in içe dönük ve dışa dönük kişilik tipleri, Littauer ve Littauer kişilik tipleri, Amerika'daki Enneagram Enstitüsü'nün geliştirdiği çalışma hayatında 9 farklı kişilik tipi ve Myers-Briggs'in kişilik modeli<sup>28</sup> ayrıca Goldberg'in "beş faktör" kuramı<sup>29</sup> ve Holland'ın (1959, 1966, 1985 ve 1997) mesleki seçimler yapmada belirleyici olduğunu ifade edilen kişilik tipleri<sup>30</sup> gibi çalışmalar literatürde yer almaktadır.

Çalışmanın konusu gereği Holland'ın geliştirmiş olduğu kişilik tiplerini açıklamak yerinde olacaktır. Holland, bireylerin farklı kişilik yapılarından dolayı farklı ilgi, amaç, istek, tutum ve yeteneklere sahip olduklarını ve bu farklılık gösteren kavramlar doğrultusunda da meslek ya da iş seçimi yaptıklarını belirtmiştir. Birey, değerlerini, ilgilerini, yeteneklerini ve beklentilerini tam anlamıyla belirleyip bu doğrultuda seçimler yaptığı zaman mesleki anlamda sağlıklı bir karar vermiş olmaktadır. Bireylerin kendilerini tatmin edecek mesleki çevreler aradığını dile getirmiştir. Kuramında tanıttığı altı tipe ait özelliklerin birbirine benzediği kanıtlanmıştır<sup>31</sup>. Holland tipoloji ve çevre modelini geliştirmede şu ilkeleri benimsemiştir<sup>32</sup>:

- 25 Camille B. Worthman , Elisabeth F. Loftus ve Mary E. Marshall, Psychology. ( New York, McGraw-Hill, 1992: 4th ed.), s.124.
- 26 Banu Yazgan İnanç ve Esef Ercüment Yerlikaya, Kişilik Kuramları, (Ankara: Pegem Akademi, 2010), s.3.
- 27 Mehmet Silah, Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi, (Ankara: Seçkin Kitabevi, 2005), s. 207.
- 28 Abdullah Soysal, "Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması", Çimento İşveren Dergisi, Ocak 2008, ss.8-16, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale129.pdf>, (Erişim Tarihi:14.01.2014).
- 29 Lewis L. Goldberg, "A Broad-Bandwidth, Public Domain, Personality Inventory Measuring The Lower-Level Facets of Several Five-Factor Models", Personality Psychology in Europe, Vol 7., Tilburg University Press 1999, pp. 7-28, [http://projects.ori.org/lrg/PDFs\\_papers/A%20broad-bandwidth%20inventory.pdf](http://projects.ori.org/lrg/PDFs_papers/A%20broad-bandwidth%20inventory.pdf), (Erişim Tarihi: 01.02.2014).
- 30 John L. Mahalik, An Exploration of the Relationship Between Holland's Personality Typology And Personality Disorder Traits: A Self- Concept Perspective, Southern Illinois University at Carbondale, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 2001, p. 2, <http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/729114671>, (Erişim Tarihi: 05. 03. 2014).
- 31 Yıldız Kuzgun, Meslek Danışmanlığı Kavramlar, Uygulamalar. (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000), s. 70.
- 32 J. L. Holland, Making Vocational Choise, (Florida:Psychological Assesment Resources, 1997) den aktaran:Feride Bacanlı, "Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı", içinde Binnur Yeşilyaprak (Edt), (Ankara: Pegem Akademi, 2011), s.110.

- Meslek seçimi kişiliğin ifadesidir, ilgi envanterleri aynı zamanda kişilik envanterleridir,
- Mesleki kalıplar güvenli ve önemli psikolojik ve sosyal anlama sahiptir,
- Bir mesleğin üyeleri benzer kişilik özelliklerine ve özgeçmişe sahiptir
- Mesleki doyum, meslekte karar kılma ve başarılı olma bireyin kişiliği ile bulunduğu çevre arasındaki bağdaşıma bağlıdır,
- Bir meslek grubundaki insanlar birbirlerine benzedikleri için birçok uyarıcıya ve soruna benzer şekilde tepkide bulunurlar ve kendilerine özgü bir kişilerarası çevre oluştururlar.

Holland (1997) kişilik tipleri ve çevre modellerine ilişkin kuramının dört temel varsayımı olduğunu belirtir<sup>33</sup>:

1. Birçok insan, benzerlikler dikkate alındığına altı kişilik tipinden biri ile kategorize edilebilir. Bunlar; Gerçekçi, Araştırmacı, Yaratıcı, Sosyal, Girişimci ve Geleneksel tiplerdir.
2. Altı tür mesleki alan vardır. Gerçekçi, Araştırmacı, Yaratıcı, Sosyal, Girişimci ve Geleneksel.
3. İnsanlar sahip oldukları beceri, yetenek, tutum ve değerleri kullanmalarına olanak sağlayacak alanları ararlar ve kendilerine uygun rolleri üstlenirler.
4. Bireyin davranışını, kişilik tipi ve çevre özellikleri arasındaki etkileşim belirler.

Holland'a göre birbirine benzeyen insanlar bir çevre oluştururlar. Bir çevrede bulunan insanların dağılımına bakarak çevrenin özellikleri hakkında bilgi edinebiliriz. Her bir çevre belli bir kişilik tipinin başat olduğu ortamlardır ve her biri özel sorunlar yaratan fiziksel bir ortam olarak karakterize edilir. Örneğin sosyal çevre sosyal tiplerin hâkim olduğu bir çevredir ve sosyal sorunlarla ilgilendir. Holland'ın sınıflandırdığı 6 kişilik tipi ve özellikleri şunlardır<sup>34</sup>:

1. *Gerçekçi Tip*: Bu tipteki kişiler fiziksel güç ve el becerisi gerektiren işleri tercih etmektedirler. Bu kişiler atak, güçlü, atletik, saldırgan ve maharetlidirler. Makine, araç-gereç kullanımı ilgilerini çeker. Akla yakın somut önerilere, paraya, güce ve statüye önem verirler ve genellikle sosyal ilişkilerde başarısızdırlar. Çiftçi, marangoz, mühendis gibi meslekteki kişiler bu tipe örnektir.
2. *Araştırmacı Tip*: Beden güçlerini kullanmaktan ziyade soyut kavramlarla uğraşmayı tercih eden bu kişiler zihinsel faaliyetler ile fikir ve sembollerle ilgilenebilirler. Uysal, alçakgönüllü, sabırlı, analitik düşünebilen, ısrarcı ve bağımsız kişilerdir. Doktor, bilim adamı, kimyager, matematikçi bu kişilik tipine örnek olarak verilebilir.

33 Mahalik, a.g.e., p. 14.

34 Bacanlı, a.g.e., s.107-123.



3. *Sanatçı Tip:* Belirli ve sistemli çalışmaktan hoşlanmayan bu tipteki kişiler yaratıcı, kendini ifade etmeyi seven, duygusal, sevecen bağımsız, sezgisel ve artistik yetenekleri güçlü kişilerdir. Yazar, mimar, reklamcı, müzisyen, tasarımcı bu tip için örnek olarak verilebilir.
4. *Sosyal Tip:* Sosyal ortamlarda insanlarla birlikte olmayı seven, yardımsever, dışa dönük, neşeli, anlayışlı, empati sahibi kişilerdir. Başkalarını eğitmeye, aydınlatmaya, bilgilendirmeye ve geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaktan hoşlanırlar, mekanik aletleri kullanmaktan ve bilimsel becerilerden yoksundurlar. Danışman, öğretmen, psikolog, eğitimci bu kişilik tipinin örnekleri arasındadır.
5. *Girişimci Tip:* Başkalarını ikna etmeye ve etkilemeye yönelik faaliyetlerden hoşlanan, dışa dönük, ikna kabiliyeti yüksek, hırslı, cesaretli, liderlik özelliklerini kullanmayı seven insanlardır. Baskın kişiliklerdir ve güçten hoşlanırlar. Ekonomi ve politik başarı onlar için çok önemlidir. Bu kişilik tipinin örnekleri arasında ekonomist, politikacı, hukukçu, pazarlamacılar bulunur.
6. *Geleneksel Tip:* Tertipli, kurallara bağlı, düzenli, kontrollü, nesnelere üzerine odaklanan bireyler bu gruba dâhildir. İşlemleri sistematikleştirmekten, düzene koymaktan, büyük örgütlerde çalışmaktan, ofis çalışmalarından, kurallı ve düzenli işlerden hoşlanırlar. Yönetici, sekreter, istatistikçi, bankacı bu tipin örneklerindedir.

Gerçek hayatta bireylerin mesleki yeteneklerini 6 farklı şekilde sınıflandırmak çok zordur. Bireyler baskın olarak taşıdıkları bir kişilik tipinin yanı sıra diğerine göre daha az baskın birkaç kişilik tipinin etkisi altında olabilirler. Kişinin tek bir kişilik tipinin etkisinde olması çok ender rastlanabilecek bir durumken birkaç kişilik tipinin etkilerinin görülmesi daha olası bir durumdur<sup>35</sup>.

### 2.3. Teknolojiye Hazır Bulunuşluk ve Kişilik İlişkisi

Teknoloji kullanımını her şeyden önce teknik ve beşeri altyapının varlığına bağlıdır. Ancak, teknolojinin varlığı bir ön şart olmasına rağmen, her zaman teknolojilerin kullanılması için yeterli bir durum değildir. Bu açıdan teknoloji kullanımını etkileyen psikolojik itici güç ve faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Kullanıcıların bir teknolojiyi kullanma konusundaki niyetleri, söz konusu teknolojinin başarısı için temel gösterge olarak kabul edilmiştir<sup>36</sup>. Ayrıca, teknolojiye karşı tutum, algılanan kullanım kolaylığı ve algılanan kullanılabilirlik, demografik özellikler, kültür ve kişilik özelliklerinin de bireylerin teknolojiye karşı olumlu veya olumsuz

35 Ayşe İpek Koca, "Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ç.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2009), s.33, <http://library.cu.edu.tr/tezler/7386.pdf>, (Erişim Tarihi: 17. 06. 2013).

36 M.R. Martí nez-Torrez et al., "A technological Acceptance of E-Learning Tools Used in Practical and Laboratory Teaching, According to the European Higher Education Area", *Behaviour & Information Technology*, Vol. 27, No. 6, Nov.-Dec., 2008, pp. 495-505, <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01449290600958965>, (Erişim Tarihi: 23. 06. 2013).

duygular hissetmesine neden olabilmektedir. Örneğin, Clark ve Wheeler (1994), Myres ve Briggs'in kişilik tipi sınıflandırmasını kullanarak öğrenciler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, hem içe dönük hem de dönük kişilik tiplerinin yabancı dil öğreniminde teknoloji kullanımının faydalı gördükleri INTP (The Thinker) kişilik tipinin ise dil eğitiminde teknoloji kullanımını diğerlerine göre daha az olumlu olduğunu algıladıklarını belirtmiştir<sup>37</sup>. Benzer bir çalışmada "duyumsal" öğrencilerin "sezgisel" öğrencilere göre daha yüksek düzeyde bilgisayar üzerinde programlama yapabilme yeterliliğine sahip olduğu, fakat "yargılayıcı" ve "algılayıcı" kişiliğe sahip olanlarda önemli bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.<sup>38</sup>

Ayrıca algılanan kullanılabilirlik ve algılanan kullanım kolaylığı arasında bir bağ kuran teknoloji kabul modeli, kişilik kuramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Ramamurthy ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada, dışa dönük ve bilinçli kişilik yapıları algılanan kullanım kolaylığını olumlu olarak etkilerken, uyumlu ve açık kişilik yapıları arasında bir ilişki olmadığı saptanmıştır<sup>39</sup>. Benzer bir çalışmada ise beş faktör kuramında yer alan kişilik tiplerinin (açıklık, sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal denge) teknolojiyi kullanma niyeti ve algılanan kullanım kolaylığını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.<sup>40</sup> Ayrıca kişiliğin teknoloji kullanımıyla yakından ilişkili olduğu ve cinsiyetten daha kuvvetli bir tahmin edici olduğu sonucuna ulaşılmıştır<sup>41</sup>. Teknolojiyi kullanmada direnç ve kabul nedenlerini anlamak, kullanıcıların yenilik ve değişikliklere verecekleri cevapları tahmin etmek amacıyla kullanılan Teknoloji Kabul Modeli ile ilişkilendirilerek yapılan bu çalışmalar, yeni teknolojileri kullanmada bir insanın yatkınlığını toplu olarak belirleyen engelleyicilerden ve zihinsel yapıdan kaynaklanan genel bir ruhsal durum olarak görülebilen Teknolojiye Hazır Bulunuşlukla da ilişkilendirilebilir. Buradan hareketle çalışmanın hipotezleri şöyledir:

Hipotez 1: Üniversite öğrencilerinin kişilik tipleri ile teknolojiye hazır bulunuşluğun "iyimserlik" boyutu arasında bir ilişki vardır.

37 Margaret Healy Beauvois and Jean Eledge, "Personality Types and Megabytes: Student Attitudes Toward Computer Mediated Communication (CMC) in the Language Classroom", *Calico Journal*, Vol. 13 No. 2 & 3, Winter 1995 and Spring 1996, p. 33, <https://calico.org/memberBrowse.php?action=article&id=599>, (Erişim Tarihi: 23. 06. 2013).

38 Catherine Bishop Clark and Daniel D. Wheeler, "The Myers-Briggs Personality Type and Its Relationship to Computer Programming", *Journal of Research on Computing in Education*, Spring 1994, Vol 26, Issue 3, p. 365 <http://web.b.ebscohost.com/bsi/>, (Erişim tarihi: 02 Temmuz 2013).

39 Andrew Dillion, Michael G., Morris, "User Acceptance of New Information Technology: Theories and Models", In: M. Williams (ed.) *Annual Review of Information Science and Technology*, Vol. 31,( Medford NJ: Information Today, 1996),p.20,<https://www.ischool.utexas.edu/~adillon/BookChapters/User%20acceptance.htm>, (Erişim tarihi: 04. 07. 2013).

40 Sarv Devaraj, Robert F. Easley and J. Michael Crant, "How Does Personality Matter? Relating the Five-Factor Model to Technology Acceptance and Use", *Information Systems Research* Vol. 19, No. 1, March 2008, p.102, <http://business.highbeam.com/410108/article-1G1-182605306/does-personality-matter-relating-fivefactor-model-technology>, (Erişim Tarihi: 10.07. 2013).

41 Lydie E. Meunier, "Human Factors in A Computer Assisted Foreign Language Environment: The Effects of Gender, Personality and Keyboard Control", *Calico Journal*, Vol. 13 No. 2 & 3, 1995, p. 62, <http://journals.sfu.ca/CALICO/index.php/calico/article/view/505/379>, (Erişim Tarihi: 07. 07. 2013).

Hipotez 2: Üniversite öğrencilerinin kişilik tipleri ile teknolojiye hazır bulunuşluğun “yenilikçilik” boyutu arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Üniversite öğrencilerinin kişilik tipleri ile teknolojiye hazır bulunuşluğun “rahatsızlık” boyutu arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Üniversite öğrencilerinin kişilik tipleri ile teknolojiye hazır bulunuşluğun “güvensizlik” boyutu arasında bir ilişki vardır.

### 3. METODOLOJİ

Araştırma kapsamında, araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri, sınırları, bulguları ve değerlendirmelerine yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmanın temel amacı, Erciyes Üniversitesi bünyesindeki Meslek Yüksekokullarında eğitim-öğretim gören öğrencilerin kişilik tipleri (gerçekçi, araştırmacı, sosyal, geleneksel, girişimci, sanatçı) ile teknolojiye hazır bulunuşluk boyutları (iyimserlik, yenilikçilik, güvensizlik ve rahatsızlık) arasındaki ilişkiyi incelemektir.

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Kısıtı

Çalışmanın evrenini Kayseri ili Erciyes Üniversitesinde yer alan Meslek Yüksek okulundaki öğrencileri oluşturmaktadır. Erciyes Üniversitesi bünyesinde 9 tane meslek yüksekokulu bulunmaktadır. Bunlardan 2’si henüz öğrenci almamıştır. Örneklem, bu ana kütleyi temsil edebilmesi için her okuldan 3 bölüm ve her bölümden 35’er öğrencinin tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmesi sonucu oluşturulmuştur. Toplam 730 anketten geri dönen 470 anket değerlendirmeye uygun bulunmuş ve veriler uygun bir istatistik programı ile değerlendirilmiştir.

Araştırmaya ilişkin veriler iki bölümlü bir anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Birinci bölümde çalışmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümde ise teknolojiye hazır bulunuşluk ile ilgili 20 ifade ve kişilikle ilgili 42 ifade bulunmaktadır. Anket formlarının bir kısmı araştırmacılar tarafından, bir kısmı derslere giren öğretim elamanları tarafından uygulanmıştır. Araştırma modeline uygun veri toplamak için 2 farklı ölçek kullanılmıştır.

1. *Teknolojiye Hazır Bulunuşluk*: Parasuraman (2000) tarafından kullanılan 36 ifadeden oluşan Teknolojiye Hazır Bulunuşluk İndeksi (TRI) temel alınarak H.R. Yen’in 2005 yılında uyarlanmış 5’li Likert ölçeğine göre geliştirilmiş 18 ifadeden oluşan Teknolojiye Hazır Bulunuşluk İndeksi kullanılmıştır<sup>42</sup>.

42 Hsiuju Rebecca Yen, “An Attribute-Based Model of Quality Satisfaction for Internet Self-Service Technology”, The Service Industries Journal, Vol. 25, No. 5, July 2005, p. 648, <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02642060500100833>, (Erişim Tarihi: 10. 06. 2013).

Ölçekte 1= “kesinlikle katılmıyorum”, 5= “kesinlikle katılıyorum” u ifade etmektedir.

2. *Kişilik*: Holland’ın (1959) geliştirdiği Mesleki Tercih Envanteri temel alınarak 2007 yılında Pilavcı tarafından uyarlanan 5’li Likert ölçeğine göre geliştirilmiş 42 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır<sup>43</sup>. Ölçekte 1= “Hiç sevmem”, 5= “Çok severim” i ifade etmektedir.

### 3.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışmada anketlere verilen cevaplar bilgisayar ortamında uygun bir istatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında örneklem grubunu 261 kız ve 209 erkek öğrenci oluşturmaktadır. Yaş ortalaması 21’dir. Okullar içerisinde en yüksek katılımcı sayıları sırasıyla Sağlık Bilimleri ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulları olmuştur (Tablo 1).

**Tablo 1:** Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

|          |                          | N   | %    |
|----------|--------------------------|-----|------|
| Cinsiyet | Kız                      | 261 | 55.5 |
|          | Erkek                    | 209 | 44.5 |
| Yaş      | 18-22                    | 399 | 84.9 |
|          | 23-27                    | 49  | 10.4 |
|          | 28+                      | 22  | 4.7  |
| Okul     | Safiye Çıkrıkçıoğlu MYO  | 49  | 10.4 |
|          | Develi Hüseyin Şahin MYO | 81  | 17.2 |
|          | Sağlık Bilimleri MYO     | 101 | 21.7 |
|          | Sosyal Bilimler MYO      | 90  | 19.1 |
|          | Mustafa Çıkrıkçıoğlu MYO | 83  | 17.7 |
|          | Kayseri MYO              | 65  | 13.8 |
| Toplam   |                          | 470 | 100  |

Araştırma kapsamında kullanılan iki farklı ölçeğe öncelikle iki aşamalı faktör analizi uygulanmıştır. İlk aşamada, ifade ayıklama işlemi gerçekleştirilmiş ve bu yolla bazı ifadeler elenmiştir. Kalan ifadeler yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir. Ayrıca hipotezlerimizi test etmek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi, Korelasyon ve Anavo analizleri yapılmıştır.

43 Dilek Pilavcı, “Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı Ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana, 2007, s. 104. <http://library.cu.edu.tr/tezler/6610.pdf>, (Erişim Tarihi: 12 Haziran 2013).

Teknolojiye hazır bulunuşluk: Yapılan faktör analizi sonucunda ilk etapta birçok faktör elde edilmiştir. İçerik analizi neticesinde faktör yüklerine sahip ve anlamlı olmayan 5 soru bir sonraki analize dâhil edilmemiştir. Kalan 13 soru üzerinden tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 61.24'ünü açıklayan anlamlı olarak kabul edilen 4 faktör elde edilmiştir. Faktör 1 "iyimserlik", faktör 2 "yenilikçilik", faktör 3, "güvensizlik", faktör 4 ise "rahatsızlık" olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde varyansı açıklama oranı %53.66; özdeğeri 3.7 olan iyimserlik boyutu 1. faktör grubu olarak ilk sırada yer almaktadır (Tablo 2).

**Tablo 2:** Teknolojiye Hazır Bulunuşlukla İlgili Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktörler ve İstatistiksel Değerleri

| Teknolojiye Hazır Bulunuşluk  | Faktör Yüklü | Özdeğer                         | Açıklanan Varyans | Cronbach Alfa |
|---|--------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| <b>Faktör 1:</b> iyimserlik   |              | 3.07                            | 28.68             | 0.764         |
| Teknoloji size daha fazla hareket etme özgürlüğü sağlar.                        | 0.789        |                                 |                   |               |
| Teknolojiyi bilmek teknolojiyi kullanmak kadar ödüllendirici olabilir.          | 0.726        |                                 |                   |               |
| Teknoloji sizi işinizde daha verimli yapar.                                     | 0.707        |                                 |                   |               |
| Mevcut en yeni teknolojileri kullanmayı tercih ederim.                          | 0.671        |                                 |                   |               |
| <b>Faktör 2:</b> Yenilikçilik   |              | 2.24                            | 17.23             | 0.675         |
| Başkaları yeni teknoloji ile ilgili olarak tavsiye almak için size gelir.       | 0.755        |                                 |                   |               |
| Arkadaşlarım arasında yeni teknolojiyi satın alan ilk kişi ben olurum.          | 0.696        |                                 |                   |               |
| Teknoloji çalışmaları yaparken başkalarına göre daha az problemle karşılaşırım. | 0.694        |                                 |                   |               |
| İlgi alanıma giren en son teknolojik gelişmeleri takip ederim.                  | 0.615        |                                 |                   |               |
| <b>Faktör 3:</b> Güvensizlik  |              | 1.41                            | 10.90             | 0.740         |
| Araç, makine ya da hayvanlarla çalışmayı  | 0.844        |                                 |                   |               |
| Kimyasal araştırmalar yapmayı   | 0.830        |                                 |                   |               |
| Bilimsel makale ve kitap okumayı  | 0.725        |                                 |                   |               |
| <b>Faktör 4:</b> Rahatsızlık  |              | 1.22                            | 9.43              | 0.581         |
| Bilimsel ve matematiksel problemler çözmeyi                                     | 0.828        |                                 |                   |               |
| Laboratuarda çalışmayı  | 0.823        |                                 |                   |               |
|   |              | <b>Toplam Açıklanan Varyans</b> | <b>61.24</b>      |               |

Teknolojiye hazır bulunuşlukla ilgili 13 ifadenin güvenilirlik katsayısı Croanbach Alpha değeri 0.635 olarak bulunmuştur. Ayrıca Keiser-Meyer-Oklin (KMO) örneklem yeterlik ölçüsü çalışmada 0.74 olarak bulunmuştur. Bu nedenle faktör

analizi uygulamak uygundur. Elde edilen faktörlerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha değerleri 0.581 ile 0.764 arasında değişmektedir (Tablo 2).

Kişilik: Yapılan faktör analizi sonucunda ilk etapta birçok faktör elde edilmiştir. İçerik analizi neticesinde faktör yüklerine sahip ve anlamlı olmayan 24 ifade bir sonraki analize dâhil edilmemiştir. Kalan 24 ifade üzerinden tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 61.33'ünü açıklayan anlamlı olarak kabul edilen 6 faktör elde edilmiştir. Faktör 1 "geleneksel", faktör 2 "sosyal", faktör 3 "gerçekçi", faktör 4 "sanatçı", faktör 5 "araştırmacı" ve faktör 6 ise "girişimci" olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde varyansı açıklama oranı % 22.98; özdeğeri 5.515 olan geleneksel kişilik tipi1. faktör grubu olarak ilk sırada yer almaktadır. Kişilikle ilgili 24 ifadenin güvenilirlik katsayısı, Cronbach Alpha değeri 0.840 olarak bulunmuştur. Ayrıca Keiser-Meyer-Oklin (KMO) örneklem yeterlik ölçüsü çalışmada 0.83 olarak bulunmuştur. Bu nedenle faktör analizi uygulamak uygundur. Elde edilen faktörlerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha değerleri 0.666 ile 0.835 arasında değişmektedir (Tablo 3).

**Tablo 3:** *Kişilik Tipleri İle İlgili Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktörler ve İstatistiksel Değerleri*

| Kişilik Tipleri  | Faktör Yüğü | Özdeğer | Açıklanan Varyans | Cronbach Alfa |
|--|-------------|---------|-------------------|---------------|
| <b>Faktör 1: Geleneksel</b>                                      |             | 5.515   | 22.98             | 0.835         |
| Gelir ve giderleri ayrıntılı olarak kontrol etmeyi               | 0.814       |         |                   |               |
| Eksik ve hataları kontrol ve tespit etmeyi                       | 0.731       |         |                   |               |
| Kayıtları sistematik ve düzenli bir hale getirmeyi               | 0.727       |         |                   |               |
| Kayıt ve dosyaları kurallara uygun bir biçimde muhafaza etmeyi   | 0.719       |         |                   |               |
| Gelir vergisi formlarını doldurmayı                              | 0.674       |         |                   |               |
| Hesap ve muhasebe işleri ile uğraşmayı                           | 0.623       |         |                   |               |
| <b>Faktör 2: Sosyal</b>  |             | 2.717   | 11.32             | 0.810         |
| İnsanlara problemlerini çözmeye yardımcı olmayı                  | 0.760       |         |                   |               |
| Birilerine bir şeyler öğretmeyi Sakat ve hasta insanlara bakmayı | 0.748       |         |                   |               |
|  | 0.724       |         |                   |               |
| Hayır kurumunda gönüllü olarak çalışmayı                         | 0.673       |         |                   |               |
| İnsanlara yardım edebileceğim yerlerde çalışmayı                 | 0.664       |         |                   |               |
| <b>Faktör 3: Gerçekçi</b>  |             | 2.131   | 8.88              | 0.722         |

|   |       |                                 |       |              |
|---|-------|---------------------------------|-------|--------------|
| Araba tamir etmeyi                                    | 0.784 |                                 |       |              |
| Mekanik eşyaları onarmayı                             | 0.766 |                                 |       |              |
| Araç, makine ya da hayvanlarla çalışmayı              | 0.716 |                                 |       |              |
| Tahtadan eşya ya da bina yapmayı                      | 0.598 |                                 |       |              |
| <b>Faktör 4: Sanatçı</b>                              |       | 1.62                            | 6.76  | 0.670        |
| Kıyafet, takı ya da mobilya tasarlamayı               | 0.742 |                                 |       |              |
| Resim, müzik veya el sanatları ile uğraşmayı          | 0.739 |                                 |       |              |
| Roman, oyun yazmayı veya okumayı                      | 0.634 |                                 |       |              |
| <b>Faktör 5: Araştırmacı</b>                          |       | 1.45                            | 6.04  | 0.779        |
| Bilimsel ve matematiksel bir teori üzerinde çalışmayı | 0.872 |                                 |       |              |
| Bilimsel ve matematiksel problemler çözmeyi           | 0.852 |                                 |       |              |
| Laboratuarda çalışmayı                                | 0.664 |                                 |       |              |
| <b>Faktör 6: Girişimci</b>                            |       | 1.28                            | 5.341 | 0.666        |
| İş dünyasına yönelik kitap ve dergi okumayı           | 0.731 |                                 |       |              |
| Başarılı işadamı ya da liderler ile tanışmayı         | 0.721 |                                 |       |              |
| İş dünyasında başarılı olma stratejilerini öğrenmeyi  | 0.684 |                                 |       |              |
|   |       | <b>Toplam Açıklanan Varyans</b> |       | <b>61.33</b> |

Erciyes Üniversitesi öğrencilerinin teknolojiye hazır bulunuşluk boyutları ile kariyer seçimi arasında bir ilişki olduğunu savunan hipotezlerin test edilmesinde Pearson korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 4 kariyer seçimi ile teknolojiye hazır bulunuşluk boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4’de verilen analiz sonuçları incelendiğinde; “iyimserlik” boyutunda; politikacı, ekonomist, satış sorumlusu, pazarlamacı, televizyon yapımcısı gibi meslekleri seçen “girişimci” kişilik tipinin ( $p=0,015<0,05$ ) ve modelist, yazar, müzisyen, mimar, kompozitör gibi meslekleri seçen “sanatçı” kişilik tipinin ( $p=0,038<0,05$ ) pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, “yeni-likçilik” boyutunda ise antropolog, matematikçi, doktor, kimyager, biyolog, bilgisayar programcısı gibi kariyerleri seçen “araştırmacı” kişilik tipinin ( $p=0,019<0,05$ ) ve genellikle meslek danışmanı, klinik psikolog, öğretmen, eğitimci gibi kariyerleri seçen “sosyal” ( $p=0,025<0,05$ ) kişilik tipinin pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 4:** Kariyer Seçimi ile Teknolojiye Hazır Bulunuşluk Korelasyon Matrisi

|                                  | Ort.  | Std. S. | Geleneksel       | Sosyal           | Sanatçı          | Gerçekçi          | Araştırmacı       | Girişimci        |
|----------------------------------|-------|---------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>İyimserlik</b>                | 3.808 | 0.898   |                  |                  |                  |                   |                   |                  |
| Pearson Corr.<br>Sig.(2-tailed)  |       |         | 0.003<br>0.946   | 0.196**<br>0.000 | 0.096*<br>0.038  | 0.135**<br>0.003  | 0.045<br>0.327    | 0.112*<br>0.015  |
| <b>Yenilikçilik</b>              | 3.137 | 0.853   |                  |                  |                  |                   |                   |                  |
| Pearson Corr.<br>Sig. (2-tailed) |       |         | 0.165**<br>0.000 | 0.104*<br>0.025  | -0.005<br>0.910  | 0.245**<br>0.000  | 0.108*<br>0.019   | 0.174**<br>0.000 |
| <b>Güvensizlik</b>               | 3.442 | 1.061   |                  |                  |                  |                   |                   |                  |
| Pearson Corr.<br>Sig. (2-tailed) |       |         | -0.043<br>0.350  | 0.082<br>0.077   | 0.147**<br>0.001 | -0.149**<br>0.001 | -0.013<br>0.783   | -0.066<br>0.153  |
| <b>Rahatsızlık</b>               | 3.097 | 1.055   |                  |                  |                  |                   |                   |                  |
| Pearson Corr.<br>Sig. (2-tailed) |       |         | -0.017<br>0.721  | 0.002<br>0.968   | -0.008<br>0.858  | -0.034<br>0.458   | -0.124**<br>0.007 | -0.051<br>0.274  |
| Ort.                             |       |         | 3.362            | 4.133            | 3.574            | 3.111             | 2.981             | 3.882            |
| Std. S.                          |       |         | 0.924            | 0.667            | 1.002            | 0.998             | 1.089             | 0.850            |

\*\* p&lt;0.01 \* p&lt;0.05

Analiz sonuçlarına göre ulaşılan diğer sonuçlar ise, “yenilikçilik” ( $p=0,00<0,01$ ) boyutu ile çiftçi, marangoz, atlet, elektrikçi ve mühendis gibi meslekleri seçen “gerçekçi” kişilik tipinin ( $p=0,00<0,01$ ), ekonomist, satış sorumlusu, pazarlamacı gibi meslekleri tercih eden “girişimci” kişilik tipinin ( $p=0,00<0,01$ ) ve yönetici sekreteri, istatistikçi, finansal analist, vergi uzmanı vb. meslekleri tercih eden “geleneksel” ( $p=0,00<0,01$ ) kişilik tipinin pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, “iyimserlik” boyutu ile “sosyal” ( $p=0,00<0,01$ ) ve “gerçekçi” ( $p=0,00<0,01$ ) kişilik tiplerinin pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4).

Analiz sonuçlarına göre ulaşılan bir diğer sonuca göre, “güvensizlik” boyutu ile yazar, müzisyenlik gibi meslekleri tercih eden “sanatçı” kişilik tipi ile pozitif yönlü bir ilişki varken, marangozluk ve mühendislik gibi meslekleri tercih eden “gerçekçi” kişilik tipi arasında negatif yönlü ilişki vardır. Yine benzer şekilde “rahatsızlık” boyutu ile kimyager, biyolog, bilgisayar programcısı gibi meslekleri tercih eden “araştırmacı” ( $p=0.007<0.01$ ) kişilik tipi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4).

Erciyes Üniversitesi öğrencilerinin kariyer seçimlerini etkileyen kişilik tipleri ile teknolojiye hazır bulunuşlukları arasında olumlu bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde, ikinci bir analiz olarak “çoklu regresyon analizi” yapılmıştır. Bağımsız değişkenler olarak kabul edilen, her bir kişilik tipi, bağımlı değişkenler



olarak alınan teknolojiye hazır bulunuşluk boyutları ile ayrı ayrı çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bu analizin amacı, elde edilen verilerden daha kesin yorumlar yapabilmektir. Analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 5’de görülmektedir.

**Tablo 5: Teknolojiye Hazır Bulunuşluk ve Kişilik Tiplerinde Çoklu Regresyon Analizi**

| Bağımsız değişkenler | İyimserlik                       |         |         | Yenikçilik                       |         |         |
|----------------------|----------------------------------|---------|---------|----------------------------------|---------|---------|
|                      | Regresyon katsayısı              | t       | p       | Regresyon katsayısı              | t       | p       |
| Geleneksel           | -0.086                           | -1.741  | 0.082   | ,082                             | 1,765   | ,078    |
| Sosyal               | 0.245                            | 3.490   | 0.001   | ,072                             | 1,097   | ,273    |
| Sanatçı              | 0.008                            | 0.181   | 0.856   | -,073                            | -1,702  | ,089    |
| Gerçekçi             | 0.103                            | 2.384   | 0.018   | ,172                             | 4,264   | ,000    |
| Araştırmacı          | -0.008                           | -0.184  | 0.854   | ,000                             | ,006    | ,995    |
| Girişimci            | 0.066                            | 1.227   | 0.221   | ,107                             | 2,112   | ,035    |
|                      | R=0.242<br>R <sup>2</sup> =0.058 | F=4.781 | p=0.000 | R=0.298<br>R <sup>2</sup> =0.089 | F=7.530 | p=0.000 |
| Bağımsız değişkenler | Güvensizlik                      |         |         | Rahatsızlık                      |         |         |
|                      | Regresyon katsayısı              | t       | p       | Regresyon katsayısı              | t       | p       |
| Geleneksel           | -,041                            | -,693   | ,489    | ,041                             | ,695    | ,487    |
| Sosyal               | ,108                             | 1,301   | ,194    | ,051                             | ,599    | ,549    |
| Sanatçı              | ,163                             | 2,997   | ,003    | ,006                             | ,110    | ,913    |
| Gerçekçi             | -,154                            | -3,009  | ,003    | ,005                             | ,091    | ,928    |
| Araştırmacı          | ,022                             | ,464    | ,643    | -,131                            | -2,659  | ,008    |
| Girişimci            | -,117                            | -1,819  | ,070    | -,063                            | -,963   | ,336    |
|                      | R=0.239<br>R <sup>2</sup> =0.057 | F=4.668 | p=0.000 | R=0.186<br>R <sup>2</sup> =0.019 | F=1.458 | p=0.191 |

Tablo 5’de görüldüğü gibi; çoklu regresyon analizi sonucunda ilk olarak; “iyimserlik” boyutu ile kişilik tipleri arasındaki ilişki incelenmiştir. F= 4.781 değeri 0.00 seviyesinde anlamlı olup, “iyimserlik” bağımlı değişkeninin % 6’sı (R<sup>2</sup>=0.06) bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. “Sosyal” ( $\beta =0.245$ ,  $t=3.49$ ,  $p=0.001<0,01$ ) ve “gerçekçi” ( $\beta =0.103$   $t=2.38$ ,  $p=0.018<0,05$ ) kişilik tiplerinde olan öğrenciler “iyimserlik” boyutunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu doğrultuda “Üniversite öğrencilerinin kişilik tipleri ile teknolojiye hazır bulunuşluğun “iyimserlik” boyutu arasında bir ilişki vardır” şeklindeki birinci hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonucunda ikinci olarak; “yenilikçilik” boyutu ile kişilik tipleri arasındaki ilişki incelenmiştir.  $F=7.53$  değeri 0.00 seviyesinde anlamlı olup, “yenilikçilik” bağımlı değişkeninin % 9’u ( $R^2=0.09$ ) bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. “Gerçekçi” ( $\beta =0.172$ ,  $t=4.26$ ,  $p=0.00<0.01$ ) ve “girişimci” ( $\beta =0.107$ ,  $t=2.11$ ,  $p=0.035<0.05$ ) kişilik tiplerinde olan öğrenciler “yenilikçilik” boyutunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu doğrultuda “Üniversite öğrencilerinin kişilik tipleri ile teknolojiye hazır bulunuşluğun “yenilikçilik” boyutu arasında bir ilişki vardır” şeklindeki ikinci hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çoklu regresyon analizinde üçüncü olarak; “rahatsızlık” boyutu ile kişilik tipleri arasındaki ilişki incelenmiş ve bu analiz sonucunda “rahatsızlık” boyutu ile kişilik tipleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda “Üniversite öğrencilerinin kişilik tipleri ile teknolojiye hazır bulunuşluğun “rahatsızlık” boyutu arasında bir ilişki vardır.” şeklindeki üçüncü hipotezimiz reddedilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonucunda son olarak; “güvensizlik” boyutu ile kişilik tipleri arasındaki ilişki incelenmiştir.  $F=4.67$  değeri 0.00 seviyesinde anlamlı olup, “güvensizlik” bağımlı değişkeninin % 6’sı ( $R^2=0.06$ ) bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. “gerçekçi” ( $\beta =-0.154$ ,  $t=-3.009$ ,  $p=0.003<0.01$ ) kişilik tipinde olan öğrenciler “güvensizlik” boyutunu olumsuz yönde etkilerken, “sanatçı” ( $\beta =0.163$ ,  $t=2.98$ ,  $p=0.003<0.01$ ) kişilik tipinde olan öğrenciler “güvensizlik” boyutunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu doğrultuda “Üniversite öğrencilerinin kişilik tipleri ile teknolojiye hazır bulunuşluğun “güvensizlik” boyutu arasında bir ilişki vardır” şeklindeki dördüncü hipotezimiz kabul edilmiştir.

#### 4. SONUÇ

Teknolojiye hazır bulunuşluk ile ilgili olarak yapılan faktör analizi sonucunda faktör 1 “iyimserlik”, faktör 2 “yenilikçilik”, faktör 3, “güvensizlik”, faktör 4 ise “rahatsızlık” olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde varyansı açıklama oranı %53.66; özdeğeri 3.7 olan iyimserlik boyutu 1. faktör grubu olarak ilk sırada yer almaktadır. Aynı sıralama Özer ve arkadaşlarının yapmış olduğu ölçek uyarlama çalışmasında da elde edilmiştir<sup>44</sup>. Çalışmada “iyimserlik” faktör grubunun yüksek çıkmasının sebebi, örneklem grubunun gençlerden oluşması ve gençlerin değişen çevre dinamiklerine daha kolay uyum sağlayabilmeleri ve hatta gençlerin teknolojiyi bir sosyalleşme aracı olarak görmeleri ve bu nedenle teknolojik yeniliklere ihtiyaçları olduğuna inanmaları ile açıklanabilir. Örneğin, yaşlı bireylerin bilgi iletişim teknolojileri ürünlerini ve hizmetlerini talep etmede daha düşük bir eğilime sahip olduğu<sup>45</sup> genç bireylerin ise bilgi iletişim teknolojile-

44 Pınar Sural Özer et al., “Teknolojiye Hazırlık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, 2011, s. 325, <http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=20363&part=1>, (Erişim Tarihi: 01. 09. 2013).

45 Alastair Robertson, Didier Soopramanien and Robert Fildes, “A Segment-Based Analysis of Internet Service Adoption Among UK Households”, Technology in Society, 29, 2007, p. 341, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X07000322#>, (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013).

ri ile büyüdüğü için teknoloji temelli ürün ve hizmet uygulamalarını daha kolay bulduğu ve bu ürünleri daha çok talep ettiği<sup>46</sup> yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir.

Kişilik ile ilgili yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 61.33'ünü açıklayan anlamlı olarak kabul edilen 6 faktör elde edilmiştir. Faktör 1 "geleneksel", faktör 2 "sosyal", faktör 3 "gerçekçi", faktör 4 "sanatçı", faktör 5 "araştırmacı" ve faktör 6 ise "girişimci" olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde varyansı açıklama oranı % 22.98; özdeğeri 5.515 olan geleneksel kişilik tipi 1. faktör grubu olarak ilk sırada yer almaktadır. Bu faktör grubunun yüksek çıkmasının sebebi, araştırmada okullar içerisinde en yüksek katılımcı sayıları Sağlık Bilimleri ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulları olması ile açıklanabilir. Şöyle ki, Sağlık Bilimleri MYO da yer alan tıbbi dokümantasyon ve sekreterlik, tıbbi görüntüleme, ilk ve acil yardım, ameliyat hizmetleri ve Sosyal Bilimler MYO da yer alan muhasebe, büro yönetimi ve sekreterlik, çocuk gelişimi ve pazarlama gibi bölümlerde okuyan öğrencilerin geleneksel kişilik tipinin özellikleri olan düzenli ve tertipli olma, kurallara bağlı olma, kontrollü olma, nesnelere üzerine odaklaşma, işlemleri sistematikleştirebilme ve düzene koyabilme, ofis çalışmalarından, kuralı ve düzenli işlerde çalışmaktan hoşlanma gibi özelliklere sahip olması gereği nedeni ile olabilir.

Teknolojiye hazır bulunuşluk ve kişilik tipleri ayrı ayrı incelendikten sonra, bu iki unsur arasındaki ilişki daha doğru bir şekilde yorumlanabilir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre; üniversite öğrencilerinin teknolojiye hazır bulunuşluğu ile kişilik tipleri arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 6:** Teknolojiye Hazır Bulunuşluk ve Kişilikle İlgili Özet Çoklu Regresyon Analizi

|             | Teşvik Ediciler |              | Engelleyiciler |             |
|-------------|-----------------|--------------|----------------|-------------|
|             | İyimserlik      | Yenilikçilik | Rahatsızlık    | Güvensizlik |
| Gerçekçi    | +               | +            | Q              | -           |
| Araştırmacı | Q               | Q            | Q              | Q           |
| Sosyal      | +               | Q            | Q              | Q           |
| Geleneksel  | -               | +            | Q              | -           |
| Girişimci   | Q               | +            | Q              | Q           |
| Sanatçı     | Q               | Q            | Q              | +           |

+ pozitif yönde etki

-negatif yönde etki

Q ilişki yok

Tablo 5'de verilen çoklu regresyon analizi sonucu Tablo 6'da özet olarak verilmiştir. Tablo 5 ve Tablo 6'ya göre, sırasıyla yenilikçilik, iyimserlik ve güvensizlik bağımlı değişkenleri kişilik bağımsız değişkenleri ile açıklanabilirken "rahatsızlık" bağımlı değişkeni bağımsız değişkenlerce açıklanamamaktadır. Başka bir

<sup>46</sup> Inge Røpke Toke, Haunstrup Christensen and Jesper Ole Jensen, "Information and Communication Technologies- A New Round of Household Electrification", Energy Policy, Vol. 38, Issue 4, April 2010, p. 1767, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421509009021>, (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013).

ifade ile teknolojiye hazır bulunuşlukta “rahatsızlık” boyutunun kişiliğin boyutları ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı, teknolojiye hazır bulunuşlukla ilgili diğer değişkenlerin ise kişilikle ilgili değişkenlerce açıklanabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda Hipotez1, Hipotez 2 ve Hipotez 4 kabul edilirken Hipotez 3 reddedilmiştir.

Bu araştırmanın literatüre bazı önemli katkıları olduğu düşünülmektedir. Literatürde ve Holland’ın kişilik tipleri ve çalışma ortamı ile ilgili yapılmış pek çok akademik ve ticari çalışma bulunmaktadır. Holland’ın kişilik tipleri çoğunlukla öğrencilerin yüksek öğrenim beklentilerini ve tecrübelerini anlayabilmede ve öğrencilerin üniversitede yoğunlaştıkları dalların seçimlerinde mesleki tercihlerini belirlemede kullanılmıştır.<sup>47</sup> Teknolojiye hazır bulunuşluk ise, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir gibi değişkenler ve coğrafi veya kültürel farklılıklar kapsamında incelenmiştir. Çalışmada farklı bir bakış açısı olarak teknolojiye hazır bulunuşluk ile öğrencilerin kariyer seçimlerinde etkili olan kişilik tipleri ilişkilendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda teknolojiye hazır bulunuşlukta kişilik tiplerinin etkisinin önemli bir katkı olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle çalışmanın meslek yüksekokullarında yürütülmesi, kısıtlı örneklem üzerinde yapılması sonucunu doğurmuştur. Genelleme yapılabilmesi için farklı illerde ve farklı büyüklükteki örneklerle çalışma yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Gelecekte benzer konularda yapılacak çalışmalarda Holland’ın kişilik tiplerine ilişkin mesleki tercih envanteri öğrencilerden başka farklı meslek gruplarına uygulanarak daha anlamlı sonuçlar edilebilir. Yine teknolojiye hazır bulunuşluk ile farklı tüketici tipleri ilişkilendirilebilir. Ayrıca işyerlerinde çalışanların teknolojiye hazır bulunuşluk ile performans ilişkisinde kişilik tiplerinin aracılık rolü incelenebilir.

---

47 Gary R. Pike, “Students’ Personality Types, Intended Majors, and College Expectations: Further Evidence Concerning Psychological and Sociological Interpretations of Holland’s Theory”, *Research in Higher Education*, Vol. 47, No.7, Nov. 2006, pp.801-822, <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11162-006-9016-5#page-1>, (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013).

## KAYNAKLAR

- Aksoy, Ramazan. "Bir Pazarlama Değeri Olarak Güven ve Tüketicilerin Elektronik Pazarlara Yönelik Güven Tutumları", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, 2006, ss. 79-90, <http://www.ijmeh.org/index.php/zkesbe/article/view/127>, (Erişim Tarihi:16.01. 2014).
- Bacanlı, Feride. "Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı", içinde Binnur Yeşilyaprak (Edt), Pegem Akademi, Ankara, 2011.
- Beauvois, Margaret Healy; Eledge, Jean. "Personality Types and Megabytes: Student Attitudes Toward Computer Mediated Communication (CMC) in the Language Classroom", Calico Journal, Vol. 13 No.2 & 3, Winter 1995 and Spring 1996, pp.27-45, <https://calico.org/member/Browse.php?action=article&id=599>, (Erişim Tarihi: 23. 06. 2013).
- Clark, Bishop Catherine; Wheeler, Daniel D. "The Myers-Briggs Personality Type and Its Relationship to Computer Programming", Journal of Research on Computing in Education, Spring 1994, Vol 26, Issue 3, pp.358-370, <http://web.b.ebscohost.com/bsi/detail?vid=3&sid=174da609-7582-487b-89b5-b0ab33d22ec9%40sessionmgr114&hid=114&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=9502070438>, (Erişim Tarihi: 02. 07. 2013).
- Davis, Fred D. "Perceived Usefulness Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology", MIS Quarterly, Vol. 13, No. 3, September 1989,pp.319-340, <http://www.jstor.org/stable/249008>, (Erişim Tarihi: 15. 06. 2013)
- Davis, Fred D.; Bagozzi, Richard P. and Warshaw, Paul R. "User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models" Management Science, Vol. 35, No. 8, Aug., 1989, pp. 982-1003, <http://www.jstor.org/stable/2632151>, (Erişim Tarihi: 16 Haziran 2013).
- Devaraj, Sarv; Easley, Robert F. and Crant, J. Michael. "How Does Personality Matter? Relating the Five-Factor Model to Technology Acceptance and Use", Information Systems Research, Vol. 19, No.1, March 2008, pp. 93-105, <http://business.highbeam.com/410108/article-1G1-182605306/does-personality-matter-relating-fivefactor-model-technology>, (Erişim tarihi: 10. 07. 2013).
- Dillion, Andrew; Morris, Michael G. "User Acceptance of New Information Technology: Theories and Models", In: M. Williams (Eds.) Annual Review of Information Science and Technology, Vol.31,(Medford NJ: Information Today, 1996), pp.3-32, <https://www.ischool.utexas.edu/~adillon/BookChapters/User%20acceptance.htm>, (Erişim Tarihi: 04. 07. 2013).
- Goldberg, Lewis L. "A Broad-Bandwidth, Public Domain, Personality Inventory Measuring The Lower-Level Facets of Several Five-Factor Models", Personality Psychology in Europe, Vol. 7, (Tilburg: Tilburg University Press, 1999), pp. 7-28, [http://projects.ori.org/lrg/PDFs\\_papers/A%20broad-bandwidth%20inventory.pdf](http://projects.ori.org/lrg/PDFs_papers/A%20broad-bandwidth%20inventory.pdf), (Erişim Tarihi:01.02.2014).
- Goodwin, Nancy C. "Functionality and usability", Communications of the ACM, Vol. 30 Issue: 3, March 1987, pp. 229-233,<http://mis.njit.edu/u/ullman/cis465/Articles/Goodwin.pdf>, (Erişim Tarihi: 15. 06. 2013).
- İnanç, Banu Yazgan; Yerlikaya, Esef Ercüment. Kişilik Kuramları, Pegem Akademi, Ankara 2010.
- Karabulut, Muhittin. Tüketici Davranışı, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, 3. Baskı, İstanbul 1989.
- Koca, Ayşe İpek. "Üniversite Öğrencilerinin Değerleri Ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2009, <http://library.cu.edu.tr/tezler/7386.pdf>, (Erişim Tarihi: 17. 06. 2013).

- Kuzgun, Yıldız. Meslek Danışmanlığı Kavramlar, Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000.
- Levine, Tamar; Smadar Donitsa-Schmidt. "Computer Use, Confidence, Attitudes, and Knowledge: A Causal Analysis", *Computers in Human Behavior*, Vol.14, Issue:1, January 1998, pp. 125-146, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563297000368>, (Erişim Tarihi: 15. 06. 2013)
- Mahalik, John L. "An Exploration of the Relationship Between Holland's Personality Typology And Personality Disorder Traits: A Self- Concept Perspective", Southern Illinois University at Carbondale, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 2001, <http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/729114671>, (Erişim Tarihi: 05. 03. 2014).
- Martí nez-Torrez, M.R. et al. "A technological Acceptance of E-Learning Tools Used in Practical and Laboratory Teaching, According to the European Higher Education Area", *Behaviour & Information Technology*, Vol. 27, No. 6, Nov.-Dec. 2008, pp.495-505, <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01449290600958965>, (Erişim Tarihi: 23. 06. 2013).
- Meunier, Lydie E. "Human Factors in A Computer Assisted Foreign Language Environment: The Effects of Gender, Personality and Keyboard Control", *Calico Journal*, Vol. 13 No. 2 & 3, 1995, pp.47-52, <http://journals.sfu.ca/CALICO/index.php/calico/article/view/505/379>, (Erişim Tarihi: 07. 07. 2013).
- Meuter, Matthew L. et al. "Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No.2 (Apr., 2005), pp. 61-83, <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.69.2.61.60759>, (Erişim Tarihi: 20. 06. 2013).
- Mick, David Glen; Fournier, Susan. "Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions and Coping Strategies", *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, No. 2 Sept. 1998, pp. 123-143, <http://eds.a.ebscohost.com/eds/>, (Erişim Tarihi: 18. 06. 2013).
- Moore, Gary C.; Benbasat, Izak. "Integrating Diffusion of Innovations and Theory of Reasoned Action Models to Predict Utilization of Information Technology By End-Users, (in Diffusion and Adoption of Information Technology), Kautz, Karlheinz, Pries-Heje, Jan (Eds.), The International Federation for Information Processing 1996), pp. 132-146, [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-0-387-34982-4\\_10](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-0-387-34982-4_10), (Erişim Tarihi: 03. 02. 2014).
- Odabaşı, Yavuz; Barış, Gülfidan. Tüketici Davranışı, Media Cat Kitapları, Beşinci Baskı, İstanbul, 2005.
- Oktal, Özlem. "Kullanıcıların Bilgi Sistemini Kabulünü Etkileyen Faktörlerin Utaut Perspektifinden İncelenmesi", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 1, 2013, ss.153-170, <http://www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr/2013-1.pdf>, (Erişim Tarihi:11.01.2014).
- Özata, Zeynep. "Teknolojik Ürünlerde Tüketici Davranışı", içinde Elif Eroğlu (Edt), Teknoloji Perakendeciliği, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2890, Eskişehir, Ocak 2013, ss. 49-71, <http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/PMY208U.pdf>, (Erişim Tarihi: 10. 01. 2014).
- Özer, Pınar Sural; et al. "Teknolojiye Hazırlık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Uyarılama Çalışması", İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, 2011, ss. 321-333, <http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=20363&part=1>, (Erişim tarihi: 01. 09. 2013).
- Parasuraman, A. "Technology Readiness Index (Tri), A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies", *Journal of Service Research*, May 2000, Vol. 2, No. 4, pp. 307-320, <http://jsr.sagepub.com/content/2/4/307.full.pdf+html>, (Erişim Tarihi: 15. 06. 2013).
- Pilavcı, Dilek "Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı Ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Li-

- sans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana, 2007, <http://library.cu.edu.tr/tezler/6610.pdf>, (Erişim Tarihi: 12. 06. 2013).
- Pike, Gary R. "Students' Personality Types, Intended Majors, and College Expectations: Further Evidence Concerning Psychological and Sociological Interpretations of Holland's Theory", *Research in Higher Education*, Vol. 47, No.7, November 2006, pp. 801-822, <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11162-006-9016-5#page-1>, (Erişim Tarihi: 10.08. 2013).
- Raub, Annalyse Callahan. "Correlates of Computer Anxiety in College Students", (Unpublished doctoral dissertation), University of Pennsylvania, PA., 1981, <http://search.proquest.com/docview/303158028/BOE84214CA7345BDPQ/3?accountid=15875>, (Erişim Tarihi: 18. 01.2014).
- Robertson, Alastair; Soopramanien, Didier and Robert Fildes, "A Segment-Based Analysis of Internet Service Adoption Among UK Households", *Technology in Society*, 29, 2007, pp. 339-350, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X0700322#>, (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013).
- Røpke, Inge; Christensen, Haunstrup Toke and Jensen, Ole Jesper. "Information and Communication Technologies- A New Round of Household Electrification", *Energy Policy*, Volume 38, Issue 4, April 2010, pp. 1764-1773, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421509009021>, (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013).
- Senemoğlu, Nuray. *Gelişim, Öğrenme ve Öğretim, Özsen Matbası*, Ankara 1998.
- Ulusoy, Ayten. *Gelişim ve Öğrenme. Anı Yayıncılık*, Ankara 2006.
- Ünlü, Sezen. "Kişilik Kuramları" içinde Ayhan Hakan (Edt.), *Psikoloji*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1288, 2001, <http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf>, (Erişim Tarihi:11.01.2014).
- Silah, Mehmet. *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*, Seçkin Kitabevi, İkinci Baskı, Ankara 2005.
- Soysal, Abdullah. "Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması", *Çimento İşveren Dergisi*, Ocak 2008, ss.4-19, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale129.pdf>, (Erişim Tarihi:14.01.2014).
- Taylor, Shirley; Todd, Peter. "Decomposition and Crossover Effects in The Theory of Planned Behavior: A Study of Consumer Adoption Intentions", *International Journal of Research in Marketing*, Volume 12, Issue 2, July 1995, pp. 137-155, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/016781169400019K>, (Erişim Tarihi: 16. 06. 2013).
- Turan, Aykut Hamit. "İnternet Alışverişi Tüketici Davranışını Belirleyen Etmenler: Planlı Davranış Teorisi (TPB) ile Ampirik Bir Test", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, 2011, ss.128-143, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=cff813f0-d2ed-4556-8c3a-b455e0e5e0ce%40sessionmgr115&hid=115>, (Erişim Tarihi: 05.08.2015).
- Worthman, Camille B.; Loftus, Elisabeth F and Marshall, Mary E. *Psychology*, 4th ed. New York, McGraw-Hill, 1992.
- Yen, Hsujju Rebecca. "An Attribute-Based Model of Quality Satisfaction for Internet Self-Service Technology", *The Service Industries Journal*, Vol. 25, No. 5, July 2005, pp.641-659, <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02642060500100833>, (Erişim tarihi: 10. 06. 2013).
- Gary R. Pike, "Students' Personality Types, Intended Majors, and College Expectations:Further Evidence Concerning Psychological and Sociological Interpretations of Holland's Theory", *Research in Higher Education*, Vol. 47, No.7, Nov. 2006, pp.801-822, <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11162-006-9016-5#page-1>, (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013).





# YAZARLAR HAKKINDA

## *Alfabetik Sırayla*

### **Akın GÜNGÖR**

Lisans öğrenimini 2004 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi, Sınıf Öğretmenliği bölümünde tamamlamıştır. 2015 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans öğrenimini "Türk Kamu Yönetim Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Alan Araştırması; İzmir Örneği" adlı tez çalışmasıyla tamamlamıştır. Halen İzmir ili Çiğli ilçesi Rehberlik ve Araştırma Merkezi'nde özel eğitim öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

### **Ali Şahin ÖRNEK (Yrd. Doç. Dr.)**

Lisans öğrenimini Gazi Üniversitesi'nde, yüksek lisansını Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, doktorasını Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlamıştır. İlgili alanlarını: Yönetim & Organizasyon, Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Yönetim, Kriz Yönetimi, Balanced Scorecard, Bilgi Yönetimi, TKY, Bilişim Sektörü, Sosyal Medya, Girişimcilik ve Yenilik, Sivil Toplum Kuruluşları vb. alanlar oluşturmaktadır. Araştırma alanlarıyla ilgili olarak bildiri, makale, kitap vb. yayınların yazarıdır.

### **Atıf AÇIKGÖZ (Doç. Dr.)**

Dr. Atıf Açıkgöz Fatih Üniversitesi İşletme Bölümünde Yönetim ve Örgütlenme Anabilim Dalında yardımcı doçenttir. Yüksek lisansını Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde Strateji Bilimi Bölümü'nde (2010), doktorasını ise Fatih Üniversitesi'nde İşletme Bölümü'nde Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi alanında (2013) yapmıştır. Çalışmalarından bazıları Group Decision and Negotiation ve Journal of Cleaner Production gibi dergilerde yayımlanmıştır. Çalışma alanı teknoloji ve inovasyon yönetimi çerçevesinde örgütsel davranış, insan/toplum psikolojisi ve stratejik yönetimdir.

### **Aysu GÖÇER (Doktora Öğrencisi )**

1999 yılında Bilkent Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren ulusal ve yerel şirketlerin çeşitli pozisyonlarında 9

yıl boyunca çalışmıştır. Ana uzmanlık alanları, lojistik ve tedarik zinciri yönetimi faaliyetleri kapsamında satın alma ve planlamadır. Kariyerinin büyük bir kısmı, JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.'de geçmiştir. 2010 yılında, İzmir Ekonomi Üniversitesi Lojistik Yönetimi Bölümü'nde yüksek lisansını tamamlamıştır. Kariyerine İzmir Ekonomi Üniversitesi'nde Lojistik Yönetimi Öğretim Görevlisi olarak devam etmektedir ve Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İngilizce İşletme Programı'nda doktora eğitimi almaktadır. İlgili alanları arasında tedarik zinciri yönetimi, satın alma yönetimi, küresel iş modelleri, sürdürülebilirlik ve risk yönetimi bulunmaktadır.

### **Ayşe GÜNSEL (Doç. Dr.)**

Dr. Ayşe Günsel Kocaeli Üniversitesi'nde doçent olarak çalışmaktadır. Doktorasını Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi üzerine yapmıştır. Post-doktorasını Sabancı Üniversitesi'nde yapan Günsel Hertfordshire Üniversitesi'nde misafir öğretim görevli olarak yer almıştır. Çalışmalarından bazıları Journal of Product Innovation Management, Group Decision and Negotiation ve European Planning Studies gibi dergilerde yayımlanmıştır.

### **Aytekin FIRAT (Yrd. Doç. Dr.)**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi. Lisans (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi), Yüksek Lisans (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), Doktora (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İlgili alanlarını Pazarlama, Rekabet, Tüketici Davranışları, Satış Yönetimi, Pazarlama İletişimi, Dağıtım Alanları vb. alanlar oluşturmaktadır. Araştırma alanlarıyla ilgili olarak bildiri, makale, kitap vb. yayınların yazarıdır.

### **Cemil KUZHEY (Doç. Dr.)**

Dr. Cemil Kuzey Fatih Üniversitesi işletme bölümünde doçent olarak Yöneylem Araştırması ve Sosyal Bilimler için İstatistik derslerini vermektedir. İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü Sayısal Yöntemler ana bilim dalında doktorasını tamamlamıştır. Akademik çalışmalarında, Toronto Üniversitesi OISE'de almış olduğu çeşitli lisansüstü dersleri yer almaktadır. Araştırma konuları Yöneylem Araştırması, Veri Madenciliği ve İş Zekâsı ile ilgilidir.

### **Ebru SÖNMEZ KARAPINAR (Yrd.Doç.Dr.)**

2000 yılında CÜ. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünden mezun olduktan sonra yine aynı üniversitede 2002 yılında Çal.Eko. ve End. İliş. Bilim Dalında Yüksek Lisansını tamamladı. 2009 yılında ERÜ İşletme Doktorasını tamamladı. 2005 yılında ERÜ Sosyal Bilimler MYO Pazarlama Programında göreve

başladı. ERÜ İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde öğretim üyesi olarak görevine devam etmektedir.

**Ercan ERGÜN (Yrd. Doç. Dr.)**

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesinde görev yapmaktadır. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında "Örgüt Kültürünün Firma Performansına Etkisi" isimli tez çalışmasıyla doktora eğitimini tamamlayan yazarın başlıca akademik ilgi alanları: Liderlik, Kurum Kültürü, Müzakere Teknikleri ve Örgütsel Davranışdır.

**Fatih KOÇ (Yrd. Doç. Dr.)**

Fatih Koç Balıkesir Üniversitesi Burhaniye Uygulamalı Bilimler Yüksekokulunda Uluslararası Ticaret Bölümünde Yardımcı Doçent olarak görev yapmaktadır. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalında yüksek lisansını tamamlamıştır. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsünde genel işletme doktorası yapmıştır. Koç'un çalışma alanları pazarlama, tüketici davranışları ve hizmet pazarlaması çerçevesindedir. Koç, halen, Balıkesir Üniversitesi Burhaniye Uygulamalı Bilimler Yüksekokulunda, Uluslararası Ticaret Bölümü bölüm başkanlığı görevini yürütmektedir.

**Fatma KÖMÜRCÜOĞLU (Ar. Gör)**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Lisans (Anadolu Üniversitesi), Yüksek Lisans (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İlgi alanları: Pazarlama, Pazarlama İletişimi, Nöropazarlama, Tüketici Davranışları, Marka vb. Alanlar oluşturmaktadır.

**Hanife AKGÜL (Öğr. Gör.)**

1994 yılında AÜ. Eğitim Bil. F., Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bölümünden mezun olduktan sonra 2000 yılında GÜ, Eğt. Bil. Ens., Rehberlik ve Psikolojik Danışma alanında yüksek lisans yaptı. 2009 yılında başladığı AÜ., Psikolojik Danışma ve Rehberlik alanında doktora eğitimi devam etmektedir. ERÜ Çocuk Bakımı ve Gençlik Hizmetleri bölümünde öğretim görevlisi olarak görevine devam etmektedir.

**Işık Özge YUMURTACI (Yrd. Doç. Dr.)**

Işık Özge Yumurtacı 1983 yılında İzmir'de doğdu. 2005 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra aynı yıl İzmir Ekonomi Üniversitesi'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2007 yılında yüksek lisansını, 2011

yılında ise Doktora programını İzmir Ekonomi Üniversitesi'nde tamamladı. Yüksek lisans ve doktora çalışmaları için burs alan Yumurtacı, doktora eğitimi esnasında Cranfield Üniversitesi (Birleşik Krallık) Tedarik Zinciri Araştırma Merkezi bünyesinde misafir araştırmacı olarak bulundu. Halen, İzmir Ekonomi Üniversitesi Lojistik Yönetimi Bölümünde Yrd. Doç. Dr. olarak görev yapmaktadır.

### **Kadir PEKER (Yrd. Doç. Dr.)**

Kadir PEKER 1984 yılında Boyabat / Sinop'ta doğdu. Lise öğrenimini 2001 yılında Şehit Ersoy Gürsu Anadolu Lisesi'nde tamamladıktan sonra 2006 yılında Sakarya Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. Aynı yıl girdiği Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisansını 2008 yılında tamamlayan PEKER, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda doktora derecesi alarak 2014 yılında mezun oldu. 2007-2015 yılları arasında İstanbul Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürlüğünde çalışan PEKER halen Kırklareli Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü'nde Yardımcı Doçent olarak çalışmaktadır.

### **Lutfiye ÖZDEMİR (Doç. Dr.)**

İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde öğretim Üyesi. Çalışma alanları; bilişim teknolojisi, etkinlik teorisi, girişimcilik, kişilik özellikleri, liderlik, örgüt kültürü, kriz yönetimi, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcılıktır.

### **Melisa Erdilek Karabay, (Öğr.Grv.Dr.)**

1978 yılında Ankara'da doğdu. Orta ve lise öğrenimini İstek Özel Uluğbey Lisesinde, İstanbul'da tamamlamıştır. Lisans derecesini 1999 yılında Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde ve yüksek lisansını 2002 yılında İngilizce işletme anabilim dalında, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlamıştır. Doktora çalışmasını ise Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim dalında 2010 yılında tamamlamıştır. Kendisi halen Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Akademik ilgi alanları olarak; örgütsel davranış, endüstriyel organizasyon, bilgi yönetimi, stratejik rekabet ve iş etiği yer almaktadır.

### **Meral ÇAKIR BERZAH (Öğretim Görevlisi)**

Ege Üniversitesi BYYO, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Bölümü'nde lisans eğitimi tamamlamıştır (1988). Berzah, 2005 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı'nda yüksek lisans derecesini almıştır. Halen Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve En-

düstri ilişkileri Anabilim Dalı'nda doktora çalışmasına devam etmektedir. Halkla ilişkiler, sosyal politika, manipülasyon konularında çalışmalarını yürüten Berzah'ın Medyanın Ördüğü Berlin Duvarı (Nobel, 2006) adlı bir kitabı bulunmaktadır. 1996 yılından bu yana Kocaeli Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümünde Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır.

### **Meryem FİLİZ BAŞTÜRK (Öğr.Gör.Dr.)**

Uludağ Üniversitesi İktisat bölümünden 2003 yılında mezun oldu ve 2005 yılından beri bölümde çalışmalarını sürdürmektedir. 2012 yılında "Türkiye'de Parasal Geçiş Mekanizmalarının Etkinliği üzerine Teorik ve Ampirik Bir İnceleme" başlıklı teziyle doktor unvanını aldı. Para teorisi ve finansal piyasalar temel ilgi alanlarıdır.

### **Mustafa ÇAKIR (Yrd. Doç. Dr.)**

Ortaokul ve liseyi Isparta ve Samsun'da bitiren Mustafa Çakır, 1983-1987 yılları arasında Ankara Üniversitesi Uluslararası İlişkiler okudu. Daha sonra "Karadeniz'in Kirliliğe Karşı Korunması Sözleşmesi" başlıklı bir tez ile Kocaeli Üniversitesinin Uluslararası Hukuk Yüksek Lisans Programından mezun oldu. Çakır, 2003 yılında Prof.Dr. Ayşe Füsün ARSAVA danışmanlığında "İnsani Müdahale" konulu bir tez yazdı ve Uluslararası Hukuk Anabilim Dalı'nda doktorasını tamamladı. Çakır, Halen Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde Uluslararası Hukuk Bölümü'nde Yardımcı Doçent olarak çalışmaktadır.

### **Mustafa GÖRÜN (Doç. Dr.)**

2003 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü Doktora Programını "21. Yüzyılda İl Özel İdare Yönetimi İzmir, Konya Ve Ağrı Örneği" adlı tez çalışmasıyla tamamlamıştır. 2012 yılında doçent olmuştur. Halen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümünde Bölüm Başkanı olarak görev yapmaktadır.

### **Öznur YURT (Doç. Dr.)**

İşletme alanındaki doktora derecesini ve lojistik yönetimi alanındaki yüksek lisans derecesini İzmir Ekonomi Üniversitesi'nden almıştır. Ayrıca Ankara Üniversitesi'nden işletme alanında yüksek lisansı derecesine ve Başkent Üniversitesi'nden yine işletme alanında lisans derecesine sahiptir. Şu anda Laureate Online Education kapsamında University of Liverpool'da dersler vermektedir. 2003-2015 yılları arasında İzmir Ekonomi Üniversitesi Lojistik Yönetimi Bölümü'nde görev yapmıştır. 2011 yılında doçent unvanını almıştır. Araştırma alanları arasında; hizmet

tedarik zincirleri, dağıtım kanalları yönetimi, satın alma yönetimi ve gıda tedarik zincirleri konuları yer almaktadır.

### **Ramazan TİYEK (Yrd. Doç. Dr.)**

Ramazan TİYEK 1983 yılında Kahramanmaraş'ta doğdu. Ortaöğretimini Kahramanmaraş'ta tamamladıktan sonra 2004 yılında Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, Eğitim İletişimi ve Planlaması Bölümü'nden mezun oldu. Aynı yıl girdiği Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Anabilim Dalı, Human Resources Management and Development Bilim Dalı'nda yüksek lisansını 2006 yılında tamamlarken doktora eğitimini 2011 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalı'nda tamamlamıştır. Genel olarak İnsan Kaynakları Yönetimi, Endüstri İlişkileri ve Yerel Sosyal Politikalar alanında çalışmalar yapan TİYEK, halen Kırklareli Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde Yardımcı Doçent olarak çalışmaktadır.

### **Sıdıka KOLUKISAOĞLU (Yüks. Lis. Mezunu)**

1988 yılında Adana'da doğdu. İlköğretimi Ankara Sokullu Mehmet Paşa İlköğretim Okulunda tamamladı. Liseyi Sokullu Mehmet Paşa Lisesinde okudu. Lisans öğrenimini 2006-2010 yılları Afyon Kocatepe Üniversitesi İstatistik Bölümünde okudu. 2011 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesinde Yüksek Lisansa başladı. 2013 yılında yüksek lisans öğrenimini tamamladı.

### **Siyret AYAS (Araş. Gör.)**

Lisans öğrenimini. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde, yüksek lisansını Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlamıştır. İlgili alanları: Yönetim & Organizasyon, Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Yönetim, Bilgi Yönetimi, İnsan Davranışları, Entelektüel Sermaye, Bilişim Sektörü, Yenilik, Sivil Toplum Kuruluşları vb. alanlardır. Fırat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

### **Tunçdan BALTACIOĞLU (Prof. Dr.)**

Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'nde 1969 yılında lisans eğitimini tamamladı. 1970 yılında doktora öğrenimine başlayan Baltacıoğlu, 1975 yılında doktora derecesini aldı ve doktora sonrası çalışmaları için 1976-1977 yıllarında A.B.D.'de Michigan Eyalet Üniversitesi'nde bulundu. 1979 yılında doçent ve 1988 yılında profesör oldu. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde uzun yıllar Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalında öğretim üyesi ola-

rak görev yapan Prof. Baltacıoğlu, 1979-1981 yılları arasında Muğla Turizm İşletmeciliği Yüksekokulu Müdürlüğü görevini sürdürdü. Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi'nde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı olarak görev yaptıktan sonra, 2002 yılında İzmir Ekonomi Üniversitesi'nde göreve başlamıştır.

**Yunus Emre TAŞGİT (Yrd. Doç. Dr.)**

Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon alanında yardımcı doçent olarak görev yapmaktadır. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında "İş Çevresi, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler" isimli tez çalışmasıyla doktora eğitimini tamamlayan yazarın başlıca akademik ilgi alanları: Stratejik Yönetim, İş Çevreleri, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileridir.

**Zeynep FİLİZ (Doç. Dr.)**

Zeynep Filiz, lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü'nde 1992'de tamamladı. Yüksek lisans eğitimini Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü'nde tamamladıktan sonra, 2001 yılında yine Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü'nde doktorasını tamamladı. 2002 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü, Uygulamalı İstatistik Anabilim Dalı'nda Yardımcı Doçent 2012 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü, Uygulamalı İstatistik Anabilim Dalı'nda Doçent oldu. Halen Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü'nde görev yapmaktadır.





## YAZARLAR İÇİN BİLGİ NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) hakemli ve bağımsız bir dergidir. Yayın politikası ve bilimsel kriterler bağımsız editörler ve Yazı Kurulu'nca tespit edilmektedir. YBD, yılda iki kez alanında Türkçe ve İngilizce makaleleri yayınlar. YBD temelde ekonomi, işletme, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, çalışma ekonomisi, maliye ve benzeri alanlara odaklanmıştır. YBD'ye gönderilen yazıların orijinal, iddialı ve mevcut literatüre katkıda bulunucu olması beklenir. Dergiye gönderilen yazıların teslim anında hiçbir dergide yayınlanmamış olması ve/veya hiçbir yayın organı tarafından basılmak üzere inceleme altında olmaması gerekir. Bu konudaki tüm sorumluluk yazara aittir ve yazarlar çalışmalarını gönderdikleri andan itibaren eserleri ile ilgili tüm yayın haklarını YBD'ye devretmiş, YBD'nin kurallarını kabul etmiş sayılırlar. Buna rağmen YBD, daha önce başka bir dilde yayınlanmış yazıları Türkçe'de ve İngilizce'de ilk kez olmak üzere yayınlayabilir. Böyle bir durum var ise yazarın teslim anında Editörleri yazılı olarak bilgilendirmesi gerekir. Aynı zamanda gerekli tüm yasal izinlerin de yazar tarafından yazılı olarak alınmış olması gerekir. YBD aynı zamanda kitap yorum ve eleştirilerini de yayınlamaktadır. Fakat derginin tüm bölümleri hakemlidir ve ön inceleme gerektirir.

### Teslim Süreci ve Şekli

YBD olarak yazıların elektronik posta (e-mail) yoluyla ybd@comu.edu.tr adresine Microsoft Word dosyası olarak gönderilmesini ve yazışmaların da bu yolla gerçekleştirilmesini tercih ediyoruz. E-mail veya posta ile göndermelerde Editörler Ofisi'nden mutlaka teyit aldığınıza emin olunuz. Makaleniz ile birlikte 150 kelimeyi aşmayan özetini ve yazarlar hakkında 5-6 satırlık bilgi notunu (Türkçe ve İngilizce olarak) da dergiye gönderiniz. Bu notta bitirdiğiniz okullar, şu an çalıştığınız kurum, unvanlarınız ve yayınlarınız yer alabilir. YBD uluslararası bilimsel ve bağımsız indeks ve abstract kuruluşlarınca da taranmaktadır. Bu nedenle gönderdiğiniz özetleriniz çok önemlidir. Ayrıca en fazla 10 tane olmak üzere 'anahtar kelimeleri' (keywords) de yazınıza ekleyiniz.

### Uzunluk

Makaleler kural olarak 8000 kelimedenden fazla, 4.000 kelimedenden az olmamalıdır (Kaynakça ve dipnotlar hariç). Kitap tahlilleri 2.500 kelimeyi geçmemeli, birden fazla kitap tahlilinde veya tahlil denemesinde 3.500 kelime sınırı aşılmamalıdır.

## Stil ve Düzeltmeler

Yazarlar çalışmalarının YBD kurallarına uymasını temin etmek zorundadırlar. Editörler ya da hakemlerden gerekli düzeltmeleri yapmalarını beklemeyiniz. Gereklili düzeltmeler belirlendikten sonra yazarların en geç iki hafta içinde makalelerin düzeltilmiş halini Editörlere ulaştırmaları beklenir.

## Başlıklar ve Alt-Başlıklar

Makaledeki ana başlıklar 12 punto, koyu (bold) ve tüm harfler büyük olacak şekilde olmalıdır. Takip eden alt başlıklar 12 punto, koyu, ancak bu kez sadece ilk harfleri büyük olacak şekilde olmalıdır. Üçüncü bir alt başlık halinde ise 12 punto, italik, normal (koyu değil) sadece ilk harfi büyük olmalıdır. Mümkün olduğunca az başlık kullanılmalı ve karışık numaralandırmalardan kaçınılmalıdır. Yazının başlık standardına uygun olması yayın sürecini hızlandıracaktır. Bu nedenle yazınızı göndermeden YBD kurallarına uygun hale getiriniz.

## Dipnot

YBD Oxford dipnot sistemini benimsemiştir. Bu nedenle kaynaklamayı yazı içinde parantezler ile yapmayınız.

Dipnotta gösterilen kaynaklar makalenin sonunda kaynakçada açıkça yazılmalıdır.

## Kitap

\* Kitaplarda şu sıralama izlenmelidir: yazar(lar), başlık, (basım yeri: yayıncı, yıl).

### ***Tek yazarlı kitap***

Fernand Braudel, A History of Civilizations, (Londra: Penguin Books, 1993), s. 287.

### ***İki Yazarlı Kitap***

Yücel Acer ve İbrahim Kaya, Uluslararası Hukuk, Temel Ders Kitabı, (Ankara: USAK Publications, 2009), s. 10.

### ***Üç Yazarlı Kitap***

Yücel Acer, İbrahim Kaya ve Mahir Gümüş, Küresel ve Bölgesel Perspektiften Türkiye'nin İltica Stratejisi, (Ankara: USAK Publications, 2009), s. 11.

### ***Üçten Fazla Yazarlı Kitap***

Jaroslav Pelikan et al., Religion and the University, (Toronto: University of Toronto press, 1964), s. 109.

### **Derleme Kitaplar**

H.H. Rowley, (der.), *The Old Testament and Modern Society*, (Oxford: Clarendon Press, 1951), s. 50. Urban T. Holmes ve Kenneth R. Scholberg, (der.), *French and Provincial Lexicography*, (Columbus: Ohio State University Press, 1960), s. 223-37.

### **Kitapta Bölüm**

Dorothy Van Ghent, 'The Dickens World,' içinde George H. Ford ve Lauriat Lane, (der.) *The Dickens Critics*, (Ithaca: Cornell University Press, 1961), s. 213-32.

### **Makale**

\* Makalelerde şu sıralama izlenmelidir: yazar(lar), 'makale adı', dergi adı, Cilt, Sayı, Yıl, sayfa

Örneğin: Brian M. Pollins and Kevin P. Murrin, 'Where Hobbes Meets Hobson: Core Conflict and Capitalism', *International Studies Quarterly*, Vol. 43, No. 4, Eylül 1999, s. 427-45

### **Başka Kaynaktan Alınan Makale veya Kitap Bölümü**

John Roberts, 'Pipeline Politics', içinde Shirin Akiner (der.), *The Caspian: Politics, Energy and Security*, (Londra: Routledge Curzon, 2004), alıntı İhsan Bal ve Süleyman Özeren, *Dünyadan Örneklerle Terörle Mücadele*, (Ankara: USAK Yayınları, 2010), s. 9.

### **Gazete**

\* gazetelerde şu sıralama izlenmelidir: yazar(lar), 'yazının adı', gazete adı, Tarih

Deborah Sontag, 'The Erdoğan Experiment', *The New York Times*, 11 Mayıs 2003. Blaine Harden, 'North Korea Fires Sixth Missile in a Week', *The Washington Post*, 30 May 2009, <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2009/05/29/AR2009052900235.html> (Erişim Tarihi: 8 Haziran 2009)

### **Basılmamış Tez**

Hasan Selim Özertem, 'Russia's Soft Power in the Post-Soviet Space', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 2009), s. 9.

### **Resmi Belge ve Raporlar**

Brussels European Council, Presidency Conclusions, 4-5 Kasım 2005-14292/1/04 REV 2 International Atomic Energy Association, 'Implementation of the NPT Safeguards Agreement in the Islamic Republic of Iran', Report by Director General, GOV/2006/53, 31 Ağustos 2006

## Konferans Tebliğleri

Mehmet Yegin , “A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues”, (Tebliğ, the Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference, Chicago, ABD, Mayıs 2009), s. 9.

## İnternet Kaynakları

İhsan Bal, ‘Can Assad’s Regime Get Off the Hook Again?’, Journal of Turkish Weekly, 17 Mayıs 2011,, (Erişim Tarihi: 4 Haziran 2011). Ross Anderson, Economic and Security Resource Page, <http://www.cl.cam.ac.uk/~rja4/econsec.html>, (Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2009) Erişim tarihi mutlaka belirtilmelidir.

Kitap Tahlilleri Kitap tahlilleri tüm yayın bilgilerini ve ISBN numarasını içermeli, biliniyorsa kitabın fiyatı da belirtilmelidir:

Alan Cassels, Ideology & International Relations in the Modern World, (Londra: Routledge, 1996). 302 sayfa. Kaynakça, dizin. \$14.99. ISBN.

## Kaynakça

Çalışma hazırlanırken kullanılan kaynaklar dipnotlardan ayrı olarak makalenin sonuna da kaynakça bölümü olarak eklenmelidir. Kaynakçada eserler, yazar soyadına göre alfabetik olarak sıralanır ve ayrıca numaralandırılmaz.

Tek yazarlı kitaplar için Kuran, Selami. Uluslararası Deniz Hukuku, Arıkan Kitabevi, İstanbul 2006.

Birden çok yazarlı kitaplar için Bulutoğlu, Kenan; Erciş Kurtuluş. Bütçe ve Kamu Harcamaları, Filiz Kitabevi, İstanbul 1988.

## Yazışma Adresi

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale Tel: 0286- 3358738

## Değerlendirme Süreci

Yayınlanmak üzere gönderilen tüm çalışmalar ön incelemeye tabiidir ve yayıncı kuruluşlar da dâhil olmak üzere, hiçbir kurum ve kişiye bağlı olmaksızın inceleme bağımsız hakemler ve Editörler tarafından gerçekleştirilir. Gönderilen çalışmalar ilk olarak Editörler ve Editörler Kurulu’nun incelemesinden geçer. Bu safhada ilk olarak çalışmanın dergi kurallarına uygunluğu incelenir. Ardından

makale alanında uzmanlığı ile tanınan üç ayrı hakeme gönderilir. Makalenin yayınlanabilmesi için en az iki hakemden 'yayınlanabilir' raporu alması gerekmektedir. Editörler ve hakemler incelemelerinde temelde şu üç kriterden hareket ederler: 1) Anlatım Kalitesi: Yazım stili, anlatımda akışkanlık, dilin doğru kullanımı, yazının planlaması ve yapısı vd. 2) Kaynakların Doğru Kullanımı: Dipnotlar ile yazı arasındaki uyum, dipnotlardaki bilgilerin eksiksiz ve doğru olması, dipnotların yeterliliği, yazı ile ilgili yeterli kaynağın kullanılıp kullanılmadığı vd. 3) Bilimsel Kalite: Çalışmanın bilim dünyasına katkısı, orijinalliği, yazarın iddialarını savunmadaki yeterliliği, yazının derinliği ve kalitesi. Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale yayınlanır, düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir veya yayınlanmaz. Her durumda yazar durumdan bilgilendirilir ve değerlendirme süreci 6 ayı aşamaz. Gönderilen yazıların durumu Editörlerden öğrenilebilir. Hakem raporları gizlidir ve dergi arşivlerinde 5 yıl süre ile saklanır. Yayınlanması için düzeltilmesine karar verilen yazıların, yazarları tarafından en geç (posta süresi dâhil) 30 gün içerisinde teslim edilmesi gereklidir. Düzeltilmiş metin, gerekli görüldüğü durumlarda, değişiklikleri isteyen hakemlerce tekrar incelenebilir. Hakemlerden 'yayınlanabilir' onayı alınmasına karşın YBD editörleri yazarlardan bazı teknik düzeltmeler talep edebilirler. YBD'de yayınlanmak üzere gönderilen yazıların yazarları kendilerine telif ödenmeyeceğini baştan kabul ederler. Hakem süreci olumlu tamamlanan makalenin yazar(lar)ı (16,2cm\*22,9cm) C5 ebatlarındaki bir kağıt ölççeğine tüm kenarlardan 2cm içeride olacak şekilde Normal stilde ve Times New Roman karakterinde 10 punto büyüklüğünde düzenledikleri makalelerini e-posta ile (ybd@comu.edu.tr) dergi editörlüğüne göndermelidir. Çok büyük tablo ve şekiller 6 puntoya kadar küçültülerek bir sayfaya sığdırılacak şekilde hazırlanmalıdır. Editörlerden ya da hakemlerden bu tür düzeltmeler beklenmemelidir.



## ABOUT THE AUTHORS

*Alphabetical Order*

### **Akın GÜNGÖR**

He graduated bachelor degree in 2004 from Dokuz Eylül University, in Class Teaching. In 2015 he graduated his master degree in Çanakkale Onsekiz Mart University, Public Administration with "A Field Research On The Performance Assessment Of State School Managers In English Public Administration sytem: The Case Of Izmir" has completed his thesis work. Currently, the province of Izmir Cigli district has been working as a special education teacher at the Counseling and Research Center.

### **Ali Şahin ÖRNEK (Assist. Prof.),**

He got his bachelor's degree from Gazi University, MBA Çanakkale Onsekiz Mart University, Ph.D Dokuz Eylül University, Institute of Social Sciences. His research interests are Management & Organization, Organizational Behavior, HRM, Strategic Management, Crisis Management, Knowledge Management, TQM, Human Behaviors, Balanced Scorecard, ICT Sector, Social Media, Entrepreneurships and Innovation, NGOs. He is the author many articles, papers and books on these subjects.

### **Atif AÇIKGÖZ (Assoc. Prof.)**

Dr. Atif Açıkgöz is an associate professor of Management and Organization in the School of Business Administration at Fatih University, Turkey. He received his MS in Science of Strategy (2010) from Gebze Institute of Technology, and his PhD in Technology and Innovation Management (2013) from Fatih University. His work has appeared in numerous journals including Group Decision and Negotiation and Journal of Cleaner Production, among other journals. His research areas are organizational behavior, human/social psychology, and strategic management in technology and innovation management.

### **Aysu Göçer (PhD. Student)**

The author received her Bachelor degree in Business Administration from Bilkent University in 1999. She has 9 years of professional experience at different sectors and several positions. Her main expertise is on purchasing and planning activities of supply chains. She has completed her Masters Degree in Department of Logis-

tics at Izmir University of Economics in 2010 and PhD in Business Administration at Dokuz Eylül University in 2015. She is currently working as Lecturer at Izmir University of Economics, Logistics Management Department. Her interest areas include supply chain management, procurement management, global business models, risk management, sustainability and food cold chains.

**Ayşe GÜNSEL (Assoc. Prof.)**

Dr. Ayşe Günsel is an associate professor at management department in Kocaeli University. She attended her PhD at Gebze Institute of Technology specialized in technology and innovation management. She has worked a postdoctoral researcher at Sabancı University and she has been a visiting scholar at University of Hertfordshire. She has published papers in journals such as Journal of Product Innovation Management, Group Decision and Negotiation, European Planning Studies, among other journals.

**Aytekin FIRAT (Asst. Prof.)**

Muğla Sıtkı Koçman University, Faculty of Economics and Administrative Sciences. BA (Muğla Sıtkı Koçman University), MBA (Muğla Sıtkı Koçman University), Ph.D (Dokuz Eylül University, Institute of Social Sciences). His research interests are Marketing, Competition, Consumer Behavior, Sales Management, Marketing Communications, Distribution Areas, NGOs. He is the author many articles, papers and books on these subjects.

**Cemil KUZEY (Assoc. Prof.)**

Dr. Cemil Kuzey is an associate professor at the Department of Management at Fatih University in Istanbul, Turkey, teaching Operation Research and Statistics for Social Sciences. He acquired his Ph.D. degree in Business Administration through the Department of Quantitative Analysis, Istanbul University, Turkey. Among his academic pursuits, he took several graduate courses at the Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto. His research interests are related to Operation Research, Data Mining, and Business Intelligence.

**Ebru SÖNMEZER KARAPINAR (Assist Prof.)**

After she graduated from the Department of Labour Economics and Industrial Relations at CU she completed the master at the same university in 2000. Department of Science Labour Economics and Industrial Relations in 2002. In 2009, she completed Business PhD at ERU. In 2005, she started working Marketing Program in the Social Sciences Vocational School at ERÜ. She continues task as assistant professor in Department of Human Resources Management at ERU.



**Ercan ERGÜN (Assist. Prof. Dr.)**

Ercan ERGÜN is an assistant professor of management and organization studies in the faculty of Business at Gebze Technical University in Turkey. He received his degree of doctor of philosophy in management and organization from Gebze Institute of Technology. His current research interests include Leadership, Corporate Culture, Negotiation Techniques and Organizational Behavior.

**Fatih KOÇ (Asst. Prof.)**

Fatih Koç is an Assistant Professor at International Trade Department of Burhaniye Applied Science School, Balıkesir University. He had Master's Degree at Department of Production Management and Marketing in Institute of Social Science, Kocaeli University. He had PHD at Department of General Business Administration in Institute of Social Science of Gebze High Technology Institute. His working areas are marketing, consumer behavior and service marketing. Koç is currently head of department of international trade in Burhaniye Applied Science School, Balıkesir University.

**Fatma KÖMÜRÇÜOĞLU (MA Student)**

Muğla Sıtkı Koçman University, Faculty of Economics and Administrative Sciences. BA (Anadolu University), Master (Muğla Sıtkı Koçman University Institute of Social Sciences). Her research interests are Marketing, Marketing Communications, Neuromarketing, Consumer Behavior, Brand, Innovation, NGOs.

**Hanife AKGÜL (Lecturer)**

In 1994, she graduated Faculty of Education Sciences, Department of the Guidance and Counseling at AU. In 2000, completed the master in the area Guidance and Counseling in Education Institutes at GU. She continues PhD degrees Counseling and Guidance at AU, it was started in 2009. She continues task as lecturer Department of Child Care and Youth Services at ERU.

**Işık Özge YUMURTACI (Asst. Prof. Dr.)**

Işık Özge Yumurtacı was born in Izmir in 1983. She graduated from Dokuz Eylül University in 2005, and started to work for Izmir University of Economics as a research assistant the same year. She received MSc degree in 2007 and PhD at Izmir University of Economics in 2011. She received scholarship for her masters and doctoral studies. During her PhD studies, she was a visiting scholar at Cranfield University (UK), School of Management- Supply Chain Research Centre. Currently, she works as an Assistant Professor at the same department.

**Kadir PEKER, (Asst. Prof.)**

Kadir PEKER was born in Boyabat/Sinop in 1984. He graduated Şehit Ersoy Gürsu Anatolian High School in 2001, then he graduated from Sakarya University Faculty of Economics and Administrative Sciences of Public Administration in 2006. He got his master's degree in the Program of Public Administration at the Institute of Social Sciences of Sakarya University in 2008. Then, he started Political Science and Public Administration Doctoral Program at the Institute of Social Sciences of Sakarya University and he submitted his thesis in 2014. He worked in the Department of Human Resources of IMM (Istanbul Metropolitan Municipality) between 2007-2015 and he is currently employed by Kırklareli University Faculty of Economics and Administrative Sciences of Public Administration as an Assistant Prof.

**Lütfiye ÖZDEMİR (Assoc. Prof. Dr.)**

Dr Lütfiye Özdemir is a management associate professor at the Business Administration Department of Faculty of Economics & Administrative Science in Inonu University. Her areas of research are information technology, activity theory, entrepreneurship, personality characteristic, leadership, organization culture, crisis management, personnel empowerment, organizational loyalty, and creativity.

**Melisa Erdilek Karabay, (Phd.)**

The author was born in 1978 in Ankara, Turkey. She graduated from Istek Foundation Uluğbey Highschool in Istanbul. She obtained his MA degree in 1999 at Department of Business Administration and MBA degree in Marmara University Institute of Social Sciences, in 2002. She completed her PhD in Banking Department in 2010 at Marmara University, Institute of Banking Insurance. She still works as a lecturer at the Department of Insurance at Marmara University School of Banking and Insurance. She is interested in the fields of research such as; organizational behavior, industrial organization, knowledge management, strategic competition and business ethics.

**Meral ÇAKIR BERZAH (Lecturer)**

Meral ÇAKIR BERZAH completed her BA degree in Journalism and Public Relations department at Ege University in 1988. In 2005, she got her MA degree from Kocaeli University, Institute of Social Sciences, Communication Sciences Department. She is still maintaining her PhD researches at Sakarya University, Institute of Social Sciences, Labour Economics and Industrial Relations Department. Mrs. Berzah who carries out her researches on Public Relations, Social Policy and Manipulation has a published book named "Berlin Wall That Media Knits". She has been working as a lecturer at Kocaeli University, Communication Faculty, Public Relations and Advertising Department since 1996.

**Meryem FİLİZ BAŞTÜRK (Senior Lecturer, PhD.)**

The author received graduate degree at Uludag University, Department of Economics in 2003 also she has worked in same department since 2005 as an scholar. FİLİZ BAŞTÜRK gained PhD. within "A Theoretical and Empirical Study on the Efficiency of Monetary Transmission Mechanism in Turkey in 2012. Interested areas which is monetary theory and financial markets.

**Mustafa ÇAKIR (Asst. Prof.)**

Mustafa ÇAKIR who finished his secondary school and high school in Isparta and Samsun studied International Relations at Ankara University between 1983 and 1987. He then graduated from International Law LL.M Programme at Kocaeli University with a dissertation titled "Convention on the Protection of the Black Sea Against Pollution". In 2003, Mr. Çakir completed his PhD in International Law Department and wrote a dissertation on "Humanitarian Intervention" under the supervision of Prof. Dr. Ayşe Fusun ARSAVA. He is now currently working as an Assistant Professor at Kocaeli University Law Faculty, International Law Department.

**Mustafa GÖRÜN (Assoc. Prof.)**

In 2003, he completed his thesis work in the Public Administration Department of the Dokuz Eylül University PhD Program with "Special provincial administration in Turkey in the 21st century: the case of Izmir, Konya and Ağrı". He has been an associate professor in 2012. Currently, he serves as Head of the Department of Public Administration.

in Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Economics and Administrative Sciences.

**Oznur Yurt (Assoc. Prof.)**

The author has M.Sc. in logistics management and Ph.D. in business management degrees from Izmir University of Economics. She also holds a MBA from Ankara University and B.sc. in business Administration from Baskent University. Currently she is an online faculty member of Laureate Online Education at University of Liverpool. She conducted her post-doctoral research at Cranfield University in 2009. She worked for Izmir University of Economics, Department of Logistics Management between 2003 and 2015. She received associate professor title in 2011. Her research interests include service supply chains, distribution channels management, procurement management and food supply chains.

**Ramazan TİYEK, (Asst. Prof.)**

Ramazan TİYEK was born in Kahramanmaraş in 1983. After completing his secondary education in Kahramanmaraş, he graduated from Anatolian University Faculty of Communication Sciences Dept. of Educational Communication and Planning in 2004. He completed his master's degree in 2006 at Marmara University in the Institute of Social Sciences, Department of Human Resources Management and Development. He then completed his doctoral studies at Sakarya University in the Institution of Social Sciences at the Department of Labour Economics in 2011. Studying mainly on the management of human resources, industrial relations, and local social politics, Tiyek is currently working at the University of Kırklareli, Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Labour Economics and Industrial Relations as an Assistant Professor.

**Siyret AYAS (Research Assistant)**

Siyret AYAS is a research assistant at Firat University, Faculty of Economics and Administrative Sciences. BA (Canakkale Onsekiz Mart University), Master (Çanakkale Onsekiz Mart University Institute of Social Sciences). Her research interests are Management & Organization, Organizational Behavior, HRM, Strategic Management, Knowledge Management, Human Behaviors, Intellectual Capital, ICT Sector, Innovation, NGOs.

**Tunçdan Baltacıoğlu (Prof. Dr)**

The author received his Bachelor's Degree from Ankara Economics and Administrative Sciences Academy in 1969. Upon completion of his Ph.D. Degree in 1975, he worked in Michigan State University for his post-doctoral studies between 1976-1977. He received the professorship in 1988. Baltacıoğlu worked as a faculty member in Gazi University, in the field of Production Management and Marketing. Meanwhile, he also worked as the Director of the Vocational School of Tourism in Muğla. After working as the dean of the Faculty of Economics and Administrative Sciences in International Cyprus University, he joined to Izmir University of Economics in 2002.

**Yunus Emre TAŞGİT (Assist. Prof. Dr.)**

Yunus Emre TAŞGİT is an assistant professor of management and organization studies in the faculty of Business at Düzce University in Turkey. He received his degree of doctor of philosophy in management and organization from Gebze Institute of Technology. His current research interests include Strategic Management, Business Environment, Corporate Culture and Business Strategy.

# NOTES FOR THE CONTRIBUTORS

Journal of Administrative Sciences Journal of Administrative Sciences (JAS)

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) is a refereed journal and published twice a year. JAS publishes scholarly articles in English and Turkish languages. The journal is an independent publication in terms of scientific research and the editors decide its publication policy.

\*\*\*

JAS focuses on scholarly articles on economics, politics, history, international relations, business, accounting and public administration in general from all over the world. The journal encourages interdisciplinary studies. Manuscripts submitted to JAS should be original and challenging, and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

Previously published articles in other languages may be considered by the journal for the first publication English (Turkish) translation. In that case the author should so state at the time of submission, provide relevant written copyright approval by the publication to the JAS. We also welcome book reviews on recent relevant publications.

Articles submitted for consideration of publication are subject to peer review. The editorial board and editors takes consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to three international referees known for their academic reputation in their respective areas. For the articles to be published, at least two 'accepted' reports from the referees are required.

The Editors and referees use three-step guidelines in assessing submissions: i) Literary quality: Writing style, usage of the language, organisation (paragraphing, syntax, flow etc.) ii) Use of references. Referencing, sources, relationships of the footnotes to the text. iii) Scholarship quality: Depth of research, quality; contribution, originality of the contribution (new and creative thought) and plausibility of the author's argument. Upon the referees' decision, the articles will be published in the journal, or rejected for publication. The review process lasts from five to 15 weeks. Questions regarding the status of submissions should be directed to the co-editors by e-mail at [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr). The referee reports are kept confidential and stored in the archives for five years. The author could be asked for technical corrections by editors after the final draft of the article. The corrections should be made in 30 days by the author.

All manuscripts and editorial correspondence and inquiries should be addressed to the JAS Editorial Office.

## **Submission**

We prefer electronic submission to [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr) as a Microsoft word attachment file. Please be sure that you received a confirmation from the Office. Manuscripts should be one-and-half spaced throughout (including all quotations and footnotes) on single sides of A4 paper. Generous margins on both sides of the page should be allowed. Pages should be numbered consecutively. The author should retain a copy, as submitted manuscripts cannot be returned. Full names of the author(s) should be given, an address for correspondence, and where possible a contact telephone number, fax number and e-mail address. Authors should pay particular attention to the accuracy and correct presentation of references.

JAS uses Oxford Referencing System which consists of the following elements: i) Citations in the body of the paper, using a superscript (raised) number, generally at the end of a sentence. ii) A list of footnotes at the bottom (foot) of each page, for all citations on that page. These are known as endnotes if they appear at the end of a chapter, section or other division (for longer texts, for multi-author texts and for texts intended to be read as separate parts) iii) The bibliography should be provided at the end of the paper giving the details of each source referred to and possibly other materials consulted in preparing the paper.

## **Length**

Articles as a rule should not exceed 8.000 words and should not be less than 4.000 words, not including footnotes and references. Book reviews should be about 2.500 word-lengths. Maximum 3.500 words for book reviews of two or more books.

## **Style and Proofs**

Authors are responsible for ensuring that their manuscripts conform to the JAS style. Editors will not undertake retyping of manuscripts before publication. Please note that authors are expected to correct and return proofs of accepted articles within two weeks of receipt. Titles and Sub-Titles Titles in the article should be 12 punt, bold and in uppercase form. The sub-titles should be 12 punt and in the title case form.

## **Footnotes**

### **Books**

#### **One author**

Fernand Braudel, *A History of Civilizations*, (London: Penguin Books, 1993), p. 287.

### **Two authors**

Yücel Acer ve İbrahim Kaya, *Uluslararası Hukuk, Temel Ders Kitabı*, (Ankara: USAK Publications, 2009), s. 10.

### **Three authors**

Yücel Acer, İbrahim Kaya ve Mahir Gümüş, *Küresel ve Bölgesel Perspektiften Türkiye'nin İltica Stratejisi*, (Ankara: USAK Publications, 2009), s. 11.

### **More than three authors**

Jaroslav Pelikan et al., *Religion and the University*, (Toronto: University of Toronto Press, 1964), p. 109. Editor(s) H.H. Rowley, (ed.), *The Old Testament and Modern Society*, (Oxford: Clarendon Press, 1951), p. 50. Urban T. Holmes and Kenneth R. Scholberg, (eds.), *French and Provincial Lexicography*, (Columbus: Ohio State University Press, 1960), p. 223-37.

### **Part of a Book**

Dorothy Van Ghent, 'The Dickens World,' in George H. Ford and Lauriat Lane (ed.), *The Dickens Critics*, (Ithaca: Cornell University Press, 1961), p. 213-32.

### **Book Chapter or Article Cited From Another Source**

John Roberts, 'Pipeline Politics', in Shirin Akiner (ed.), *The Caspian: Politics, Energy and Security*, (London: Routledge Curzon, 2004), cited in İhsan Bal and Süleyman Özeren, *Dünyadan Örneklerle Terörle Mücadele*, (Ankara: USAK Yayınları, 2010), p. 9.

### **Articles**

Brian M. Pollins and Kevin P. Murrin, 'Where Hobbes Meets Hobson: Core Conflict and Capitalism', *International Studies Quarterly*, Vol. 43, No. 4, September 1999, p. 427-45

### **Newspaper**

Deborah Sontag, 'The Erdoğan Experiment', *The New York Times*, 11 May 2003.

### **Official Documents and Reports**

Brussels European Council, Presidency Conclusions, 4-5 November 2005-14292/1/04 REV 2 International Atomic Energy Association, 'Implementation of

the NPT Safeguards Agreement in the Islamic Republic of Iran', Report by Director General, GOV/2006/53, 31 August 2006

### **Unpublished Thesis**

Hasan Selim Özertem, 'Russia's Soft Power in the Post-Soviet Space', (Unpublished M.A. Thesis, Middle East Technical University, 2009), p. 9.

### **Paper Presented at a Conference or Meeting:**

Mehmet Yegin, 'A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues', (paper presented at the annual meeting of the Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference, Chicago, USA, May 2009), p. 9.

### **Web Sources**

Ross Anderson, Economic and Security Resource Page, <http://www.cl.cam.ac.uk/=rja4/econsec.html>, (accessed: May 12, 2009) Blaine Harden, 'North Korea Fires Sixth Missile in a Week', The Washington Post, 30 May 2009, [http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2009/05/29/AR\\_2009052900235.html](http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2009/05/29/AR_2009052900235.html) (accessed: June 9, 2009)

Important Note: Please do not use Op.cit, Supra note or similar referencing style. If you want to mention the same source for second or more times: If you use a footnote and want to use it immediately after please use "Ibid" (italic) If you use a footnote and want to use it in other pages please use this style: • For first use: Fernand Braudel, *A History of Civilizations*, (London: Penguin Books, 1993), p. 287. • For second use: Braudel, *A History of...*, p.35

### **Book Reviews**

Book reviews should be preceded by full publication details including price and ISBN number: Alan Cassels, *Ideology & International Relations in the Modern World*, (London: Routledge, 1996). 302 pages. Biblio., index. \$14.99. ISBN.

### **Biography**

Current and recent academic and professional affiliations and recent major publications for the Notes on Contributors should be supplied with the articles. It should not exceed 100-words.



### **Abstract**

The authors should send a 150-word abstract of the manuscripts.

### **Contact Information**

For more information about the journal feel free to contact with the editors. JAS / YBD, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey

Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736

Web: <http://ybd.comu.edu.tr> / E-mail: [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)



## DİZİN / INDEX

### A

- Anksiyete ve stres ölçeği 241, 243, 248
- Araştırma iii, iv, v, vi, 45, 53, 63, 68, 73, 76, 77, 78, 79, 81, 85, 86, 87, 92, 93, 98, 99, 101, 106, 107, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 123, 124, 125, 129, 131, 132, 133, 139, 142, 145, 175, 181, 190, 191, 192, 193, 195, 204, 205, 206, 214, 216, 217, 218, 257, 261, 265, 266, 273, 274, 275, 277, 283, 286, 287, 288, 291, 292, 299, 303, 304, 313, 315, 316, 325, 329, 330, 331, 332, 333, 334
- Avrasya Ekonomileri 41, 43
- Azerbaycan iii, v, 41, 43, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62

### B

- Biga ii, iv, vi, 175, 261, 262, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 283, 340, 353
- Business Process Orientation 151, 153, 172
- Büyükşehir Belediyesi 181, 193, 332

### D

- Depresyon iv, vi, 139, 241, 242, 243, 244, 245, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259

- Doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi vi, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 251, 256, 257, 258, 259

### E

- Eğitim iv, vi, 74, 100, 116, 121, 175, 178, 179, 180, 181, 182, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 243, 248, 249, 250, 253, 254, 255, 257, 258, 265, 266, 276, 283, 287, 292, 293, 294, 295, 297, 298, 300, 307, 315, 324, 329, 331, 334
- Eğitimci 193, 199, 209, 313, 319

### G

- Greece iv, vi, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239

### H

- Hazır bulunuşluk iv, vi, 305, 307, 308, 309, 313, 315, 317, 319, 320, 321, 322, 323, 324
- Hegemonya 135
- Hizmetçi eğitim iv, vi, 193, 194, 195, 196, 204, 205, 206, 207, 208, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218
- Hizmet Sektörü 85

- I**  
Ireland iv, vi, 88, 89, 110, 221, 222,  
225, 227, 228, 229, 230, 231,  
232, 233, 234, 235, 236, 238, 239
- İ**  
İş-aile çatışması v, 114, 117, 118, 120,  
123, 126, 127  
İş-Aile-Hayat Tatmini 113  
İş çevresi iii, v, 85, 86, 87, 88, 89, 91,  
93, 94, 95, 98, 99, 100, 102, 103,  
104, 105, 106, 107, 111, 335  
İş hayatı 127, 135, 138, 140, 144  
İşletme Stratejisi iii, v, 85, 86, 87, 90,  
91, 93, 95, 96, 98, 101, 102, 104  
İş stresi iii, v, 113, 114, 115, 118, 119,  
120, 122, 123, 124, 125, 129, 132  
İşten ayrılma niyeti iii, v, 113, 114,  
115, 116, 117, 119, 120, 121,  
122, 123, 124, 125, 126, 127,  
128, 129
- K**  
Kar v, 46, 135, 136, 143, 147, 264, 265,  
266, 280, 287  
Kazakistan iii, v, 41, 43, 50, 51, 52,  
53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60  
Kıdem vi, 175, 181, 183, 184, 185,  
186, 189  
Kurumsal itibar iii, v, 63, 66, 68, 70,  
73, 75, 77
- M**  
Maneviyat iii, v, 135, 136, 137, 138,  
139, 140, 141, 142, 143, 144,  
145, 146, 147, 148  
Marka Şehir 285, 287, 288, 289, 291,  
303  
Marka Şehir İmajı 285  
Muğla iv, vi, 285, 286, 291, 292, 293,  
294, 295, 296, 297, 298, 299,  
300, 301, 302, 330, 331, 335,  
344, 345
- O**  
Otel işletmeleri 85, 92, 93, 100, 101,  
106, 107, 108
- Ö**  
Özel Hastaneler 113, 130
- P**  
Performans değerlendirme vi, 175,  
177, 178, 180, 182, 184, 187,  
188, 189, 191  
Performans Değerlendirme 179, 180,  
184, 185, 186, 187, 188, 192  
Problem Çözme iii, v, 8
- R**  
Risk Management iii, 64, 81, 151,  
152, 153, 154, 155, 157, 159,  
160, 162, 163, 164, 166, 167,  
168, 169, 170, 171, 172, 173, 344
- S**  
Sigorta Sektörü 63, 64, 78  
Sivil toplum kuruluşları 261, 262,  
263, 264, 266, 267, 268, 269,  
275, 282, 283, 329, 334  
Sivil toplum platformları iv, vi, 261,  
262, 267, 274, 280  
Sovereign debt crisis 221, 222, 223,  
224, 228, 231, 232, 235, 236,  
237, 238, 239  
Supply Chain Management iii, v,  
86, 111, 151, 152, 153, 154, 155,  
156, 157, 158, 159, 160, 161,  
162, 163, 164, 165, 166, 167,  
168, 169, 170, 171, 172, 173,  
174, 344

Supply Chain Process Models 151,  
153

### T

Takım v, 8, 139, 142, 199, 309  
Teknolojiye hazır bulunuşluk iv,  
vi, 305, 307, 308, 309, 313, 315,  
317, 319, 320, 321, 322, 323, 324  
Tüketici güveni iii, v, 63, 65, 66, 73,  
75

### Ü

Üst Düzey Yöneticiler 85

### Y

Yazılım Ürünü Kalitesi v, 8  
Yenilikçilik 305, 308, 309, 315, 317,  
319, 320, 322, 323  
Yönetici vi, 67, 92, 93, 99, 100, 114,  
121, 142, 175, 178, 180, 181,  
182, 183, 184, 185, 186, 187,  
188, 189, 190, 191, 192, 206,  
210, 217, 272, 281, 313, 320

### Symbols

2008 Global Crisis 41, 42  
2008 Küresel İktisadi Krizi 41

