



ANADOLU BİL MESLEK YÜKSEKOKULU DERGİSİ

ANADOLU BİL
PROFESSIONAL SCHOOL OF
HIGHER EDUCATION JOURNAL

Dr. Mustafa AYDIN

Başkandan

Öğr. Gör. Serkan Deniz
Öğr. Gör. Hilal Kamer

İlişkisel pazarlama kavramı

Yrd. Doç. Dr.Filiz Katman

Levant-Doğu Akdeniz ve enerji
satrancı

Öğr. Gör.Önder Yücel
Öğr. Gör. Mücella Güner

Konfeksiyon işletmelerinde performansa
dayalı ücretlendirme ve bir işletmedeki
uygulaması

Öğr. Gör. Hatice Köse

Örgütlerde stres kaynakları ve stres
yönetimi

Öğr. Gör. Berna Çağlar
Öğr. Gör. Murat Kuşçuoğlu

İnsani yardım ve lojistik yönetimi

Dr. Ceyhun Kır
Yrd. Doç. Dr. Nurhan Talebi

Türkiye’de sigorta şirketlerinin
yönetim kurulu üye sayısını etkileyen
faktörler



T.C. ANADOLU BİL MESLEK YÜKSEKOKULU dergisi

YIL / YEAR 8

SAYI / VOL. 29-30

OCAK - MART/NİSAN- HAZİRAN / 2013
JANUARY - MARCH/APRIL - JUNE / 2013

künye

identity



T.C ANADOLU BİL MESLEK YÜKSEKOKULU DERGİSİ

Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi üç ayda bir yayımlanır.

Bu dergide yayımlanan makalelerin telif hakları

Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu'na aittir.

Bu yayımla ilgili olarak Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndan doğan her türlü hak saklıdır.

Tanıtım için yapılacak alıntılar dışında Yüksekokulun izni olmadan çoğaltılamaz.

Bu dergide yayımlanan makalelerdeki görüşler yazarlarına aittir.

Yüksekokul bu görüşler nedeniyle herhangi bir sorumluluk kabul etmez.

Yazışma Adresi

Beşyol Mahallesi İnönü Cad. No: 38

K.Çekmece, İSTANBUL

Telefon: 444 1 428

Faks : 0 212 425 57 59

www.aydin.edu.tr

ISSN : 1306 - 3375

Onursal Başkan

Dr. Mustafa AYDIN

İAÜ Adına İmtiyaz Sahibi

Prof. Dr.Yadigar İZMİRLİ

Onur Kurulu

Dr. Mustafa AYDIN

Prof. Dr. İsmail Hakkı AYDIN

Org. (E) Necdet TİMUR

Prof. Dr. M. Salih ÇELİKKALE

Yük. Müh. Fatih AYDIN

Editör

Prof. Dr. Candan VARLIK

Editör Kurulu

Prof. Dr. Mustafa ÇIKRIKÇI

Prof. Dr. Nurbay GÜLTEKİN

Prof. Dr. Gülümser ÜNKAYA

Prof. Dr. Selami GÖZENÇ

Prof. Dr. Osman UÇAN

Prof. Dr. M. Nazmi ERCAN

Prof. Dr. Kemalettin YİĞİTER

Prof. Dr. Veysel ULUSOY

Prof. Dr. Hülya YEĞİN

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ

Prof. Dr. Necla ARAN

Prof. Dr. Hasan SAYGIN

Doç. Dr. Nükhet SİVRİ

Öğr. Gör. Öznur SEVME

Teknik Sorumlu - Kapak Tasarımı

Öğr. Gör. Meltem YENER TANRIVERDİ

Öğr. Gör. Sevgi YILMAZ

Basım Yeri

Ekbil Matbaacılık

HAKEM KURUL LİSTESİ

Prof. Dr. M. Salih ÇELİKKALE	İst. Aydın Üniv.	Prof. Dr. Taçnur BAYGAR	Muğla Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa ÇIKRIKÇI	İst. Aydın Üniv.	Prof. Dr. Nuray Erkan ÖZDEN	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. İsmail Hakkı AYDIN	İst. Aydın Üniv.	Prof. Dr. Besim AKIN	İst. Aydın Üniv.
Prof. Dr. Selami GÖZENÇ	İst. Aydın Üniv.	Doç. Dr. Yaşar ONAY	Haliç Üniv.
Prof. Dr. Selahattin GÜLTEKİN	İst. Aydın Üniv.	Doç. Dr. Nüket SIVRİ	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. H. Hüsnü GÜNDÜZ	Yeni Yüzyıl Üniversitesi	Doç. Dr. İsmail USTA	Marmara Üniv.
Prof. Dr. Harun AKSU	İstanbul Üniversitesi	Doç. Dr. Suat SUNGUR	İst. Aydın Üniv.
Prof. Dr. Kamil BOSTAN	İst. Aydın Üniv.	Yrd. Doç. Dr. Güven ÖZDEMİR	İst. Aydın Üniv.
Prof. Dr. Osman UÇAN	İst. Aydın Üniv.	Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE	İst. Aydın Üniv.
Prof. Dr. Mümin YAMANKARADENİZ	İst. Sabahattin Zaim Üniv.	Yrd. Doç. Dr. Metin ZONTUL	İst. Aydın Üniv.
Prof. Dr. İbrahim GÜNEY	İst. Sabahattin Zaim Üniv.	Yrd. Doç. Dr. Nurhan TALEBİ	İst. Aydın Üniv.
Prof. Dr. İsmail TOK	İst. Aydın Üniv.	Yrd. Doç. Dr. Filiz AKSU	İst. Aydın Üniv.
Prof. Dr. Güneri AKALIN	İst. Aydın Üniv.	Yrd. Doç. Dr. Mehmet Mete KARADAĞ	İst. Aydın Üniv.
Prof. Dr. Nurtan GÜNAL	Marmara Üniversitesi	Yrd. Doç. Dr. Zarife KAVLAK	Yeni Yüzyıl Üniversitesi
Prof. Dr. Osman Zekai ORHAN	Marmara Üniversitesi	Yrd. Doç. Dr. Erkan İŞGÖREN	Marmara Üniv.
Prof. Dr. Osman GÜRSOY	Marmara Üniversitesi	Yrd. Doç. Dr. Selahattin DEMİRCİ	İst. Aydın Üniv.
Prof. Dr. Hülya YEĞİN	İst. Aydın Üniv.	Dr. Lew NERETIN	İst. Aydın Üniv.
Prof. Dr. Necla ARAN	İst. Teknik Üniv.	Dr. Elena DUMITRESCU	Max Planck Institute Bremen - GERMANY
Prof. Dr. M. Nafiz DURU	İst. Aydın Üniv.	Dr. Ludmyla VICTOROVNA	National Institute for Marine Research and Development ROMANIA
Prof. Dr. Günay KARAAĞAÇ	Tarım Bakanlığı	Paola CECCON	Natioanal Academy of Saences UKRAINE
Prof. Dr. İrfan EROL	Ankara Üniversitesi	Luis. M.S. RUIZ	Udine University İTALY
Prof. Dr. Yetkin GÜNGÖR	Ankara Üniversitesi	Giuseppe ZERBI	UPV - İSPANYA
Prof. Dr. Rahmi KESKİN	Atatürk Üniversitesi	Peter STAYROULAKIS	Udine University
Prof. Dr. Hayati DOĞANAY	İstanbul Üniversitesi		Telecommun System Ins. YUNANİSTAN
Prof. Dr. Özkan ÖZDEN			

ÖNSÖZ

Dr. Mustafa AYDIN¹

İstanbul Aydın Üniversitesi günümüz toplumunun beklentilerine karşılık veren, bilgi kullanımına ve teknolojilerine hakim insan gücünü yetiştirmeyi hedeflemiş, akademik vizyonumuza uygun bilimsel çalışmalarını süreli yayına dönüştürerek sizlerle buluşturmanın heyecanını taşımaktadır.

Yirminci Asrın son yılları ve yirmibirinci Asrın başında teknolojide yakalanan gelişme hızı rahatlıkla hissedilen bir gerçektir. Bu gelişmelere paralel olarak, çeşitli sektörlerde fevkalade büyük yatırımlar yapılmaktadır. Aralarında uzman olanların, yurt içi ve yurt dışındaki akademik çevrelerin yapmış oldukları araştırmaları bilim dünyasına duyurmak ve böylece ülkemiz bilim dünyasına katkıda bulunma ilkesi yayıncılık amacımızın esasını oluşturmaktadır.

İstanbul Aydın Üniversitesi ülkemizin geleceği olan genç bilim adamlarının yetişmesinde büyük çaba sarfetmekte, üstün niteliklere sahip gençlerin ülkemiz, bilim dünyasına kazandırılmasını hedeflemektedir. İnsan yetiştirmenin vazgeçilmezleri olan eğitim- öğretim, araştırma ve yayın olduğuna göre, her birinde üst düzeyde kaliteyi yakalamak, her bilimsel kuruluşun hedefi ve yarışı olmalıdır.

Bu yarışta üniversitemiz ön sıralarda yer almayı ana stratejileri içinde belirlemiştir. Sadece kendi içinde değil, bilgiyi daha geniş kitlelerle paylaşmaya da ayrı bir önem vermekte, yayınlar suretiyle bilgiyi daha geniş kitlelere ulaştırmaya gayret göstermektedir.

*Bu amaca yönelik olarak, beş yıldır aralıksız olarak yayımlanan **Anadolu BİL Meslek Yüksekokulu Dergisi** giderek artan bir yazar desteği ile yazılarına devam etmektedir. Bu gayrette emeği geçenleri içtenlikle kutluyorum. Bilgi paylaşımının daha geniş kitlelere ulaşmasında bilimsel kuruluşlarda çalışanları destek vermeye davet ediyorum. Bilgi arttıkça kalite yükselir. Kalitenin yükselişi hepimizin mutluluğu olacaktır.*

¹ *İstanbul Aydın Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı*

İlişkisel pazarlama kavramı

Serkan Deniz¹ Hilal Kamer²

Özet

Müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmayı, bu ilişkileri geliştirmeyi ve sürdürmeyi içeren ilişkisel pazarlama kavramı ilk olarak 1983 yılında Berry tarafından ortaya atılmıştır. İlişkisel pazarlama, son yıllarda işletmelerin müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamasında ve pazarda rekabet avantajı elde edebilmesinde önemli bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizdeki kurumsal işletmelerin büyük kısmı, müşteri memnuniyetinin sağlanması, ürün geliştirme, müşteri beklentilerinin belirlenmesi, müşteri sadakatini sağlanması, ürün farklılaştırma gibi konularda ilişkisel pazarlama uygulamalarına yönelmiş durumdadır. Bu çalışmada ilişkisel pazarlamanın kavramsal yönünün açıklanması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İlişkisel pazarlama, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri değeri.

The concept of relationship marketing

Abstract

The idea of relationship marketing, which is to establish long term relations with the customer and to develop and maintain those relation, was first put forward by Berry in 1983. In recent years, relationship marketing has been an important strategy for the businesses to secure customer satisfaction and loyalty and to achieve competition advantage in market. Many corporations in Turkey have turned towards relationship marketing applications for issues such as securing customer satisfaction and loyalty, product development, identifying customer expectations, product differentiation. In this study we have aimed to explain the conceptual aspect of relationship marketing.

Key Words: Relational marketing, customer satisfaction, customer loyalty, customer value

Giriş

Küresel rekabet koşullarının zorlaşması, müşterilerin ihtiyaçlarında, beklentilerinde ve taleplerinde meydana gelen değişiklikler işletmeler üzerindeki baskıları arttırmıştır. İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve müşterilerle ilgili değişimlere ayak uydurabilmesi için çeşitli girişimlerde bulunması işletmeler açısından kaçınılmaz olmuştur. Bu bağlamda işletmeler, pazarlama

¹ Öğr.Gör., Yalova Üniversitesi, Termal Meslek Yüksekokulu, serkand100@gmail.com

² Öğr. Gör. İstanbul Aydın Üniversitesi, ABMYO, hilalkamer@aydin.edu.tr

uygulamalarında yeni müşteriler edinmekten ziyade mevcut müşterilerini korumayı ve işletmeler için daha sadık müşteriler haline getirmeyi tercih etmiştir. Bu süreç de, pazarlama açısından yeni bir paradigma olan ilişkisel pazarlamayı ön plana çıkarmıştır (Yağan, 2010:1).

Bu çalışmada ilişkisel pazarlamanın, tanımına, önemine, temel değerlerine, özelliklerine, amaçlarına, geleneksel pazarlamayla olan farklarına, yararlarına, aşamalarına, stratejilerine ve ilişkisel pazarlamaya yapılan eleştirilere değinilmiştir.

1.İlişkisel Pazarlamanın Tanımı

İşletmelerin ve müşterilerin ihtiyaçlarında meydana gelen değişikliklerin etkisiyle pazarlama bilimi, çağın gerekliliklerine uygun olarak sürekli bir gelişim göstermiştir. Pazarlama biliminde yaşanan bu gelişmelerle birlikte 1970’li yıllardan itibaren batılı bilim adamlarının, pazarlarda ilişkiler inşa etme ve yönetme gibi konularla ilgilendikleri görülmüştür (Nakıboğlu, 2008:16).

Bu ilgi, müşteri ile ilişkiler üzerinden, pazarlama stratejilerinde yeni olguların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Kotler’in 1972 yılında yayınlanan çalışmasında, pazarlama odağının, mübadeleye dayandığı ve bu mübadelede sadece paranın ve ürünlerin değil, aynı zamanda enerji, zaman ve duyguların da ortaya konulduğunu belirtmesi, Bagozzi’nin 1974 ve 1975 yıllarında yayınlanan çalışmalarında, pazarlamanın temelinde yatan mübadele ilişkilerinin sosyal aktörler arasında geçtiğini ve bu yüzden pazarlamaya konu olan bu mübadelelerin sadece satın alma kararları topluluğu olarak değil, aynı zamanda sosyal birer aktivite olarak görülmesi gerektiği görüşü ilişkisel pazarlamanın ön plana çıktığını ispatlar niteliktedir (Nakıboğlu, 2008:18-19).

İlişkisel pazarlama kavramı, ilk olarak 1983 yılında Berry tarafından ortaya atılmıştır. Berry ilişkisel pazarlama kavramını, çoklu hizmet organizasyonlarında müşteri ilişkilerinin oluşturulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi olarak tanımlamıştır (Berry, 2002:61). İlişkisel pazarlama, yeni müşteriler bulmaktan çok mevcut müşterileri elde tutmak ve mevcut müşterilerle ilişkileri geliştirmek ve sürdürmek üzerine yoğunlaşan bir strateji olarak da tanımlanmıştır (Öztürk, 1998:178). 2004 yılında Amerikan Pazarlama Derneği, pazarlamanın tanımını revize ederek müşteri ilişkileri kavramını, müşteri değerini ve dolaylı olarak da ilişkisel pazarlama kavramını pazarlama tanımında vurgulamıştır (Palmatier, 2008:1). İlişkisel pazarlama, tüm pazarlama faaliyetlerinin başarılı olarak oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesine dayandırılmalıdır (Morgan ve Hunt, 1994:20). Gummesson’a göre ilişkisel pazarlama aşağıdaki faaliyetleri içerir (Şendur, 2009:22):

- Müşteri önceliğinin ön planda olduğu hizmet kültürünün geliştirilmesi,
- Müşteriye sözler verme ve verilen bu sözlerin yerine getirilmesi,
- Müşterilerle ilgili bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin kullanılması,
- Pazarlama faaliyetleri için gerekli olan etkileşim sürecinin uygulanması,
- Uzun vadede müşteriye odaklanma,
- Pazarlama faaliyetlerinin işletme genelinde tüm personele yayılması.

2. İlişkisel Pazarlamanın Önemi

İlişkisel pazarlama, müşteri değerinin, müşteri memnuniyetinin ve müşteri sadakatinin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır (Gülmez ve Kitapçı, 2003:81). Bazı bilim adamları ilişkisel pazarlamanın önem kazanmasının sebeplerini

- Küresel rekabetin artması ve zorlaşan rekabet koşulları,
- Daha fazlasını talep eden ve karmaşıklaşan müşteriler,
- Pazarlarda meydana gelen kırılmalarındaki artış,
- Müşterilerin satın alma davranışlarındaki hızlı değişiklikler,
- Kalite standartlarındaki sürekli artış,
- Güçlü bir rekabet avantajı oluşturmada kalitenin tek başına yetersiz olması,
- Hemen hemen tüm mal ve hizmette teknolojinin artan etkisi,
- Geleneksel pazarlama anlayışına karşı oluşan güvensizlik olarak sıralamıştır (Kandampully ve Duddy, 1999:319).

İlişkisel pazarlama, küreselleşen pazarda, daha da önemi hale gelen müşteriler ile sürekli bilgi akışı sağlayarak kalıcı ve geliştirilen ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır.

3. İlişkisel Pazarlamanın Değerleri ve Özellikleri

İşletmelerin, pazarlamaya, rekabete ve iş dünyasına bakış açılarını ilişkisel pazarlamanın temel değerleri çerçevesinde şekillendirmeleri kaçınılmaz olmuştur. İlişkisel pazarlamanın temel değerleri şunlardır (Gummesson, 2008:21):

- *İşletme pazarlaması rekabete ve işbirliklerine dayandırılmalıdır.* İşletmeler rakip işletmelerle rekabet ederken işletme içinde de işbirlikleri oluşturur. İşletme içindeki işbirliklerinde pazarlamaya dair faaliyetlerin tüm işletme fonksiyonlarıyla eşgüdümlü olması sağlanmalıdır. Pazarlama faaliyetleri sadece pazarlama biriminin görevi olmaktan çıkartılıp tüm işletmenin görevi haline getirilmelidir. İlişkisel pazarlama kapsamında yapılan faaliyetler aracılığıyla, işletmelerle müşteriler arasında işbirlikleri kurulmalıdır. İşletmeler için mevcut müşteri maliyeti yeni kazanılacak müşteri maliyetinden daha az olduğundan kurulacak işbirlikleriyle hem işletmelerin gideri azalacak hem de müşteri ihtiyaçları daha kolay ve hızlı karşılanacaktır.
- *Tüm katılımcılar aktif olarak katılım sağlamalı ve sorumluluk almalıdır.* İlişkisel pazarlamada, aktif olan ve inisiyatifi elinde bulunduran sadece işletmeler değildir. Aynı zamanda müşterilerde ilişkisel pazarlamaya aktif olarak katılımı sağlayıp inisiyatif alabilir. Müşteriler katılımlarını ya doğrudan işletme ile iletişime geçerek yada interaktif şikayet merkezleri, sanal forumlar, tüketici kulüpleri ve tüketici gruplarıyla yapabilir.
- *Bürokratik ve hukuki değerler yerine ilişkisel ve ürüne ilişkin değerler ön plana çıkmalıdır.* İlişkisel pazarlamada, katı kurallar ve bürokratik süreçler yerine karşılıklı iletişim ve empati ile amaçlara ulaşmak hedeflenmektedir. Böylece hem müşteriler hem işletmeler sorunların çözümünde karşılıklı iletişimle çözüme gidebilir ve müşteri beklentileri en yüksek düzeyde karşılanabilir.

Tomer'e göre ilişkisel pazarlamanın özellikleri şunlardır (Şendur, 2009:21-22):

- İlişkisel pazarlama, müşteriler ile işletmeler arasında bir ilişki oluşturmak ve bu ilişkiyi sürdürmek amacıyla zaman, enerji ve dikkat yatırımı gerektirir.
- İlişkisel pazarlamada müşterilerle işletmeler arasında alışveriş için karşılıklı taahhütü gerektiren bir ortaklık vardır. Bundan dolayı hem işletmeler hem de müşteriler kısa süreli finansal kazançlar elde etmeyi sağlayacak alternatif ticari fırsatlardan uzak dururlar.
- İlişkisel pazarlama, işletmenin iş ve müşteri stratejisinin önemli bir parçasıdır.
- İlişkisel pazarlama, işletme ve müşteri arasında sürekli bir iletişim gerektirir. Kurulacak olan iletişimle müşteri ihtiyaçları öğrenilir ve bu ihtiyaçlara uygun ürünlerin gelişimine olanak tanınır.

4. İlişkisel Pazarlamanın Amaçları

İlişkisel pazarlamanın temel amacı, işletmelerle müşteriler arasındaki bilgi alışverişini ve ilişkiyi en yoğun hale getirmektir. Bu yoğunluğu yakalamak içinde, karşılıklı iyi niyetin hissedilmesi ve karşılıklı güvenin sağlanması gerekmektedir. Bu güven ve iyi niyete ulaşabilmek için işletmelerin, müşterilerinin tutum ve davranışlarını anlama çabası içerisinde olması gerekmektedir (Gülmez ve Kitapçı, 2003:81-82).

İlişkisel pazarlamanın diğer amaçları ise, müşteriye elde tutmak ve yeni müşteri kazanmak, ortaklık oluşturmak, hizmet kalitesini arttırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak, karlılığı arttırmak, güven oluşturmak ve uzun dönemli müşteri ilişkileri geliştirmektir (Selvi, 2007:34).

Uzun dönemli müşteri ilişkileri sağlamanın yolu güvenden geçmektedir. Bu nedenle önce müşterinin güveninin kazanılması gerekmektedir. Ancak güven sayesinde bilgi akışı doğru ve sürekli olabilecektir.

4.1. Müşteriyi Elde Tutmak ve Yeni Müşteri Kazanmak

Winer'e göre müşteriye elde tutmak, müşteri ihtiyaçları ile pazarlama ortakları arasında kaynak paylaşımının sağlanmasıyla oluşur. İlişkisel pazarlama uygulamalarının etkinliği, müşteriye elde tutmak konusunda işletmelere yardımcı olabilmesiyle ilgilidir (Selvi, 2007:35).

Müşterinin ihtiyaçlarının doğru tespit edilebilmesi veya doğru yönlendirilebilmesi müşteriye iyi tanımaktan geçmektedir.

İşletmelerin müşteri sadakati ve müşteriye elde tutma üzerine yaptığı yatırımlar, müşteri çekme ve yeni müşteri kazanmak üzerine yapılan yatırımlardan daha kıymetlidir (Selvi, 2007:35). İlişkisel pazarlamaya dair yapılan bazı çalışmalara göre; müşteri sadakati sağlanarak, pazarlama maliyetleri düşmekte ve müşterilerin satın alma sayısında artış gerçekleşmektedir. Müşteriler olabildiğince ürün veya hizmetleri tek tedarikçiden alma yoluna gitmektedir (Gummesson, 2002:52). Reichheld'e göre müşteriye elde tutmanın işletmelere sağladığı faydalar şunlardır (Kotler, 2000a:49):

- Yeni müşteri elde etmenin maliyeti, mevcut müşteriye tatmin etme ve elde tutma maliyetinin beş katıdır.

- Vasat bir işletme her yıl müşterilerin % 10 'unu kaybeder.
- Müşteri kaybını % 5 azaltmak, karı % 25 - % 85 arasında arttırır.
- Elde tutulan müşterinin kar nisbeti, müşterinin hayatı boyunca artar.

4.2. Ortaklık Oluşturmak

Bazı işletmeler, müşterilerine ortak gözüyle bakarlar. İşletmelerin yeni ürünlerinin tasarımını yaparken müşterilerden yardım istemesi, işletmenin daha iyi hizmet verebilmesi için müşterilerinin görüş ve önerilerine başvurması işletmeyle müşteriler arasında ortaklık oluşturur (Kotler, 2000b:193). İşletmeler bütünleştirici bir pazarlama yaklaşımıyla, rakibi olan işletmeleri de rakip olarak görmekten ziyade müşterilere değer yaratmada ortak olarak görmektedir (Sheth ve Parvatiyar, 1995:403).

4.3. Hizmet Kalitesini Arttırmak

Bennet ve Barkensjo'ya göre kalite, müşterilerin işletmelerle ilişkisini uzun vadede sürdürüp sürdürmeyeceğine dair karar verdiği düşünce ve davranış sürecidir. Ürün ve hizmet kalitesi, işletmeler için vazgeçilmez bir başarı faktörüdür. Ürün veya hizmetlerin üstünlüğü ve kalitesi, müşterilerin yeniden satın alma, daha fazla satın alma, daha az fiyat duyarlılığına sahip olma ve müşterilerin olumlu tecrübelerini başkalarına anlatma eğilimine önemli katkılar sağlar (Şendur, 2009:32-33). Bennet ve Barkensjo'ya göre ilişkisel pazarlamada hizmet kalitesi, teknik kalite ve işlevsel kalite olmak üzere iki temel ögeyi kapsar. İşlevsel kalite, işletme ile müşteri arasındaki etkileşim ile ilgili olup; öznel olarak değerlendirilir. Özellikle rekabet avantajı sağlamak için işlevsel kalite önemlidir (Selvi, 2007:38).

4.4. Müşteri Memnuniyetini Sağlamak

Müşteri memnuniyeti bugünün değişen piyasa koşullarında elde edilmesi zor; ancak işletmelerin müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler sürdürebilmesi için üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. İşletmeler tarafından sunulan ürünlerin müşterilerde oluşturduğu memnuniyet duygusu, işletmelerle müşteriler arasındaki ilişkinin devamlılığını sağlar (Şendur, 2009:33). Müşteri memnuniyeti yüksek düzeyde sağlanan bir müşteri;

- İşletme ile alışverişini uzun süre sürdürür,
- İşletmenin yeni ürünlerini ve geliştirilen ürünlerini daha fazla satın alır,
- İşletme ve ürünlerinden övgüyle bahseder,
- İşletmenin rakibi olan markalarla ve onlarla ilgili reklamlara pek aldırış etmez ve fiyat üzerinde de çok durmaz,
- İşletmeye ürün ve hizmetler hakkında geribildirimlerde bulunur ve fikirler sunar (Kotler, 2000:48).

4.5. Karlılığı Arttırmak

Kumar ve diğerlerine göre, ilişkisel niyetler yüksek olduğu sürece müşteriler, işletmeye daha fazla ödeme yapma konusunda istekli olur. Müşteriler, ilişkiye ürünün fiyatından daha fazla önem verir ve ürün fiyatına daha az duyarlı olur. Böylece işletmeler, yüksek satış gelirleri elde edebilir. İşletmeler, kurulan uzun süreli ilişkiler sayesinde pazarlama maliyetlerini düşürerekte karlılığını arttırabilir (Selvi, 2007:42-43). İşletmeler için yeni müşteriler kazanmak mevcut müşterileri korumaktan daha maliyetlidir. Bunun için müşterilerle kurulacak uzun süreli ilişkilerle karlılık arttırabilir (Odabaşı, 2000:17). Bilimsel olmayan; ancak yaygın olan bir kurala göre yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, mevcut bir müşteriye satış yapmanın maliyetinin altı katıdır (Öztürk, 1998:181).

4.6. Güven ve Taahhüt Oluşturmak

Güven duygusu müşterilerde beklentilerinin bilinmesinden dolayı rahatlık sağlamaktadır. Özellikle hizmetlerin soyut olmasından dolayı değerlendirilmesi zor olup; sağlanacak güven ve taahhütlerle hizmetlere karşı olan tutumlar olumlu yönde değişebilir. Birçok hizmet müşteri tarafından alınıp denenmeden hatta denendikten sonra bile değerlendirilememektedir. Örneğin sağlık hizmetlerinde hastaların büyük kısmı hizmet hakkında değerlendirme yapamamaktadır. İşletmelerine ve markalarına güvenen bir müşteri işletme ile ilişkiye devam eder (Hacıfendioğlu ve Çolular, 2008:109).

4.7. Uzun Dönemli Müşteri İlişkileri Geliştirmek

Berry'e göre işletmeler, rekabet avantajı elde edebilmek ve bunu sürdürebilmek için, müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler geliştirmesi gerekmektedir. Sürdürülebilir başarı sağlayan işletmeler, müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler oluşturabilen işletmelerdir. Müşterileriyle uzun vadeli ilişkiler oluşturmak isteyen işletmeler, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlamak, bu istek ve ihtiyaçları karşılayacak kalite ve standartlarda ürün üretmek ve müşterilerin kendilerini özel hissetmelerini sağlamak durumundadır (Şendur, 2009:36-37). Müşteriler kurulan uzun süreli ilişkilerden temel olarak aşağıdaki faydaları elde eder (Yen ve Gwinner, 2003:485):

- Güvene dayalı faydalar,
- Sosyal ve toplumsal faydalar,
- Özel muameleden elde edilen faydalar.

5. İlişkisel Pazarlama - Geleneksel Pazarlama Farkları

Geleneksel pazarlama, ürün, satış ve kâr odaklı olup; ilişkisel pazarlama bu kavramlara müşteri ve müşteri memnuniyeti kavramlarını da eklemiştir. Geleneksel pazarlama ile ilişkisel pazarlama arasında temel farklar olup; bu farklar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Geleneksel pazarlamada müşteriler, büyük kitleler halinde sınıflandırılarak işlem görmekte ve müşteriye ürünün özellikleri vurgulanarak ulaşılmaktadır. Oysaki ilişkisel pazarlamada, pazarlama

faaliyetlerinin odak noktası müşteri gereksinimleri ve değerleridir (Şendur, 2009:16). İşletmelerle müşteriler karşılıklı değer yaratıp paylaşabilirlerse ilişki var olur; ancak işletmelerle müşteriler arasındaki bu değerler çökerse ilişki hızlı bir şekilde çöker (Sheth ve Parvatiyar, 2000:506). İlişkisel pazarlama uzun vadeli müşteri ilişkilerin tesis edilmesini ve bu ilişkilerin sürekliliğini sağlar. Pazarlama yönetimi de bu duruma odaklanıp pazarlama süreçlerini bu duruma uygun hale getirmeye yoğunlaşır (Jüttner ve Wehrli, 1994:54).

İlişkisel pazarlamanın uygulama alanlarından biri olan müşteri hizmetleri yönetimi giderek önem kazanmaktadır. Müşteri hizmetleri, işletmelerce önemsenerek müşteri sadakatini sağlanması için önemli bir unsur olmuştur. İşletmeler müşterileri segmentlere ayırarak ve tanıyarak, müşterilere ihtiyaçları doğrultusunda farklı çözüm ve öneriler sunarak pazarda farklılaşmış olur. Bu ilgi karşısında müşteri kendini değerli hissederek ve işletmeye olan sadakati artar (Şendur, 2009:14).

Tablo 1: Geleneksel Pazarlama ve İlişkisel Pazarlamanın Özellikleri

Geleneksel Pazarlama	İlişkisel Pazarlama
<ul style="list-style-type: none"> • Tek satışa odaklanma, • Kesintili müşteri ilişkisi, • Ürünün özelliklerine odaklanma, <ul style="list-style-type: none"> • Kısa vadeli bakış, • Müşteri hizmetlerini az vurgulama, • Müşteri beklentileri için sınırlı taahhüt, • Kalite sadece üretim personelini ilgilendirir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri elde tutma yönlü, • Sürekli müşteri ilişkisi, • Müşteri değerine odaklanma, <ul style="list-style-type: none"> • Uzun vadeli bakış, • Müşteri hizmetlerini fazla vurgulama, • Müşteri beklentilerini karşılamak için yüksek taahhüt, • Kalite tüm personeli ilgilendirir.

Kaynak: Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.S.20

İlişkisel pazarlamada işletmeler müşteri ilişkilerinin sürekliliğini sağlamak ve geliştirmek için sunduğu mal ve hizmetlerle ilgili sözler ve taahhütler verir. Müşterilerde kendi açılarından işletmeye bazı vaatlerde bulunur. İşletmelerin ve müşterilerin verdikleri sözleri ve taahhütleri yerine getirmesi ilişkilerin sürdürülebilirliği açısından önemlidir (Odabaşı, 2000:20).

Geleneksel pazarlamada kalite sadece belli bölümlerin veya çalışanların sorumluluğunda; ancak ilişkisel pazarlamada kalite tüm personelin sorumluluğundadır. Ravald ve Groonross'a göre kalite, üretim ve işletme faaliyetleriyle ilgili bir süreçtir. Bu süreçte, müşteriler üzerine odaklanmanın, işletme faaliyetlerde sürekli iyileştirmelerin ve tüm çalışanların katılımının sağlanması önemlidir (Şendur, 2009:17). Kalite çalışmalarında başarı, işletmelerin sadece belli bölümlerinin katılımıyla değil tüm çalışanlarının katılımıyla sağlanabilir. Sürdürülebilir ilişkiler için ürün kalitesi önemli bir faktördür.

6. İlişkisel Pazarlamanın Yararları

İlişkisel pazarlama işletmelere ve müşterilere çeşitli yararlar sağlar. Evans ve Laskin'e göre ilişkisel pazarlama genel olarak, müşterilerinin daha fazla memnun olması, kazançlı ilişkilerin kurulması, verimli işletme planlarının hazırlanması, risk algısının azalması, psikolojik rahatlığın artması gibi katkılar sağlar (Priluck, 2003:37).

6.1 İlişkisel Pazarlamanın İşletmelere Sağladığı Yararlar

İlişkisel pazarlama işletmelere temel olarak, kolay müşteri tatmini sağlama, karlı müşterilere ulaşma, ağızdan ağza reklam ve rekabet avantajı gibi yararlar sağlar (Selvi, 2000:48-52).

- **Daha Kolay Müşteri Tatmini Sağlama:** Sharma ve diğerlerine göre işletmelerle müşteriler arasındaki ilişkisellik, müşterilerin alışveriş sırasında tatmin duygusunu etkileyen kritik bir faktör olup; müşteriye daha yüksek tatmin duygusu oluşturabilir. Müşterilerde oluşacak olan yüksek tatmin duygusu, işletmelerin dönem dönem yapabileceği olumsuzlukların müşterilerce gözardı edilebilmesini sağlayabilir.
- **Karlı Müşterilere Ulaşma:** Kurulacak uzun süreli ilişkilerle, müşteriler işletmeye karşı duygusal anlamda daha güçlü bağlarla bağlanır ve işletmeyle işbirliğine girer. Müşteriler ilişkiyi kaybetmemek için, ilişkiye daha fazla yatırım yapabilir ve işletme karlılığını arttırabilir.
- **Ağızdan Ağıza Pazarlama:** Tek'e göre müşterilerle oluşturulacak olumlu ilişkiler müşterinin değer algısını olumlu yönde etkilemektedir. Müşteriler, işletmelerle kurdukları ilişkilerini çevresindeki bireylerle paylaşmaktadır. Müşteriler işletmeden memnun ayrılırsa ağızdan ağza iletişim yoluyla işletme hakkında olumlu reklam yaparak ailesine ve arkadaşlarına önerilerde bulunur ve bu kişilerinde bu işletmeye yönelmesine etki eder; ancak işletme ile olumsuz ilişkiler kurulursa çevrelerine olumsuzluklarını da anlatırlar. Ağızdan ağza yayılan haberler, izlenimler ve iddialar gerçeği yansıtmaya bile reklamın veya diğer iletişim yöntemlerinin yarattığı etkiden çok daha güçlü etki yaratmaktadır (Şendur, 2009:41).
- **Rekabet Avantajı Elde Etme:** Gummesson ve diğerlerine göre ilişkisel pazarlama, işletmelere geniş rekabet avantajları sağlar. İlişkilerin soyut boyutları, işletme rakipleri tarafından taklit edilemez ve kopyalanamaz. İşletmeler müşterilerle olan ilişkilerinin soyut yönlerinin güçlendirerek ilişkisel pazarlamayı rekabet avantajı sağlamak için kullanabilirler.

6.2. İlişkisel Pazarlamanın Müşterilere Sağladığı Faydalar

Müşterilerle kurulacak ilişkiler müşterilere, güven (daha az risk algısı), özel muamale görme ve sosyal faydalar gibi faydalar sağlar (Hennig-Thurau, 2002:230-234).

- **Güven (Daha Az Risk Algısı):** İşletmelerle müşterilerin uzun süreli ilişkiler kurması, müşterilerde güven duygusunun gelişmesini sağlar. Müşteride, işletmeye karşı güven oluştuğunda rahatlık hissi oluşur (Öztürk, 1998:183). Özellikle hizmet sektöründe, müşterilere sunulan hizmetlerin soyut olması nedeniyle müşterilerde oluşturulacak güven duygusuyla, müşteriler işletmelerle daha uzun süreli alışverişler yapabilir ve yüksek riskli hizmetleri rahatlıkla tercih edebilir. İşletmeye duyulan güvenle risk algısı azaltılabilir (Berry, 2002:74-75).

- **Özel Muamele Görme:** İşletmeler müşterilerine, özel fiyat indirimleri, daha hızlı hizmet sunumu, bireyselleştirilmiş ek hizmetler gibi uygulamalarla özel muameleler yapabilir. Bu özel muameleler, müşterinin işletmeye bağlılığını artırır.
- **Sosyal Faydalar:** İşletme çalışanlarıyla müşterilerin ilişkiler kurması, ilişkisel pazarlamanın duygusal yönü olup; çalışanların müşterileri tanımalarına olanak sağlar. Kurulacak olan dostça ilişkiler ile müşterilerin anlaşılması, hizmetlerin kişiselleştirilmesi, hızlı hizmet ve uygun fiyatlı hizmet sunulmasına olanak sağlar.

7. İlişkisel Pazarlamayı Aşamaları

İlişkisel pazarlamanın uygulanabilmesi için dört aşama vardır. Bunlar (Odabaşı, 2000:22-24):

- **Müşterileri Belirlemek:** Geleneksel olarak müşteri belirleme süreci, yaş, cinsiyet, meslek gibi demografik bilgilere göre yapılmaktadır; ancak müşterilerin yaşam biçimlerinin, alışkanlıklarının, tercihlerinin ve beklentilerinin de öğrenilmesi müşterileri belirleme süreci açısından önemlidir. Müşterilerle kurulan ilişkilerde bu bilgilerin bir kere alınmasından ziyade sürekli olarak alınabilmesi müşteri verilerinin güncelliği için önemlidir.
- **Belirlenen Müşterileri Farklılaştırmak:** Müşterilerin farklı değerlere sahip olması, işletmeden farklı beklentilerinin olması ve ihtiyaçlarının değişkenlik göstermesi sebebiyle işletmeler müşterilerini farklılaştırmalıdır. Böylece işletme çabalarının, en çok avantaj sağlanacak müşteri kesimine yönelmesi sağlanır.
- **Müşterilerle Etkileşime Girmek:** Müşterilerle etkileşime girme faaliyetleri işletme için bir maliyet unsurudur. Etkileşimin maliyet-etkinlik ilişkisinin incelenmesi gerekmektedir. En yüksek etkinliği uygun maliyette yapmak işletmeler için arzulanan bir durumdur. Teknolojik imkanlar kullanılarak yapılan etkileşim, işletmeler için daha az maliyetli olup; daha etkin olabilmektedir. Örneğin web siteleri, çağrı merkezleri gibi.
- **Ürün veya Hizmeti Her Müşterinin İhtiyacına Uygun Hale Getirmek:** Her müşterinin ihtiyacına ve beklentilerine uygun ürün ve hizmetin sağlanması faaliyeti her müşteri için ayrı bir pazarlama uygulaması yapılacağı anlamına gelmemelidir. Bu adımdaki amaç, belirli özelliklerine göre farklılaştırılan müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini yapılacak mikro düzeydeki uygulamalarla karşılamaktır.

8. İlişkisel Pazarlama Stratejileri

İlişkisel pazarlama uygulamaları, işletmeler için ciddi kaynak kullanımını gerektirebilir. İlişkisel pazarlamayı bir strateji olarak seçmek için işletme üst yönetiminin onayı gereklidir (Altunöz, 2006:23). İlişkisel pazarlama ile ilgili çok sayıda strateji geliştirilebilir; ancak en temel ilişkisel pazarlama stratejilerini Berry şöyle sıralamıştır (Berry, 2002:62):

- Temel Hizmetler Stratejisi,
- İlişkiyi ve Ürünü Uyarlama (Kişiselleştirme),
- Hizmet Artırımı,
- İlişkisel Fiyatlandırma,
- İç Pazarlama

8.1. Temel Hizmetler Stratejisi

Temel hizmetler stratejisi, müşteri ilişkilerinin kurulduğu, temel hizmetlerin tasarımının ve pazarlamasının müşteri odaklı olarak sağlandığı stratejidir. Temel hizmetler stratejisi, yeni müşterileri çeken, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan, müşterilere sunulan ek hizmetlerle uzun süreli ilişkilerin kurulmasını sağlayan faaliyetlerden oluşur (Berry, 2002:63).

8.2. İlişkiyi ve Ürünü Uyarlama (Kişiselleştirme) Stratejisi

İşletmeler, sundukları mal ve hizmetleri müşteriye uyarlayabilir. Örneğin Japonya'daki National Bicycle Industrial Company, sipariş üzerine her müşterinin anatomisine ve tercihlerine uygun bisikletler üretmektedir. Şirket, 18 bisiklet modelinin 11.231.862 değişik tipinden herhangi birini 199 değişik renk seçeneklerinde üretebilmektedir. Diğer bir örneğe göre Personics isimli işletme, müşterileri için 5000'den fazla şarkı içerisinden seçim yaparak özel müzik kaseti yapabilmeye fırsatı sunmaktadır (Kotler, 2000b:213). Ürünleri müşteriye uyarlama, işletmelerin rakip işletmelere göre farklı ürünler sunmasına olanak tanımakta ve müşteri ilişkilerini geliştirmede önemli rol oynamaktadır. Teknolojik gelişmelerden yararlanabilen işletmeler için bu stratejinin uygulanması daha kolaydır (Altunöz, 2006:24).

8.3. Hizmet Artırımı Stratejisi

Hizmet artırımı stratejisi, işletmenin rakiplerinden farklılaşması için müşterilerine ek hizmetler sunmasını içeren bir stratejidir. İşletmeler müşterilerine ekstra hizmetler sunarak müşteri sadakatini arttırabilir. Örneğin Holiday Inn's otellerinde hizmet artırımı kapsamında uygulamaya geçirilen kusursuz oda kapsamında her oda için şu garantiler verilmektedir (Berry, 2002:65):

- Odada her şey temiz, düzgün ve çalışır halde olacak. Müşterilerin ihtiyaç duyacağı herşey karşılanacak veya,
- Müşteriler için gerekli eksiklikler tamamlanacak veya,
- Otel için o gece müşterinin yaptığı harcamalar iade edilecektir.

8.4. İlişkisel Fiyatlandırma Stratejisi

İlişkisel fiyatlandırma stratejisi, iyi müşteriler için daha iyi fiyatlandırmayı içeren bir stratejidir. Müşterileri ekonomik olarak ödüllendirme esasına dayanan ilişkisel fiyatlandırma stratejisi, müşterilerin işletmelerden tekrarlanan alışverişler gerçekleştirmesine katkıda bulunmaktadır. İlişkisel fiyatlandırma stratejisinin uygulanması işletme için bir maliyet oluşturduğundan hangi müşterilere bu stratejinin uygulanacağını doğru belirlenmesi ve müşteri değerlemesinin doğru olarak yapılması gerekmektedir (Selvi, 2007:162). Bankaların maaş müşterilerine veya uzun süreli çalıştığı müşterilerine faiz indirimleri yapması, seyahat firmalarının indirimli veya bedava seyahat gibi uygulamaları bu strateji için verilecek örneklerdir.

8.5. İç Pazarlama Stratejisi

İç pazarlama birçok işletme için önemli bir pazarlama stratejisidir. İç pazarlamanın farklı formları vardır; ancak hangi form olursa olsun ortak olan çalışanların işletme için birer müşteri olduğudur (Berry, 2002:67). İç pazarlama emek yoğun işletmeler için çok önemlidir. Bu işletmelerin ürün kalitesinin büyük kısmını çalışanların yetenekleri ve tutumları belirler. İşletmeler çalışanlarını cezbederek, kalite ve motivasyonlarını arttırarak işletmede uzun süre kalmasını sağlayabilir. Böylece hem ürün kalitesi daha kolay arttırılır hem de müşterilerle kurulacak ilişkilerde pazarlama hedeflerine ulaşmak daha kolay olur. İçsel pazarlama esasında genel bir örgütsel iklimin oluşturulmasını, çalışanların performansının doğru bir şekilde ürünlere ve pazar hedeflerine odaklanmasını sağlar (Berry, 2002:68).

9. İlişkisel Pazarlamaya Yapılan Eleştiriler

İlişkisel pazarlamada, avantaj sağlamanın yanı sıra bir takım dezavantajlarla da karşılaşılabilir. Hakansson and Snehota'ya göre ilişki sürdürmenin dezavantajları vardır. Bunlar (Blois, 1998:262):

- **Kontrol kaybı:** Müşterilerle ilişki geliştirmek kaçınılmaz olarak, kaynaklar, faaliyetler ve niyetler üzerinde bir derece de olsa kontrol kaybına yol açabilir.
- **Belirsizlik:** İlişkiler her zaman değişebilmektedir. İlişkilerin belirsizliği tarihten ziyade, güncel olaylardan ve gelecekteki beklentilerin belirsizliğinden kaynaklanmaktadır.
- **Kaynak İhtiyacı:** Blois'e göre bir ilişkiyi kurmak ve sürdürmek çaba gerektirir. Bunun için bazı maliyetlere katlanmak ve yatırımlar yapmak gerekir.
- **Diğer Fırsatları Men Etme:** Müşteriler sınırlı olan kaynaklarını, önceliği olan ihtiyaçlarına yönelmektedir. Bundan dolayı müşteriler kendilerine çekici gelen alanlarda kaynaklarını kullanamayabilir.
- **Beklenmeyen Talepler:** Müşterilerin ve işletmelerin başka ilişkileri de olabilir; ancak başka ilişkilerden farklılaşmak için müşteriler işletmelerden özel davranışlar bekleyebilir veya işletmelerden beklenmeyen taleplerde bulunabilir.
- **Zaman Kaybı:** İşletmenin bazen bir müşteriyle uğraşmasının maddi maliyeti olmayabilir; ancak bu müşteri için harcanan zamanın yüksek olması diğer müşteriler ve işler için harcanacak zamanı azaltabilmektedir (Öztürk, 1998:184).

Sonuç

Bu çalışmada, modern pazarlama konularından ilişkisel pazarlamaya açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Globalleşen pazarda, mal ve hizmetlerin fiyatlarının ve kalitelerinin birbirine çok yakın olması, müşteri beklentilerinde ve gereksinimlerinde oluşan değişiklikler pazarlama stratejilerini yeni odaklar bulmaya itmiştir. İlişkisel pazarlama bu noktada önem kazanmıştır. Pazarda varlığını devam ettirmek, mevcut pazar payını arttırmak isteyen şirketler, ilişkisel pazarlamanın özünü oluşturan müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanması için gerekli olan faaliyetlere ağırlık vermelidirler.

İlişkisel pazarlama, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşterilerle uzun vadeli ilişkilerin kurulması gibi temellere dayandırıldığından geleneksel pazarlamadan farklı uygulamaları içermektedir. Birey olarak müşteriler tanınmalı istek ve ihtiyaçları ortaya çıkarılmalıdır. Bu nedenle, ilişkisel pazarlama faaliyetlerinde müşterilerle işletmelerin sürekli iletişim ve işbirliği halinde olması gerekmektedir.

İlişkisel pazarlamayı bir pazarlama stratejisi olarak seçmek için işletme üst yönetiminin onayı gereklidir. Zira üst yönetimce benimsenip kabul edilmeyen bir stratejinin başarılı olması söz konusu değildir. Yine, ilişkisel pazarlamayı bir pazarlama stratejisi olarak seçen işletmelerin, ilişkisel pazarlamanın uygulanma adımlarını izlemesi gerekmektedir. Kendi faaliyet alanlarına uygun, misyon ve vizyonları çerçevesinde, müşterilerine yönelik çeşitli stratejiler seçebilirler.

İlişkisel pazarlamanın, hem işletmeler için hem de müşteriler bazı yararları vardır; ancak ilişkisel pazarlamanın seçilen stratejiler sebebiyle yararları gibi her iki taraf için dezavantajları da olabilir.

KAYNAKÇA

1. ALTUNÖZ, Ö. (2006). Turizm İşletmelerinde İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri: İstanbul'daki A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erişim Tarihi: 15.10.2012, <http://www.belgeler.com/blg/rvo/turizm-iletmeleride-ilikisel-pazarlama-faaliyetleri-istanbul-daki-a-grubu-seyahat-acentelerinde-bir-uygulama-relationship-marketing-activities-in-the-tourism-enterprises->
2. BERRY, L.L.(2002). Relationship Marketing of Services—Perspectives from 1983 and 2000. *Journal Of Relationship Marketing. Volume 1, Number 1.* 59-77. Erişim Tarihi: 18.10.2012, http://www.uni-kl.de/icrm/jrm/pages/jrm_01.pdf
3. BLOIS, K. (1998). Don't All Firms Have Relationships?. *Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 13 Iss: 3 pp.* 256 – 270. Erişim Tarihi: 05.11.2012, Emerald veritabanı.
4. GUMMESSON, E. (2008). *Total Relationship Marketing: Marketing Management, Relationship Strategy, CRM, And A New Dominant Logic For The Value-Creating Network Economy.* (3.Baskı). Oxford: Elsevier Ltd. Erişim Tarihi: 05.11.2012, <http://books.google.com.tr/books?id=AdA5bka09RwC&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false>
5. GUMMESSON, E.(2002). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal Of Relationship Marketing. Volume 1, Number 1.* 37-57. Erişim Tarihi: 18.10.2012, http://www.uni-kl.de/icrm/jrm/pages/jrm_01.pdf

6. GÜLMEZ, M. ve Kitapçı, O. (2003). İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği. *T.C. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt 4, Sayı 2*. Sivas. 81-89. Erişim Tarihi: 17.10.2012, <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/%C4%B0li%C5%9Fki%20pazarlamas%C4%B1n%C4%B1n%20geli%C5%9Fimi%20ve%20yak%C4%B1n%20gelece%C4%9Fi.pdf>
7. HACIEFENDİOĞLU, Ş. ve Çolular, N. (2008). İlişkisel Pazarlamada Güven Unsuru ve Otel İşletmelerinde Uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (16) 2008/2*. Kocaeli. 107-126. Erişim Tarihi: 17.10.2012, http://kosbed.kocaeli.edu.tr/sayi16/haciefendioglu_colular.pdf
8. HENNIG-THURAU, T., Gwinner, K.P. ve Gremler, D.D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research, Volume 4, No. 3*. 230-247. Erişim Tarihi: 18.10.2012, http://www.gremler.net/personal/research/2002_Relational_Benefits_JSJR.pdf
9. JUTTNER, U. ve Wehrli, H.P. (1994). Relationship Marketing from a Value System Perspective. *International Journal of Service Industry Management, Vol. 5 Iss: 5 pp. 54 – 73*. Erişim Tarihi: 05.11.2012, Emerald veritabanı.
10. KANDAMPULLY, J. ve Duddy, R. (1999). Relationship Marketing: A Concept Beyond The Primary Relationship. *Marketing Intelligence & Planning, Vol. 17 Iss: 7 pp. 315- 323*. Erişim Tarihi: 05.11.2012, Emerald veritabanı.
11. KOTLER, P. (2000a). *Pazarlama Yönetimi Millennium Baskısı*. Nejat Muallimoğlu (Çev.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
12. KOTLER, P. (2000b). *Kotler ve Pazarlama Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak*. Ayşe Özyağcılar (Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Mat.San.Tic.A.Ş.
13. MORGAN, R.M. ve Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing, Vol.58*. 20-38. Erişim Tarihi: 18.10.2012, <http://sdh.ba.ttu.edu/commitment-trust-jm94.pdf>
14. NAKİBOĞLU, M.A.B. (2008). *Hizmet İşletmelerindeki İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri*. Doktora Tezi. Adana: T.C. Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erişim Tarihi: 15.10.2012, <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/tezler/1272.pdf>

15. ODABAŞI, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
16. ÖZTÜRK, S.A. (1998). *Hizmet Pazarlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1028, İşletme Fakültesi Yayınları No:3.
17. PALMATIER, R.W. (2008). *Relationship Marketing*. Cambridge: Marketing Science Institute. Erişim Tarihi: 17.10.2012, http://faculty.washington.edu/palmatrw/docs/MSI_RM.Book.pdf
18. PRILUCK, R. (2003). Relationship Marketing Can Mitigate Product And Service Failures. *Journal of Services Marketing, Vol. 17 Iss: 1 pp. 37 – 52*. Erişim Tarihi: 05.11.2012, Emerald veritabanı.
19. SELVİ, M.S. (2007). *İlişkisel Pazarlama Stratejiler ve Teknikler*. (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
20. SHETH, J.N. ve Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. California: Sage Publications,Inc.
21. SHETH, J.N. ve Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review, Vol. 4, No. 4*. 397-418. Erişim Tarihi: 18.10.2012, http://www.iei.liu.se/program/ekprog/civilek_internt/ar_3/722g60/gruppernas_artiklar_och_presentationer/1.149402/Artikel.GruppC3.pdf
22. ŞENDUR, F. (2009). İlişkisel Pazarlama Çerçevesinde Müşteri Değeri Yaratmanın Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: T.C. Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erişim Tarihi: 15.10.2012, <http://tez2.yok.gov.tr/>
23. YAĞAN, E. (2010). İlişki Pazarlaması Uygulamalarının Müşteri Sadakati Yaratmadaki Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erişim Tarihi: 25.10.2012, <http://tez2.yok.gov.tr/>
24. YEN, H.J.R. ve Gwinner, K.P. (2003). Internet Retail Customer Loyalty: The Mediating Role of Relational Benefits. *International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No: 5*. 483-500. Erişim Tarihi: 05.11.2012, Emerald veritabanı

Levant-Doğu Akdeniz ve enerji satrancı

Filiz Katman ¹

Özet

Tarih boyunca enerji ve su kaynaklarına erişim ve hâkimiyet, savaşların ve çatışmaların önde gelen nedenlerinden biri olmuştur. Akdeniz, bu açıdan da kendisini çevreleyen coğrafyadaki enerji talebiyle enerji arzının tam kalbinde yer alması nedeniyle mücadele sahası olmaya devam edecektir. Kerkük-Yumurtalık Petrol Boru Hattı, Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattıyla beraber diğer doğalgaz ve petrol boru hatları ile su kaynakları, dünyanın içinde bulunduğu enerji ve doğal kaynakların paylaşımı sorunu açısından bakıldığında, Akdeniz'in enerji açısından önemi bir kez daha anlaşılacaktır. 2011 yılında Güney Kıbrıs Rum Yönetimi (GKRY) ile İsrail arasında Doğu Akdeniz'de doğal gaz arama çalışmalarına yönelik imzalanan anlaşma, Akdeniz'in enerji açısından önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Bu makalede, Doğu Akdeniz'de son dönemde enerji kaynaklarının paylaşımı konusunda yaşanan gelişmelerin Kıbrıs meselesi dahil olmak üzere bölgede oynanan satrançta nasıl paradigma değişikliğine yol açtığı tartışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Doğu Akdeniz, Levant, Enerji, Kıbrıs, Doğal Gaz, Türkiye, Kıbrıs Rum Yönetimi, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, İsrail, Türkiye, Suriye, Ürdün, Lübnan, Kıbrıs, Filistin.

Levant-Eastern Mediterranean and Energy Chess

Abstract

Throughout the history, reaching and controlling energy and water resources have always been a leading parameter of wars and conflict. Mediterranean will continue to be a battlefield due to being located right in the heart of the energy demand and supply in the surrounding geography. Kirkuk-Yumurtalık Oil Pipeline together with Baku-Tbilisi-Ceyhan Pipeline and with other natural gas and oil pipelines and water resources, the vitality of the Mediterranean can be grasped once more with regard to the problem of sharing

¹ Yrd. Doç. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi Enerji Politikaları ve Piyasaları Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü Öğretim Üyesi, filizkatman@aydin.edu.tr

the world's energy and natural resources. Agreement signed between Greek Cypriot Administration of Southern Cyprus and Israel in 2011 on search for natural gas in the Eastern Mediterranean reveals the vitality of Mediterranean in terms of energy once again. In this article, the impacts of developments in the Eastern Mediterranean on energy sharing on the chess played in the region including Cyprus and the paradigm shift will be discussed.

Key Words: *Eastern Mediterranean, Levant, Energy, Cyprus, Natural Gas, Turkey, Turkish Republic of Northern Cyprus, Greek Cypriot Administration of Southern Cyprus, Israel, Syria, Jordan, Lebanon, Palestine.*

Giriş

Doğu Akdeniz, Akdeniz'in doğusunda yer alana Kıbrıs adası, İsrail, Filistin (Gazze Şeridi), Ürdün, Lübnan, Türkiye ve Suriye'yi içine alana bölgeyi tarif etmek için kullanılır. Genel bir tabirle 'Anadolu ile Mısır' arasında kalan bölgedir ki tarih boyunca 1497'den bu yana 'Levant' olarak da geçmiştir ki bu tabir Batı Asya, Doğu Akdeniz ve Kuzeydoğu Afrika'nın kesişme noktası olarak da tanımlanır. Levant tabirinin ilk kullanımı 1497'ye dek uzanır. Kelime kökeni 'yükseliş' yani güneşin yükselişi anlamına gelen Fransızca *levant* kelimesidir. Tarih boyunca farklı medeniyetlerce sözü edilen coğrafya için kullanılan bu kelime 1920-46 yılları arasında Fransız mandası altındaki Suriye ve Lübnan için kullanılmıştır. Kıbrıs bölgesine de halihazırda UCLA, UCL, British Council gibi çok sayıda kurumdaki araştırmalarda Levant Çalışmaları adı altında yer verilmektedir.

"Yenidünyada bugüne kadar Avrupa, Asya ve Afrika kıtaları açısından Akdeniz havzası ve bu havza içinde yer alan Kıbrıs adasının taşıdığı önemde stratejik önemi haiz bir coğrafya keşfedilmemiştir."

Dünyaca ünlü İngiliz şair ve oyun yazarı William Shakespeare, ünlü eserlerinden Othello'da Kıbrıs'ı bu şekilde tarif ediyordu. Devletlerin coğrafi özellikleriyle siyasetleri arasındaki ilişkileri inceleyen bilim dalı olarak tarif edilebilecek olan jeopolitik açıdan Kıbrıs, Akdeniz'deki uçak gemisi olarak tanımlanmaktadır. Tarih boyunca dönemlerinin güçlü imparatorluklarının idaresi altına almak için uğraştıkları Ada, 1960'taki bağımsızlığına ve ardından yaşanan olaylar sonucu tarihte "Kıbrıs sorunu" olarak anılıncaya kadar Mısır İmparatorluğu, Büyük İskender, Bizans İmparatorluğu, İngiliz Krallığı, Osmanlı İmparatorluğu ve son olarak Birleşik Krallık hakimiyeti altında kalmıştır. Büyük güçlerin hakimiyet mücadelesine sahne olmasının nedeni Denктаş şöyle açıklıyordu:

"Kıbrıs Adası tarih boyunca hep stratejik bir öneme sahiptir. Kimin elinde olursa Akdeniz'i, Ortadoğu'yu ve Kuzey Afrika'yı kontrol eder. Roma İmparatorluğu'ndan Osmanlı'ya kadar. Osmanlılar 307 yıl Kıbrıs Adası'ndan Akdeniz'e hakim oldular. İngilizler tüm Ortadoğu'yu Kıbrıs'tan yönettiler. İngilizler neden, iki askeri üssü hep korumuştur? İngiliz toprağı sayılan Rum kesimindeki İngiliz askeri üsleri İngiltere ve ABD için Akdeniz'de doğal uçak gemisi olarak kaldı. Bu askeri üsleri Ortadoğu'ya askeri müdahale için sıçrama tahtası olarak kullandılar. Yıllardır müzakereler sürüyor, İngiltere hiçbir zaman İngiliz üslerini pazarlık konusu yapmadı. Üslerden vazgeçmedi. Bunun derin bir anlamı var."

Kıbrıs, jeopolitik olarak deniz ticaret yolları üzerinde bulunan, Süveyş Kanalı'nın açılmasından sonra önemi artan, askeri açıdansa "yığınak bölgesi, hava kuvvetleri için bir üs,

istihbarat ve karşı istihbarat faaliyetleri için çok değerli imkânlar sahip” bir Ada olarak nitelenmektedir. Tarih boyunca enerji ve su kaynaklarına erişim ve hakimiyet, savaşların ve çatışmaların önde gelen nedenlerinden biri olmuştur. Kıbrıs, bu açıdan da kendisini çevreleyen coğrafyadaki enerji talebiyle enerji arzının tam kalbinde yer alması nedeniyle mücadele sahası olmaya devam edeceği görülmektedir.

Kıbrıs’ın konumuna Atatürk tarafından şu şekilde dikkat çekilmiştir: Güney sahillerinde bir tatbikatı izlemekte olan Atatürk çevresinde topladığı kurmaylarına "Türkiye'nin yeniden işgal edildiğini ve Türk Kuvvetlerinin sadece bu bölgede mukavemet ettiğini farz edelim. İkmal yollarımız ve imkanlarımız nelerdir?" sorusunu sorar. Subaylar birçok görüş ve düşünceleri ileri sürerler. Atatürk hepsini sabırla dinler sonra elini haritaya uzatır ve Kıbrıs'ı işaret ederek "Efendiler Kıbrıs düşman elinde bulunduğu sürece bu bölgenin ikmal yolları tıkanmıştır. Kıbrıs'a dikkat ediniz. Bu ada bizim için çok önemlidir" der. İngiliz Amirali Lord John Hay Kıbrıs'ı "bir deniz üssü olarak elde edilebilecek en iyi yer" olarak nitelerken İngiliz Devlet Adamı Beaconsfield de Kraliçe Victoria'ya Kıbrıs'ın "Ön Asya'nın Anahtarı" olduğunu söylüyordu.

Kerkük-Yumurtalık Petrol Boru Hattı, Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattıyla beraber diğer doğalgaz ve petrol boru hatları ile su kaynakları, dünyanın içinde bulunduğu enerji de doğal kaynakların paylaşımı sorunu açısından bakıldığında, Adaya atfedilen “stratejik” ifadesi bir kez daha mana bulmaktadır. 2011 yılında Güney Kıbrıs Rum Yönetimi ile İsrail arasında Doğu Akdeniz’de doğal gaz arama çalışmalarına yönelik imzaladıkları anlaşma, Adanın önemine binaen yazılan ve söylenenleri doğrular nitelikte. Türk Dışişleri Bakanlığı tarafından konuyla ilgili yapılan değerlendirmede “Kıbrıs Rum tarafının 2011 Eylül ayında Doğu Akdeniz’de başlattığı sondaj faaliyetleri çözüm süreci açısından en önemli risk” olarak değerlendirilmekteydi. Bakanlık, “KKTC Cumhurbaşkanı Eroğlu tarafından yaşanan bu krizin aşılabilmesi için doğal kaynakların hakça paylaşımına yönelik yapıcı önerisinin Rum tarafınca yanıtlanmadan iade edilmesi ise bir yandan Kıbrıs Türklerine de pay vermekten söz eden Rumların, doğal kaynakların nasıl paylaşılacağı konusunda takdir yetkisini tamamıyla kendilerinde gördüklerini ve halihazırda Birleşmiş Milletler himayesinde kapsamlı çözüm müzakereleri yürüttükleri Kıbrıslı Türkleri esasen müstakbel ortak olarak görmediklerini bir kez daha gözler önüne sermişlerdir” ifadesiyle krize yönelik bakış açısının müzakere sürecine verdiği zarara işaret etmektedir.

Doğu Akdeniz’de Enerji Satrancı

Doğu Akdeniz’deki enerji satrancının ilk hamlesi, Rumların 1979’da Spiros Kiprianu’nun Rum yönetimi lideri olduğu dönemde Mısır’la birlikte petrol macerasına girmesiydi. Ancak Rauf Denктаş’ın “Bu, bir savaş nedeni olur” açıklaması yapması sonrasında Türkiye’nin de tepkisiyle Birleşmiş Milletler (BM)’in devreye girerek Rum lider Kiprianu’nun “BM Genel Sekreteri, petrol konusunda geri adım atmamızı istiyor ve Türklerin şaka yapmadığını söylüyor” açıklamasından görüleceği üzere Rum tarafı geri adım atmıştı².

Daha sonra ise Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) Demokrat Parti Genel Başkanı, o dönemin Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Serdar Denктаş da 10 Aralık 2003’de yaptığı açıklamada, Kıbrıs adasının etrafında dünyanın en zengin petrol rezervleri olduğunun tespit edildiğine işaret ederek, Avrupa Birliği (AB) ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nin bu petrol

² <http://www.sabah.com.tr/Gundem/2011/09/21/kibris-petrol-icinde-mi-yuzuyor#>

kaynaklarını kendi kontrollerine almak istediğini, bu nedenle Annan Planı'nın derhal imzalanarak, tüm Kıbrıs'ın Mayıs 2004'te AB'ye girmesi yönünde uğraş verdiğini söylemişti.

Güney Kıbrıs Rum Yönetimi 2003 yılında Mısır'la başladığı Doğu Akdeniz'de petrol ve doğalgaz arama anlaşmasına, 2007'de Lübnan, Suriye ve İsrail ile devam etmişti. Hidrokarbon arama ruhsatı ihalelerine ilk olarak Şubat 2007'de başlayan Rum yönetimi, Doğu Akdeniz'i kendince parsellere ayırarak, uluslararası ihaleye çıkmıştı. 2009'da, Kıbrıs açıklarında Güney Kıbrıs'ın sözde "münhasır ekonomik bölgesi" içinde Güney Kıbrıs Rum Yönetimi adına petrol araştırma çalışması yapan Panama bandıralı Norveç araştırma gemisine Türk savaş gemisine müdahale edildiği haberleri Rum basınında çıkmıştı.

ABD'nin Güney Kıbrıs Büyükelçisi 27 Mayıs 2009'da yaptığı açıklamada ise "bir Amerikan şirketinin yakında petrol arama çalışmalarına başlayacağını"³ duyurması sonrasında KKTC bu duruma tepki göstererek ABD Büyükelçisi'ni kınamıştı. Rum tarafıysa, petrolle ilgili faaliyetlerini 'egemenlik hakkını kullanma' olarak nitelemesi sonrasında dönemin KKTC Cumhurbaşkanı Mehmet Ali Talat, Rum tarafına, petrol arama çalışmaları konusunda 'Türkiye'ye meydan okumak akıllıca değil' uyarısı yapmıştı.

Doğu Akdeniz'de suların ısınmasına neden olan bu gelişmenin fitili ise Türkiye ve İsrail arasında yaşanan krizin sonrasında, 11 yıl aradan sonra ilk kez Rum Lider Dimitris Hristofyas'ın İsrail'de üst düzey protokolle ağırlanması ve ağırlamanın ardından daha önce İsrail'le de doğalgaz arama anlaşması imzalayan Rum Yönetimi'nin İsrail'le 17 Aralık 2010'da iki ülkenin denizde münhasır ekonomik bölgelerinin (MEB) sınırlarını belirleyen anlaşmayı imzalaması sonrasında sürecin hızlandırılmasını istemesi ateşlemiştir⁴.

Güney Kıbrıs Rum Yönetimi lideri Dimitris Hristofyas, 14 Mart'ta İsrail'e yaptığı ziyarette, İsrail doğal gazının Avrupa Birliği'ne Güney Kıbrıs üzerinden taşınması konusunu ele alacak bir çalışma grubu kurulması kararı alındığını açıklamıştı. Güney Kıbrıs Rum Yönetimi, sözde 'Münhasır Ekonomik Bölgesi'nde başlatacağını duyurduğu doğal gaz arama çalışmalarına Türkiye'nin tepkisini, Ağustos ayında BM ve AB'ye şikâyet etmişti. Güney Kıbrıs Rum Yönetimi Dışişleri Bakanı Erato Kozaku Markulli, 14 Ağustos'ta, Rum tarafının Doğu Akdeniz'de hidrokarbon aramaları konusunda 'Türkiye'nin herhangi bir şey yapmaya cesaret edemeyeceğini' iddia etmesi sonrasında Rum yönetiminin 2003'de Mısır'la yaptığı anlaşmaya imza koyan, Güney Kıbrıs Rum Yönetimi eski dışişleri bakanlarından Nikos Rolandis de, sözde MEB içerisinde petrol ve doğal gaz arama çalışmalarıyla ilgili Türkiye'nin uyarılarını dikkate alması çağrısı yaparak 'Türkiye dediğini yapar' demişti ve dediği gibi de oldu.

Daha önce petrol ve doğal gaz aranmasına, sözde "bağımsızlık günü" olan 1 Ekim'de başlanacağını duyuran GKRY, bu kararını öne alarak, sondaja 18 Eylül Pazar akşamı başlamıştı. Rum Ticaret Bakanlığı'nın Enerji Direktörü Solon Kassinis⁵, sondaj platformunun 1650 metrelik deniz tabanına ulaşarak 80 metre de tabandan toprağı deldiğini açıkladı. Rum radyosu da sondaja başlayan Noble Energy şirketinin platformunun üzerinde İsrail insansız casus uçaklarının uçuş yaptıklarını ve İsrail donanmasına ait gemilerin de platformun doğusunda görüldüklerini duyurmuştu⁶. Sondaj

³ <http://www.sabah.com.tr/Gundem/2011/09/21/kibris-petrol-icinde-mi-yuzuyor#>

⁴ http://www.enerjihaber.com/israilin_kanatleri_altinda_sondaj-3-haber-258.html

⁵ <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/18773690.asp>

⁶ <http://www.sabah.com.tr/Gundem/2011/09/21/kibris-petrol-icinde-mi-yuzuyor#>

öncesi, İsrail'in "Leviathan" ismi verilen parselinde bulunan doğal gaz platformu 12. parsele taşınmıştı.

Yapılan uyarılar ile ortak çalışma çağrılarına rağmen Ada'nın güneyinde ihaleye çıkan Güney Kıbrıs Rum Yönetimi'nin, Eylül 2011'de 13 petrol arama sahasından birini alan ABD'nin Noble Energy şirketiyle sondaj çalışmasını başlatmasından 3 gün sonra Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ise Türk Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO)'na Ada'nın etrafındaki aramalar için ruhsat verdi ve TPAO, Shell ile Kasım 2011'de Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde petrol arama, üretim ve paylaşım anlaşması imzaladı⁷. KKTC'nin aldığı siyasi karar çerçevesinde⁸ Gazimagosa kentinde karada 3 bin metreye kadar inilmesi planlanan Türk Yurdu-1 adı verilen bu kuyuda sondaja başladı. Petrol aranan Sınırüstü köyü, Shell şirketinin 1973'te sondaj yaptığı ve olumlu sonuçlara ulaştığı bölgede yer alıyor. TPAO ve Shell Güneydoğu Anadolu'da ise şeyl gaz (kaya gazı) üretiminde faaliyet gösterecek. 2 bin 500 metre deniz derinliğine sahip olan bölgede sondaj masraflarının Shell tarafından karşılanacağı belirtilirken sondajı yapacak dev platformun da Shell tarafından getirileceği ifade ediliyor.

GKRY'nin bu hamlesinin altına yatan sebepleri ele alındığında; GKRY'nin Ekim ayında gerçekleşecek Kıbrıs müzakerelerinin hemen öncesinde İsrail ile imzaladığı münhasır ekonomik bölge anlaşması gereği petrol ve doğal gaz arama çalışmalarıyla yarattığı bu fiili durumla gündemi müzakerelerden kaydırarak statükonun devamı yönünden bir siyaset izlediğini bir kez daha göstermiş olmaktadır. Bazı uzmanlarca⁹ bu, "Kıbrıs sorununu denize taşıma stratejisi" olarak nitelendirilmektedir. Diğer taraftan GKRY, çıkarılacak olası doğal gazdan elektrik sağlamayı da düşünüyor. GKRY'nin Şubat 2009'da Monchegorsk isimli Rum bandıralı Rus gemisini İran'dan Suriye'ye cephane götürdüğü sırada alıkoyarak, patlayıcı ve mühimmatı Rum Milli Muhafız Ordusu'na (RMMO) deniz üssüne boşaltması sonrasında bu mühimmatın 11 Temmuz'da patlamasıyla bölgedeki ana elektrik sağlayıcısı Vasiliko santrali de devre dışı kalmış, zaten zorda olan Rum ekonomisi büyük darbe almıştı. Rum yönetimi, ortaya çıkan elektrik açığını kapatmak için 16 Temmuz'dan bu yana KKTC'den elektrik alıyordu¹⁰.

Başbakan Recep Tayyip Erdoğan¹¹, Güney Kıbrıs Rum Yönetimi'nin Güney Kıbrıs açıklarında "Afrodit" ismiyle anılan 12. parselde petrol ve doğalgaz sondajı yapmasını "Bu münhasır ekonomik bölge tartışmalıdır, bu tartışmalı bölgede de böyle bir adımı atmalarının doğru olmadığını daha önce kendilerine de iletmiştik" sözleriyle değerlendirdi.

Gelinen durumla ilgili olarak Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Taner Yıldız¹², Kıbrıs Rum Kesimi'nin, kendi karasularının dışında arama yapmasını doğru bulmadığını belirterek bir yandan Gazimagosa'daki kara parçalarında çalışmaların devam ederken, diğer yandan da Akdeniz'de Antalya açıklarında yürütülen çalışmaların belli bir sistemde, belli bir program dahilinde devam ettiğini; bunun yanında 10'a yakın uluslararası firmanın da müracaat ettiği Mersin açıklarında petrol ve doğalgaz araması ile ilgili çalışmalar bulunduğunu vurguladı.

Burada ele alınması gereken bir başka konu ise mücadeleye sahne olan Akdeniz'deki enerji kaynaklarının ne büyüklükte olduğudur. Noble Energy şirketinin üst düzey bir yetkilisine göre, Kıbrıs

⁷ <http://www.cnnturk.com/2011/ekonomi/genel/11/23/akdenizde.rumlara.karsi.dev.adim/637659.0/index.html>

⁸ <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=20431272>

⁹ <http://www.usak.org.tr/myazdir.asp?id=2327>

¹⁰ <http://www.sabah.com.tr/Gundem/2011/09/21/kibris-petrol-icinde-mi-yuzuyor#>

¹¹ http://www.enerjihaber.com/israilin_kanatları_altında_sondaj-3-haber-258.html

¹² <http://www.turkishjournal.com/i.php?newsid=11495>

Rum kesimin tek yanlı parsellediği “12. ve 3. Parsel’deki yataklar ‘çok büyük’ ve Bu iki Kıbrıs parselinde bulunan yataklar Avrupa’nın önümüzdeki 100 yıllık enerji ihtiyacını karşılayabilecek ölçüde”.

Başka bir habere göreyse; Rumlar aslında doğalgaz aramalarını 3 veya 9’uncu parselde araştırma yapacaktı. Rum Yönetimi 2007’de bu yönde hem Suriye hem de Mısır’la anlaşmalar imzalandı. Anlaşmaların kamuoyuna açıklanmasından sonra Türkiye hem Suriye’ye hem de Mısır’a bu konuda sert tepki gösterdi. O dönem yapılan diplomatik temaslar sonucunda Suriye ve Mısır doğalgaz aramada geri adım attı. Rumlar da yalnız kalınca arama çalışmalarını sürdürmedi. Rumların geri adım atmasındaki en büyük tedirginliği bu parsellerin Türkiye’ye yakın olmasıydı. İsrail’in de doğalgaz arama konusunda Rumlara desteği sonrasında görüşmelerde seçilen 12. parsel Rum tarafı ve İsrail’e yakın olan parsel olması nedeniyle Türkiye’nin müdahalesinin zor olacağı düşünülüyordu¹³.

Türkiye ve Kıbrıs Türk tarafıysa parsel konusuna itiraz etmezken, 1960 Kıbrıs Cumhuriyeti yasalarına dayanarak “Ada’da çözüm olmadan Rumlar doğal kaynakları tek başına çıkaramaz ve buradan kazanç elde edemez” tezini savunuyor. Atılacak bir adımda, 1960 Cumhuriyeti’ne göre Türklerin de onayı olmadığı belirtilerek itiraz ortaya koyuluyor. Türk Dışişleri Bakanlığı¹⁴ tarafından konuyla ilgili yapılan değerlendirmede “Kıbrıs Rum tarafının 2011 Eylül ayında Doğu Akdeniz’de başlattığı sondaj faaliyetleri çözüm süreci açısından en önemli risk” olarak değerlendirilmektedir. Bakanlık, “KKTC Cumhurbaşkanı Eroğlu tarafından açıklanan yaşanan bu krizin aşılabilmesi için doğal kaynakların hakça paylaşımına yönelik yapıcı önerinin Rum tarafınca yanıtlanmadan iade edilmesi ise bir yandan Kıbrıs Türklerine de pay vermekten söz eden Rumların, doğal kaynakların nasıl paylaşılacağı konusunda takdir yetkisini tamamıyla kendilerinde gördüklerini ve hâlihazırda Birleşmiş Milletler himayesinde kapsamlı çözüm müzakereleri yürüttükleri Kıbrıslı Türklerini esasen müstakbel ortak olarak görmediklerini bir kez daha gözler önüne sermişlerdir” ifadesiyle krize yönelik bakış açısının müzakere sürecine verdiği zarara işaret edilmektedir.

Bu minvalde, KKTC Cumhurbaşkanı Derviş Eroğlu ve Başbakan Recep Tayyip Erdoğan 21 Eylül’de New York’ta, Kıbrıs Türklerinin Ada ve çevresindeki doğal kaynaklar üzerindeki Rumlarla ortak sahibi oldukları eşit haklarını muhafaza etmek için Akdeniz’de Kıta Sahaneliği Sınırlandırma Anlaşması imzaladı. KKTC Bakanlar Kurulu da 22 Eylül’de TPAO’ya Ada’nın etrafındaki deniz alanlarında petrol-doğalgaz arama ruhsatları vermiş; TPAO da 26 Eylül’de Piri Reis sismik araştırma gemisi ile KKTC adına ”G bölgesi” olarak adlandırılan ruhsat sahasında jeofizik araştırma ve sismik veri toplama çalışmalarına başlamış ve 2 Kasım’da çalışmalarını tamamlayarak 4 bin kilometre alanda veri toplamıştır¹⁵.

KKTC Cumhurbaşkanlığı Eski Müsteşarı M. Ergün Olgun¹⁶, TEPAV ile ODTÜ Avrupa Çalışmaları Merkezi, 3 Şubat 2012 Cuma günü Doğu Akdeniz’de süren petrol ve doğalgaz arama çalışmaları konusunda yapılan toplantıda “Avrupa’nın petrol ihtiyacının yüzde 70’inin Akdeniz üzerinden taşındığını ve Doğu Akdeniz’de, Avrupa’nın 30 yıllık hidrokarbon ihtiyacını karşılayabilecek bir miktar olan 60 milyar varil hidrokarbon bulunduğu tahmin edildiğini belirterek, bu yataklara yakın olan Kıbrıs’ın Lübnan, Suriye ve İsrail ile arasında kalan bölgede 3,45

¹³ http://www.enerjihaber.com/israilin_kanatlari_altinda_sondaj-3-haber-258.html

¹⁴ <http://www.mfa.gov.tr/kibrista-3-eylul-2008-tarihinde-baslayan-bm-kapsamli-muzakere-sureci-baglamindaki-son-gelistmeler.tr.mfa>

¹⁵ <http://enerjigundemi.com/2012/02/turkyurdu%E2%80%99nda-ilk-kez-petrol-ve-gaz-aranacak/>

¹⁶ <http://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/2653>

trilyon metreküp doğalgaz ve 1,7 milyar varil petrol bulunduğunu belirtildiğini” söyledi. Olgun, BM 1982 Deniz Hukuku Konvansiyonu’nun, “MEB” olarak kısaltılan “bir devletin belirlenen bölgede deniz kaynaklarının keşfi ve kullanımı üzerinde özel haklar kullandığı alanlar” konusundaki düzenlemelerine işaret ederek bu alanların belirlenmesinin “ortay hat çizgisi”, “bölgelerin ilgili taraflarca anlaşmayla belirlenmesi” ve mukayeseli unsurları göz önünde bulundurmayı gerektiren “hakkaniyet ilkesi”ne dayandığını belirtti. GKRY’nin deniz yetki alanlarının belirlenmesinde hakkaniyet ilkesini ve Kıbrıslı Türklerin haklarını ihlal ederek ortay hat çizgisine bağlı anlaşmalar yapmasının kabul edilemez olduğunu altını çizen Olgun, hakkaniyet ilkesinin ihlalinin Mısır, Suriye, Lübnan, İsrail ve Filistin halkının hakları için de geçerli olduğuna dikkat çekmişti. Piri Reis gemisi de, Ada çevresinde ruhsat verilen sahalarda başlattığı araştırmalarla 1974’ten sonra ilk kez bir Türk kuruluşu (TPAO) Güney Kıbrıs’ta fiili durum yaratmış oldu. Çalışmaların 2012 sonuna kadar süreceği, işlenmesininse 2014’ü bulacağı dikkate alındığında, önümüzdeki sürecin gündeminde Kıbrıs adasının yer bulacağı söylenebilir.

Türk tarafının diğer itiraz noktası ise Türkiye’nin bölgede en uzun kıyıya sahip ülke olması nedeniyle sahip olduğu haklar. Rumların sondaj kararı uluslararası hukuka aykırı ve provokasyon olarak değerlendirilerek KKTC ile imzalanan kıta sahanlığı anlaşması ile TPAO, fiili durum oluşturulmuş oluyor. Rumların ‘Afrodit’ adlı bölgenin uluslararası sular içinde yer alması ile Türk savaş gemileri de sondaj çalışmalarını takip ederken İsrail’in gizli servisi Mossad’a yakınlığıyla bilinen Depka internet sitesinde, İsrail donanması ile insansız hava araçlarının Türk donanmasını yakından takip ettiği yazılmıştı. Doğu Akdeniz’de suları ısıdıran bu gelişmeyle Yunanistan, Türkiye ve İsrail orduları alarma geçmişti.

AB’nin suları durultma yönünde çeşitli girişimleri olan AB Komisyonu’nun Genişlemeden Sorumlu Temsilcisi Stefan Füle, Rum lider Dimitris Hiristofyas’ı bizzat telefonla arayarak ‘sondajın ertelenmesi’ni istemesi, AB Dönem Başkanı Polonya’nın, Rumlardan ve AB Komisyonu’ndan kapsamlı bilgi alarak doğal gaz aranmasına ara verilmesini Rum Yönetimine iletmesi ve AB Dış İlişkiler Yüksek Temsilcisi Catherine Ashton’ın sözcüsü Maja Kocijancics’in, “Taraflar itidalli davranıp, sürecin başarıyla tamamlanması için elinden geleni yapmalıdır” açıklamasına rağmen süreç işlemeye devam etti.

Amerikan Noble Energy şirketinin, İsrail’in Delek şirketiyle birlikte Rumlardan kiraladığı deniz parseli, Kıbrıs adasının yaklaşık 200 kilometre güneyinde yer alıyor. Bölge aynı zamanda İsrail’in dev doğalgaz rezervleri bulduğu ve halen doğalgaz çıkardığı Leviathan bölgesine de bitişik. Noble Energy şirketinden yapılan açıklamalarda sondaj çalışmalarının uzun bir süreç olacağı vurgulanıyor. İki aydan uzun sürmesi beklenen ilk sondajda sürecin işleyişinde şu bilgiler öne çıkıyor¹⁷: Sismik veriler doğalgaz yataklarının deniz tabanının 2 bin metre altında olduğunu gösteriyor. Deniz tabanından 2 bin 300 metre altına kazılacak. İsrail’in Delek şirketi devreye girecek. Sondajı yapan Amerikan Noble ve Delek şirketi, doğalgazın Rum kesimine deniz altından dönecek borularla en erken 2014’te ulaşmasını hedefliyor. Sondaj yapılan parsel bitişik İsrail’in doğalgaz çıkardığı Leviathan bölgesinden Rum kesimine boru hattı döşenmesi de gündemde. Afrodit bölgesinden çıkacak doğalgazın miktarı ve kalitesi uygunsa, bu hatta bağlanacak.

¹⁷ <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/18773690.asp>

Türk Dış Politikası ve Doğu Akdeniz Sorunsalı

Amerikan Noble Energy şirketinin, Güney Kıbrıs açıklarında yürüttüğü sondaj çalışmalarına başlaması, bölgede Türkiye-İsrail-Güney Kıbrıs Rum Yönetimi üçgeninde krize neden olurken Türkiye de hamlesini milli petrol şirketi Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) ile dünyanın önde gelen petrol şirketlerinden Shell ile Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde petrol arama, üretim ve paylaşım anlaşması imzalamak yönünde yaptı. Çalışmaların 2012 sonuna kadar süreceği, işlenmesininse 2014'ü bulacağı dikkate alındığında önümüzdeki sürecin gündeminde Adanın yer bulacağı söylenebilir. Kıbrıs'ın etrafını saran bölgelere "bölgesel ve stratejik güç" olma yolunda bir açılım sağladığı dikkate alındığında asırlar boyu süren mücadelenin anlamı daha iyi ortaya koyulabilecektir.

Doğu Akdeniz'de statükoyu değiştiren bu gelişmelerin Türk Dış Politikası'na etkisi hususunda çeşitli görüşler öne sürülüyor. Bunlardan bir tanesinde¹⁸ Türkiye'nin "komşularla sıfır sorun" paradigmasını Doğu Akdeniz'de zorladığının altı çiziliyor. Sondaj krizi ile Rum Kesimi ile ilişkilerinde Türkiye'nin reelpolitik ilkelere geri dönüş yapılmaya başlandığının USAK AB Araştırmaları Merkezi Politik Ekonomi Uzmanı Mustafa Kutlay'a göre, sondaj krizi ile birlikte Türkiye'nin Doğu Akdeniz ölçeğinde üç önemli reelpolitik mesajı aldı: Bunlardan birincisi, "Doğu Akdeniz'deki dengenin bir kez daha Türkiye aleyhine değiştiğidir" diyen Kutlay, tarihsel bir analiz yaparak, "1981'de Yunanistan'ın AB'ye üye olması, ardından 2004'te AB'ye Güney Kıbrıs'ın "Kıbrıs Cumhuriyeti" adı altında üye olmasıyla Doğu Akdeniz'de dengeler bozulmuştu. Rum Kesimi'nin son petrol arama hamlesi Türkiye tarafından karşılıksız bırakılırsa dengeler Türkiye aleyhine daha da bozulacaktır" dedi. İkinci olarak, Rumların sondaj arama faaliyetlerine başlamasıyla birlikte Doğu Akdeniz'de sıfır toplamlı bir oyun başlamış olduğunu belirten Kutlay, sorunları karşılıklı diyalog-temelli çözmek yerine, realist güç dengesini öne çıkaran bir politika anlayışıyla hareket eden Kıbrıs Rum Kesimi'ne Türkiye'nin de benzer bir stratejiyle cevap vermesi gerektiği mesajını veriyor. Son olarak ise, Kıbrıs meselesi çözülmedikçe Türkiye'nin başına daha birçok sorunun çıkmaya devam edeceğini belirten Kutlay görüşlerini şu şekilde özetliyor¹⁹: *"Güney Kıbrıs Rum Kesimi BM tarafından 'Kıbrıs Cumhuriyeti' adı altında egemen bir devlet olarak tanındığından dolayı, sondaj krizinde Rum Kesimi 'devlet' olmasından kaynaklanan haklarını kullandığını iddia ediyor. AB, Rusya, İngiltere gibi güçler de Kıbrıs Cumhuriyeti'nin Akdeniz'de petrol arama hakkına sahip olduğunu söylüyor. Fakat Türkiye Rum Kesimini devlet olarak tanımadığı için konuya ilişkin bir anlaşmaya yanaşmıyor. Kısacası, daha Kıbrıs sorunu çözülmedikçe Türkiye bu ve bu gibi birçok sorunla karşı karşıya kalabilecek."*

Kutay'a göre Türkiye'nin kararlılık ve ciddiyetini hemen her platformda ısrarlı bir şekilde anlatması; bilhassa AB, ABD, BM, Rusya, Mısır ve Lübnan nezdinde diplomatik baskı uygulaması yerinde olacaktır²⁰. KKTC ile imzalanan anlaşma gereği vakit kaybetmeden sondaj çalışmalarına başlanmalı, Akdeniz'de Mısır ve Lübnan ile münhasır ekonomik bölge anlaşmaları imzalanması için girişimlerde bulunulmalıdır. Ayrıca Doğu Akdeniz'de "sıfır toplamlı bir oyunun" devreye girdiğinin idrakinde bir dış politika paradigması benimsenmelidir. Son dönemde Türk dış politikasının eş zamanlı olarak çok değişik cephelerde yoğun bir diplomasi trafiğine girdiği ortadadır. Bu durum Türkiye'nin enerjisini çok daha iktisatlı ve sonuç odaklı kullanmasını gerektirmektedir. Türkiye'nin enerjisini en yoğun şekilde harcaması gereken alanların başında ise Doğu Akdeniz'in geldiğini, bu

¹⁸ <http://www.usak.org.tr/haber.asp?id=1229>

¹⁹ <http://www.usak.org.tr/haber.asp?id=1229>

²⁰ <http://www.usak.org.tr/haber.asp?id=1031>

açından Doğu Akdeniz'in Türkiye için yaşam alanı oluşturan (*lebensraum*) bir alt-havza teşkil ettiğini belirtmek gerekir.

Doğu Akdeniz'de yaşanan gelişmelere diğer ülkelerin bakışı da farklılık arz ediyor. KKTC'li kaynaklar²¹, İngiltere'nin, Güney Kıbrıs Rum Yönetimi'nin bölgesinde kalan Ağrotur ve Dikelya'da iki ayrı askeri üssü bulunduğunu anımsatarak, İngilizlerin şu an için 'bekle ve gör' politikası izlediği görüşünde. AB içindeki son durum, Rumların lehine işliyor. Rumların petrol arama çalışmalarını, Fransa, Almanya, Yunanistan, Danimarka, Avusturya, Belçika ve Hollanda destekliyor. Bir görüşe göreyse bu desteğin nedeni, Avrupa'yı Rusya'ya bağımlılığını azaltmaya yarayacak enerjinin buradan sağlanacak olması ve enerji arayışındaki Çin'i Doğu Akdeniz'den uzak tutmaya yaramasıdır.

Sonuç

Doğu Akdeniz'deki enerji satrancı, öyle görüldüğü gibi 3 aktörle sınırlı değildir; ABD, AB, Rusya ve Çin gibi enerji kaynakları savaşının temel aktörleri de oyunun bir parçasıdır. "Arap Baharı" diye isimlendirilen halk ayaklanmalarının da bu dönemde yine oyunun diğer aktörleri olan Mısır, Lübnan ve Suriye bölgesinde çıkması da zamanlama açısından dikkatten kaçmaması gereken gelişmelerdir. Objektif dar tutulduğunda Yunanistan-İsrail-Türkiye-Kıbrıs üçgeninin öne çıktığı bu satrançta, büyük resim ise çok sayıda oyunun ve oyuncunun, hesabın iç içe geçtiği bir oyun olduğunu gösteriyor ve yine enerji bu denklemin de en fiyakalı bileşenidir.

Türkiye açısından bir alt-havza (*lebensraum*) olan Doğu Akdeniz, Türk Dış Politikası'nda son yıllarda olumlu gelişmelerin yaşandığı Ege Denizi'ndeki Türk-Yunan anlaşmazlığının yerini almaya aday görünürken enerji alanından bölgede yaşanan gelişmeler, Türk Dış Politikasının mücadele alanlarında yeni ve aktif bir cephenin açılmasına yol açmıştır. Türkiye kararlılığını attığı somut adımlarla ortaya koyarken bu olay, karşı taraftaki İsrail ile yaşanan ve Mavi Marmara ile derinleşen gergin ilişkilerde yeni bir kaynama noktası oluşmasına neden olmuştur.

Doğu Akdeniz'deki mevcut paradigmayı değiştiren enerji satrancı, bölge ülkelerinden biri olan Suriye'de yaşananlar ve müdahaleye varacak noktaya gelen gelişmeler dikkate alındığında dünya siyasetinde Orta Doğu ile birlikte merceğin odaklandığı yerlerden biri olmaya devam edecektir. Tarafların kararlı tutumları sorunu çıkmaza götürücü bir neden iken Suriye ile ilgili yaşananlar, ikinci bir mücadele sahasının açılması konusunda ülkelerde tereddüde yol açacaktır.

KAYNAKÇA

1. <http://www.usak.org.tr/haber.asp?id=1229>
2. <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/18773690.asp>
3. <http://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/2653>

²¹ <http://www.ozgundurus.com/Haber/Haber-Analiz/04102011/Dogu-Akdenizde-petrol-savasi-kizisiyor-.php>

4. <http://enerjigundemi.com/2012/02/turkyurdu%E2%80%99nda-ilk-kez-petrol-ve-gaz-aranacak/>
5. <http://www.mfa.gov.tr/kibrista-3-eylul-2008-tarihinde-baslayan-bm-kapsamli-muzakere-sureci-baglamindaki-son-gelismeler.tr.mfa>
6. http://www.enerjihaber.com/israilin_kanatlari_altinda_sondaj-3-haber-258.html
7. <http://www.sabah.com.tr/Gundem/2011/09/21/kibris-petrol-icinde-mi-yuzuyor#>
8. http://www.enerjihaber.com/israilin_kanatlari_altinda_sondaj-3-haber-258.html
9. <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/18773690.asp>
10. <http://www.sabah.com.tr/Gundem/2011/09/21/kibris-petrol-icinde-mi-yuzuyor#>
11. <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=20431272>
12. <http://www.cnnturk.com/2011/ekonomi/genel/11/23/akdenizde.rumlara.karsi.dev.adim/637659.0/index.html>
13. <http://www.usak.org.tr/myazdir.asp?id=2327>
14. <http://www.sabah.com.tr/Gundem/2011/09/21/kibris-petrol-icinde-mi-yuzuyor#>
15. http://www.enerjihaber.com/israilin_kanatlari_altinda_sondaj-3-haber-258.html
16. <http://www.turkishjournal.com/i.php?newsid=11495>

Konfeksiyon işletmelerinde performansa dayalı ücretlendirme ve bir işletmedeki uygulaması

Mücella GÜNER¹ Önder YÜCEL²

Özet

Günümüzde birçok işletme, işletme başarısında insan olgusunun önemini anlamış ve bu nedenle çalışanların verimliliğini ölçmeyi ve değerlendirmeyi sağlayan ‘Performans Değerlendirme Sistemleri’ni kullanmaya başlamışlardır. Kurumlar amaçlarını gerçekleştirebilmek, verimliliklerini artırabilmek ve çalışan memnuniyetini sağlayabilmek amacı ile de iş görenlerini ‘Performansa Dayalı Ücret Sistemleri’ vasıtasıyla değerlendirmektedirler. Böylelikle çalışanlar işletmede adil bir ücret sistemi olduğuna inanarak kuruma daha bağlı bir şekilde performansını yükseltmeye çalışmaktadırlar. Çalışmada tekstil sektöründe uygulanabilirliği ve başarısı mümkün olan performansa dayalı ücret sisteminin bir konfeksiyon işletmesindeki uygulaması ve çalışanların ücretlerine nasıl yansıtıldığı anlatılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, ücretlendirme, performans yönetimi.

Performance-based pricing in apparel companies and its applications

Abstract

In nowadays, many of companies understand how important that the staff's motivation and the state of belongings to their company are. For that reason, they use 'Performance Rating System' for appraising their workers. After appraising all the workers performance and efficiency with this system, they determine how much salary they will pay. It creates a fair payment system between the workers. In this study, performance rating systems and performance-based salary systems which are applicable in textile sector and its effects to salary of employees is explained.

Key Words: Performance rating, pricing, performance management

¹ Ege Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Tekstil Mühendisliği Bölümü Bornova-İzmir

² Ege Üniversitesi, Bayındır Meslek Yüksekokulu,, Tekstil teknolojisi Programı, Bayındır-İzmir

1. Giriş

Günümüzde önemi artan insan odaklı yönetim düşüncesi tekstil sektöründe de uygulanmaktadır. İşletmelerin girdileri arasında ayrı bir önem teşkil eden insan kaynağı faktörü günümüz değişen rekabet ortamında, yeni ekonomide işletmelerin en büyük rekabet gücünü oluşturmaktadır. İşletmelerde yüksek verimliliğe ulaşabilmenin yolu, insan faktöründen mümkün olan en yüksek seviyede faydalanmaktan geçmektedir. Çünkü çalışanların başarısı işletmenin başarısı olmaktadır. Çalışanların performans düzeyi ne kadar yüksek olursa işletmelerin de verimliliği ve kalite düzeyi o ölçüde artmaktadır. Bir işletmenin gelişmesinde iş gücünün yeri oldukça büyüktür. Emek yoğun bir sektör olan tekstil sektöründe de çalışanların göstermiş olduğu performans insan gücünden alınacak olan verim ile doğrudan ilişkilidir. Başarıya yönelen bütün kurumlarda, insan faktöründen etkin olarak faydalanabilmenin temel ölçütlerinden birisi de performans değerlendirilmesidir.

Performans değerlendirme çalışanlardan etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geribildirim ve ödüllendirmeden oluşan, iş görenlerin kendi yeteneklerinin ve başarabilirliklerinin farkına varmasını sağlayan bir yönetim aracıdır. Bir işletmedeki tüm çalışanlar aynı performans düzeyinde çalışamazlar. Çalışanın göstermiş olduğu performansı; onun yetenekleriyle, kişiliğiyle ve işe olan ilgisiyle yakından ilgilidir. Performans değerlendirme yöntemleri ile iş görenler örgüt içindeki çalışmalarına yönelik zayıf ve güçlü yönlerini görebilecek, hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini anlayacak, işletmenin kendisinden ne beklediğini bilecektir. Dolayısıyla iş veren ile daha yapıcı iletişim kurabilecektir. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ile gerekli eğitim ihtiyaçları belirlenecek ve iş görenin gelişimine katkıda bulunabilecektir. Bu sebeple, her örgütün amaçları ve öncelikleri çerçevesinde performans değerlendirme yöntemleri geliştirmeleri gerekmektedir. Ücret en genel anlamıyla, kişinin emeği karşılığında kişiye ödenen bedeldir. Emeğe paha biçmek ise kolay bir iş değildir. İşte bu nedenle performansa dayalı ücret sistemleri geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Böylece çalışanlar kuruluşun amaçlarını ve bireysel performans hedeflerini gerçekleştirme derecesine göre takdir edilir ve bu takdir ücretlerine yansıtılır. Performansın ücretlere yansıtılması örgütlerin başarısında büyük rol oynamaktadır. Çünkü çalışanların performansının artması ile organizasyonun da performansını arttıracak görüşüne dayanan bireysel performansa dayalı ücret sistemi; çalışanları üst bir performans düzeyi için motive ederek emek verimliliğini artırmakta, iş görenlerin daha verimli çalışmasını teşvik etmekte, işletmede uzun süreli kalmalarını sağlamakta ve aynı zamanda personel tarafından adil olarak algılanacağından, firmaların verimliliğini ve rekabet güçlerini artırmaktadır. Bu sebeple organizasyonların ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri için, ücret artışlarının çalışanların performans düzeylerine bağlanması politikası yaygın olarak uygulanmakta ve sistem her geçen gün daha da yaygınlaşmaktadır.

2. Performansa Dayalı Ücretlendirme

2.1 Bireysel Performansa Dayalı Ücret

Bireysel performans, bir bireyin yapması gereken bir iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir. Bireysel performansa ile ücret arasında kurulacak ilişki ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu süreç iki

aşamalı olarak değerlendirilebilir. Birinci aşamada geçmiş performansa göre ücret artış programı belirlenmekte, ikinci aşamada ise gelecekteki performansı motive etmek için ücret artışı verilmektedir. Böylece performansa dayalı ücret ile yüksek performans ödüllendirildiği gibi bu performansın sürdürülmesi de teşvik edilebilmektedir(Bağdelen, 2000).

Bireysel performansa dayalı ücretin çalışanlara ödenmesi iki biçimde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki bireysel performansa göre baz ücrette belli oranlarda yapılan artışlardır. Bu artışlar baz ücrete eklendiğinden dolayı ücreti kalıcı biçimde etkilemektedir. İkinci olarak, performansa bağlı olarak bir kereye mahsus ve baz ücrete yansıtılmayan performans primleri ödenebilmektedir. Ücretin primler şeklinde ödenmesi ile kalıcı biçimde artırılmasının getireceği maliyet yükünden kurtulmak amaçlanmaktadır. Primler, performans değerlendirme dönemlerine göre yıllık veya altı aylık sürelerle uygun olarak verilebilmektedir (Bağdelen, 2000).

Bireysel performansa dayalı ücret planları ile diğer önemli teşvik ücret modelleri arasında bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır. İlk olarak, bireysel performansa dayalı ücret planları, ödüllerin çalışanın gelecekteki performansına katkıda bulunabilecek vasıfları kazanması karşılığında dağıtılan vasıflara dayalı ücret planlarından farklıdır. Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinde ödüller gerçekleşmiş olan, yani çalışanın geçmişte gösterdiği performansa göre verilmektedir. İkinci olarak, bu sistemde çalışanların performansı üretilen miktar, satışlar, karlar, maliyet ve zaman tasarrufu gibi somut göstergelere göre değil subjektif değerlendirmelere göre ölçülmektedir. Üçüncü olarak bireysel performansa bağlı ücret planında ödüller bireysel performans karşılığında olmak üzere bireylere ayrı ayrı dağıtılmaktadır. Bunun yanında, grup performansına dayalı ücret planları ve kazanç paylaşım planları tüm bir çalışma grubunun performansına dayalı olmaktadır (Ünal, 2000).

2.2. Ekip Performansına Dayalı Ücret Sistemleri

Ekip çalışmasının geçerli olduğu işletmelerde ekip çalışması ile ortaya çıkan olumlu kazanımlardan ekip üyelerinin yararlandırılması gerekmektedir. Yani ekip performansının ekip bazlı bir ödüllendirme sistemi ile ilişkilendirilmesi ve ücretlendirmeye yansıtılması önem taşımaktadır. Sistemin temelinde ekip hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılması veya hedeflerin aşılması halinde belirli miktarda bir parasal ödülün ekip üyeleri tarafından paylaşılması yatmaktadır. Ekipler için belirlenecek hedefler karlılık, katma değer yaratma, satış ya da üretim miktarı gibi alanlara ilişkin olabilir. Benzer şekilde verimlilik düzeyinin artması, maliyetlerin düşmesi, stok düzeyinin azalması, zamanında teslimat yapılması gibi iyileşmeler de parasal ödüllendirmeye esas alınabilir. Bu sistem, çalışanlar tarafından daha kabul edilebilir ve adil bir sistem olarak algılanmakta, ekip ruhunu güçlendirmekte ve çalışanlar arasında sağlıklı bir rekabet anlayışına zemin oluşturmaktadır. Ancak ekip üyeleri arasında adil bir iş dağılımını kurmak zordur. Üyeler arasında sorumluluk dağılabileceği, yüksek performansla çalışan üyeler düşük performansla çalışanlara karşı olumsuz tavır alabileceği ve bireysel motivasyonu düşürebileceği için sistem sakıncalı olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

2.3 Organizasyon Performansına Dayalı Ücretlendirme

Organizasyon performansına dayalı ücret planları, çalışanların organizasyon ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacıyla oluşturulan organizasyon düzeyindeki planlardır. Doğrudan performansa dayalı birey ve takım uygulamalarına oranla daha dolaylı bir performansa dayalı ücret sistemidir. Bu tür sistemlerin en yaygın olarak kullanılanları tasarrufa dayalı kazanç paylaşımı ile kar paylaşımı sistemleridir (Bayındır, 2004)

3. Materyal ve Metod

Bu araştırmada bir konfeksiyon işletmesindeki performans değerlendirme sistemi ve bu sistemin çalışanların ücretlerine nasıl yansıtıldığı incelenmiştir. Çalışmaların verileri işletmenin insan kaynakları bölümünden alınarak yorumlanmıştır.

4. İşletme Verileri

İşletmede çalışanlar mavi yakalılar ve beyaz yakalılar olarak iki grupta yapılmaktadır.

4.1 Mavi Yaka Personeli

İşletmede mavi yaka personeline ilişkin performans verileri anlık olarak ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Her operatörde elektronik giriş terminali bulunur ve operatör yaptığı her faaliyette (ara verme, işe başlama, arıza durumu vb.) bu terminale veri girmektedir. Demet dikim bandına sokulduğu anda demet numarasını operatör dijital veri terminaline girer. Belirli aralıklarla veriler raporlanır ve böylece herhangi bir hatanın sorumlusu rahatlıkla bulunabilmektedir. Bant çalışanı bunu bildiği için kendi ürünlerini daha dikkatli üretmektedir.

Grup liderleri her ay çalışanlarıyla performans değerlendirme görüşmesi yapar. Çalışanların değerlendirilmesinde %100 performans %98 kalite hedefi temel alınır. Çalışanlar bireysel değil takım performanslarına göre değerlendirilirler. Bir kişinin yavaş ya da hızlı çalışması değil bandın yavaş ya da hızlı üretim yapması esas alınır.

Eğer banttaki bir çalışanın performansı düşük olursa, orda iş yığılmaları olup bandın geri kalanını da etkileyeceğinden, o çalışan için zaman etüdü alınarak eğitimler ve mekanik inceleme gibi destekler sağlanır. Tüm bunların sonunda tüm operatörler yöneticilerle her ay gözden geçirme toplantıları yapmaktadır.

4.2 Beyaz Yaka Personeli

İnsan Kaynakları tarafından organize edilen PDS (Personel Değerlendirme Sistemi) görüşmeleri beyaz yaka çalışanları ile yılda bir kez olmak üzere aralık ayının sonunda gerçekleştirilir. Bu toplantılarda geçen yılın veri değerlendirilmesi yapılır. Sorumlu olduğu birim hakkında görüşleri alınır. Gelecek yıl için yeni hedefler konuşularak eğitim ihtiyacı belirlenmektedir. Ücretlendirme işletmenin mavi yaka çalışanları için nar sistemi mevcuttur. Bu nar sistemi sadece ilgili işletmeye özgüdür. Bu sistemin adının nar olmasının nedeni çalışanın toplam kazancının pek çok faktörden etkilenecek artmasının hedeflenmesidir. Takdir Performans Primi (TPP)' ni oluşturan unsurlar şunlardır:

Baz Maaş: Takdir performans primi hariç çıplak maaştır. Baz maaşa ek olarak ücret piramidindeki tüm basamaklardan kazanılacak puanlar ise Takdir Performans Primi (TPP) olarak tanımlanmaktadır.

Teknik Beceriler: Kalite ve performans hedefine ulaşılan yetkinlikler sonucu alınan puanlar toplamıdır. Temel metod eğitimi alıp almamış olmasına göre ve Operasyonel Yetkinlik Sınavı (BOYS) sonuçlarına göre yetkinlik 3 aşamada seviyelendirilmektedir.

Temel Metod Eğitimi Almış	10TPP
Operasyonel Yetkinlik Sınavı Kriterini Henüz Karşılammamış	20TPP
Operasyonel Yetkinlik Sınavında Başarılı Olmuş	30TPP

BOYS' a girebilmek için;

- Bireysel kalite
- Bireysel verimlilik
- Bireysel performans ön koşullarının sağlanmış olması gerekir.

Ayrıca bu sınavdan alınacak puan operasyonun zorluk derecesine göre yani yetkinlik zorluğuna göre değişmektedir. Bu zorlukta 3 aşamadan oluşmaktadır. Maksimum teknik beceri puanı 30 TPP olabilmektedir.

Kariyer Basamağı: Kıdem ve teknik becerilere bağlı olarak ulaşılan kariyer seviyesidir. Kariyer yolunda ilerlendikçe bu basamaktan puan alınmaktadır. Kazanacak TPP kariyer basamağına göre değişmektedir. Her ürün grubu için ayrı kariyer basamağı tablosu vardır.

Çalışan 2 yılını doldurmadıysa standart operatördür ve maaşına 5 TPP olarak yansımaktadır.

Çalışan 2 yılını doldurduysa esnek operatördür ve maaşına 10 TPP olarak yansımaktadır.

Esnek operatör 2 yıl çalıştıktan sonra libero operatör olur ve maaşına 15 TPP olarak yansımaktadır.

Libero operatör 4 yıl çalıştıktan sonra Usta Seçme Sınavını geçerse usta operatör olur ve maaşına 20 TPP yansımaktadır. Maksimum kariyer basamağı puanı 20 TPP olabilmektedir.

Bant Verimlilik hedefi: Çalışılan bandın verimlilik hedefini aştığında alınan puandır. Maksimum alınabilecek bant verimlilik hedefi puanı 10 TPP olabilmektedir.

Ürün Grubu Verimlilik Hedefi: Çalışılan ürün grubu hedefi aştığında alınan puandır. Kesimhaneden prese kadar o ürün grubuna katkısı olan tüm çalışanlar bu verimlilik hesabına dâhildir. Maksimum alınabilecek ürün grubu verimlilik hedefi puanı 10 TPP olabilmektedir.

Kıdem: A firmasında toplam çalışılan yıla göre alınan puandır. Buna göre; ilk iki yıl için 2 puan, 10 yıla kadar her yıl için 1 puan kazanılır. 10. Yıldan sonra ise puanda değişiklik olmaz. Alınabilecek maksimum kıdem puanı 10 TPP' dir.

Katılım: Çalışanın katılmış olduğu iyileştirme çalışmalarından kazandığı puandır. Alınabilecek maksimum katılım puanı 10 TPP' dir.

Öğrenim Durumu: Çalışanın en son mezun olduğu okula göre aldığı puandır.

Konfeksiyon işletmelerinde performansa dayalı ücretlendirme ve bir işletmedeki uygulaması

İlk- ortaokul mezunu	2TPP
Lise mezunu	3TPP
Ön lisans mezunu	4TPP
Lisans mezunu	5TPP

puan kazanmaktadır.

Bireysel Nitelikler: Çalışanların birlikte çalışma, uyum, yapıcı tutum, liderlik potansiyeli, sorumluluk, disiplin, gelişme arzusu, adanmışlık ve kurum kültürüne uyumuna göre alınan puandır. Bu değerlendirme çalışanların grup liderleri tarafından yapılmaktadır. Alınabilecek maksimum bireysel nitelik puanı 5 TPP' dir.

Yapılan bu değerlendirmeler sonucu çalışanın toplam TPP' si firmanın kendi belirlediği katsayılarla çarpılarak ücret belirlenmektedir (Tablo 1.)

Tablo 1. Katsayılar

Takdir Performans Primi (TPP)' ni Oluşturan Unsurlar	TPP' nin En Yüksek Değeri
Teknik Beceriler	30
Kariyer Basamağı	20
Bant Verimlilik Hedefi	10
Ürün Grubu Verimlilik Hedefi	10
Kıdem	10
Katılım	10
Öğrenim Durumu	5
Bireysel Nitelikler	5

5. Sonuç

Tekstil işletmelerinde en önemli unsurlardan biri ücret yönetimidir. İşletmelerde farklı iş ve iş görenler buldukları konumlar itibariyle farklı ücret maaş düzeylerine tabi tutulurlar. Bu farklılıkları gidermek herkes için uygun adaletli bir ücret düzeni oluşturmak için öncelikle iç ve dış eşitliği sağlayacak ücret yapısı kurulmaktadır. Ücret yapıları genel olarak üç kısımda incelenir: 'işe dayalı', 'performansa dayalı' ve 'bireye dayalı' ücretlendirme sistemleridir. İşe dayalı yapılarının

oluşturulması için önce işletmedeki mevcut işlerin sistemli biçimde analiz edilerek değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sistem kurulduktan sonra zaman veya üretilen iş miktarı esas alınarak ücretlendirme gerçekleştirilir. Konfeksiyon işletmelerinde genellikle zamana dayalı ücretlendirme sistemi kullanılmaktadır. Bireye dayalı ücretlendirmelerde ise kişinin becerisi veya yetkinlikleri doğrultusunda ücretlendirme uygulanır. Beceri veya yetkinliklere göre ücretlendirme ücret yapısını ifade etmek bakımından işe dayalı ücretlendirmeden farklıdır. İşe dayalı ücretlendirme temel olarak ücret veya maaş düzeylerinin belirlenmesini ifade eder. Buna karşılık beceri veya yetkinliğe göre ücretlendirmede kişi esas alınarak ücret düzeyleri belirlenir

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin temelini, performans değerlendirme sistemi oluşturur. Performans değerlendirme sonuçları, personelin ücretlendirilmesi konusunda kullanıldığı gibi; eğitilmesi, terfi ettirilmesi ve işine son verilmesi gibi konularda da kullanılmaktadır.

İncelenen işletmede nar sistemi adını verdikleri bu uygulamada işçinin brüt ücreti üzerine çeşitli kriter ve değerlendirmeler sonucunda ücret eklemesi yapılmaktadır..

Gördüğümüz üzere Nar Sisteminin birçok avantajı vardır. Operatörler arasında prim sistemlerinin kişiye bağlı değil sisteme bağlı olduğunun inanılabilirliği sağlanır.

Bu sistemin avantajlarının yanında dezavantajlarının da olduğu görülmektedir. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme kriterlerinin ücrete yansıtılması konusunda zaman kaybına neden olmaktadır.

Firmadaki değerlendirmelerin takım performansına yönelik yapılması kişilerin bireysel performanslarını geliştirmeleri konusunda herhangi bir motivasyon oluşturmamaktadır. Örneğin bir bantta işlerini normalden hızlı yapan bir çalışan ile daha yavaş veya gereken sürede yapan çalışan arasında bir ayırım yapılmamaktadır. Bunun sonucunda işçiler normal performanslarının üzerine çıkmak için çaba göstermeyi gereksiz bulmaktadır.

Bunu önlemek amacıyla performansa dayalı ücret sistemi de göz önünde bulundurulmalıdır. Böylece çalışan prim alabilmek için motive olacak, performansını arttırmaya çalışacak ve buna bağlı olarak üretim verimliliği artırmaktadır.

Bunun yanı sıra işletmenin uygulamış olduğu "Nar Sistemi"nde takdir performans primini oluşturan kriterlerden birinin "Bireysel Nitelikler" olduğundan söz edilmiştir. Bireysel niteliklerin değerlendirilmesi grup lideri tarafından yapılmaktadır. Sadece grup lideri tarafından yapılan değerlendirmenin çok faydalı olacağı düşünülmemektedir. Bunun için 360 derece performans değerlendirme sisteminde olduğu gibi çalışan başta kendi olmak üzere astı, üstü, yönetici ve takım arkadaşları tarafından da değerlendirilmelidir. Böylece farklı kademedeki kişiler tarafından yapılan değerlendirmeler ile daha tarafsız bir sonuca ulaşılabilmektedir.

Bu durumdan yola çıkılarak aşağıdaki ücret sistemi önerilebilir;

Toplam ücret= kök ücret+prim

Prim için göz önünde bulundurulabilecek kriterler;

Operasyonun zorluk dereceleri: Organizasyondaki operasyonlar zorluk derecelerine göre 1 ile 3 puan arasında sınıflandırılmaktadır. Kişi yaptığı operasyona göre puan almaktadır. Buna göre;

Konfeksiyon işletmelerinde performansa dayalı ücretlendirme ve bir işletmedeki uygulaması

- 1:Kolay
- 2:Orta
- 3:Zor

Çalışanın operasyonu bilme derecesi: Kişinin bildiği operasyonu bilme seviyesi ve operasyondaki verimliliği 1 ile 3 puan arasında sınıflandırılmaktadır. Buna göre;

- 1: Az bilme
- 2:Orta derecede bilme
- 3:Çok iyi bilme

Kıdem: Çalışan işletmedeki çalışmış olduğu yıl sayısına göre 1 ile 3 puan arasında sınıflandırılmaktadır. Buna göre;

- 1: 0-2 yıl arası
- 2: 2-6 yıl arası
- 3: 6 yıl ve sonrası

Çalışanın işe devam durumu: İş görenin 1 ay içinde kullandığı ücretli izin sayısına göre devam durumu 1 ile 2 puan arasında sınıflandırılmaktadır. Buna göre;

- 1: 0,5-1 gün arası
- 2: Hiç izin kullanmama durumu

Mesai: Çalışanın 1 ay içinde kaldığı mesai saatleri doğrultusunda, fazla çalışması 1 ile 3 puan arasında sınıflandırılmaktadır. Buna göre;

- 1: 0-6 saat arası
- 2: 7-13 saat arası
- 3: 14-22 saat arası

Performans: Çalışan, 1 aylık performansına göre 1 ile 3 arasında puan almaktadır.

- 1: %90-%100 arası
- 2: %100-%110 arası
- 3: %110-%120 arası

%120 üzeri performans hızı ile çalışıldığında kalite problemleri ortaya çıkabileceğinden maksimum sınır %120 kabul edilmektedir.

Yukarıdaki kısıtları kullanarak primin hesaplanması şu şekilde olmaktadır:

Operasyonun zorluk derecesi*çalışanın operasyonu bilme derecesi+kıdem puanı+işe devamlılık puanı+mesai puanı= prim puanı

Buradan hesaplanan prim puanı, puan tablosunda hangi aralığa giriyorsa kişi o aralığa denk gelen primi almaya hak kazanmaktadır (Tablo 2.)

Tablo 2. Prim-Puan Tablosu

Puan Aralığı	Prim Ücreti
0-5	5 TL
6-10	15 TL
11-15	30 TL
16-20	40 TL
21-25	50 TL
26-30	70 TL
31-35	100 TL
36-40	150 TL
41-43	200 TL

Tablodaki puan aralıkları ve puanlara denk gelen prim miktarları işletmenin isteği doğrultusunda değişiklik gösterebilir. Bu sisteme göre bir çalışanın aylık ücreti aşağıdaki şekilde hesaplanabilmektedir;

Kişi işletmede 4 yıldır çalışmaktadır. Geçen ay içinde toplam 8 saat mesaiye kalmış ve hiç ücretli izin kullanmamıştır ayrıca 5 operasyon bilmektedir; Buna göre;

A operasyonu: Operasyonun zorluk derecesi:2

Çalışanın operasyonu bilme derecesi: 1

B operasyonu: Operasyonun zorluk derecesi:1

Çalışanın operasyonu bilme derecesi: 1

C operasyonu: Operasyonun zorluk derecesi:3

Çalışanın operasyonu bilme derecesi: 1

D operasyonu: Operasyonun zorluk derecesi:3

Çalışanın operasyonu bilme derecesi: 2

E operasyonu: Operasyonun zorluk derecesi:2

Çalışanın operasyonu bilme derecesi: 2

Operasyonun zorluk derecesi*çalışanın operasyonu bilme derecesi=
 $(2*1)+(1*1)+(3*1)+(3*2)+(2*2)=16$

Kıdem puanı: 2

İşe devamlılık puanı: 3

Mesaiden kazandığı puan: 2

Konfeksiyon işletmelerinde performansa dayalı ücretlendirme ve bir işletmedeki uygulaması

Performanstan kazanılan puan: 2 olmaktadır.

Buna göre çalışanın toplam prim puanı: Operasyonun zorluk derecesi*çalışanın operasyonu bilme derecesi+kıdem puanı+işe devamlılık puanı+mesai puanı= 16+2+3+2+2=25

Tabloda 25 puana denk gelen prim tutarı 50 TL'dir. İlgili çalışan aylık net maaşının üzerine 50 TL prime hak kazanmış olmaktadır.

KAYNAKÇA

1. BAĞDELEN, S. (2004), Performansa Dayalı Ücret Uygulaması ve Sorunları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
2. ÜNAL, A. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret, Performans İlişkisi, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt:5, Sayı:4, Temmuz s.14.
3. SABUNCUOĞLU, Z. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, s. 209.
4. BAYINDIR, H. (2004) Performans Değerleme Sonuçlarının Ücret Yönetimine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.73.

Örgütlerde stres kaynakları ve stres yönetimi

Hatice Köse¹

“Büyük tehlikeler, büyük insanları daha yılmaz yapar.”
B. Martson

Özet

Stres bireyin dayanma gücünü aşan, uyku düzenini bozan, beslenme düzenini alt üst eden ve bireye göre kendisini tehdit eden ilişkilerin toplamıdır.

Çağımızın hastalığı olarak ifade edilen stres, iş ve özel hayatımızın bir parçasıdır. Stres kişinin iş veya özel yaşamından dolayı yaşadığı gerginlik, yorgunluk, huzursuzluk ve sıkıntılardan dolayı diğer rollerinin gereklerini yerine getirmesini zorlaştırmaktadır.

Bu makalede, stresin tanımı, örgütlerde stres kaynakları ve stres yönetimi tekniklerine değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Yaşamında Stres, Örgütlerde Stres Kaynakları, Stres Yönetimi Teknikleri.

Stress and stress management in organizations

Abstract

Stress in excess of the individual's strength, nutrition, according to the layout and individuals who threatened him upside is the sum of the relationship.

Disease of our age, expressed as stress, work and private life is a part of. Stress due to a person's business or private life lived tension, fatigue, irritability and difficulties of the other roles, it is difficult to fulfill the requirements of the.

In this article, the definition of stress, sources of stress and stress management techniques in organizations are discussed.

Key Words: Business Life Stress and Stress Resources, Stress Management Techniques.

¹ Öğr. Gör. Hatice Köse; Hatice KÖSE, Başakşehir Belediyesi Strateji Geliştirme Birim Sorumlusu,

Giriş

Stres günümüzde yaşamın kaçınılmaz bir parçası haline gelmiştir. Yaşamın içinde pek çok alanda sayısız uyarana maruz kalan insanlar, gerek iş gerekse özel hayatlarında zorlayıcı unsurlarla yüz yüze kalmaktadırlar.

Stres yaratan etkenlerin çok fazla olduğu ortamlarda, iç dünyamızın dengesini korumak sağlığımızı ve yaşam kalitemizi yükseltecektir. Bunun ilk adımı ise stresle ilgili bilgi dağarcığımızı geliştirmek, stresin özellikleri, türleri, yarattığı etkiler, nedenleri, sonuçları ve stresi yönetme teknikleri hakkında bilgi sahibi olmaktır. Stres, iş ve özel yaşamımızdan tamamen çıkartamayacağımız bir unsurdur dolayısıyla başarılı ve mutlu bir hayat için stres yönetimi tekniklerini öğrenmemiz ve uygulamamız gerekmektedir.

Bu araştırmada güdülen ana amaç, örgütlerde stres kaynaklarının araştırılması ve ortaya konulmasıdır. Belirlenen stres kaynaklarına değinilerek, ortaya koyulan unsurlarla karşılaşılması amacıyla üst ve orta düzey yöneticilerin bu konuda çözüm odaklı stratejik kararlar alarak ve ayrıca stres yönetimi konusunda kurum içinde eğitimler vererek işyeri streslerini en aza indirmeleri amaçlanmıştır.

Stresin Tanımı

Stres kavramı, değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Bilim dünyasında stres sözcüğünü ilk kez 17. yüzyılda, nesne ile ona uygulanan dış güç arasında ki ilişkiyi açıklamak üzere, fizikçi Robert Hooke kullanmıştır. Thomas Young isimli fizikçi ise stresi maddenin içinde bir güç veya direnç olarak tanımlamıştır. (Altuntaş, 2003)

Doğan Cüceloğlu'na göre stres, "Bireyin, fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir." (Cüceloğlu, 2009)

Olumlu Stres ve Olumsuz Stres

Stres genellikle olumsuz bir duygu olarak değerlendirilirse yaşadığımız stres nedenlerini doğru analiz edip, stresi yönetmeyi öğrendiğimiz aşamasında insan hayatındaki zorlamaların yeniliği aramak, çalışmak, yaratmak, üretmek ve kendini geliştirmek konusunda harekete geçirdiği bilinmektedir.

Kemal Bayülkem'in de dediği gibi; "Stres, nükleer enerji gibidir. Doğru kullanılması durumunda enerji ve başarının artmasını sağlamasının yanı sıra verimliliği getirir. Bugün başarılı işadamlarına bakıldığında tamamına yakınının stresi kontrol altına alabildiği ve istediği yönde kullandığı görülmektedir."

Stres Türleri

Stres, durup dururken kendinden ortaya çıkmaz. Stresin oluşması için insanın hayatını sürdürdüğü ortamda ya da iş ortamında meydana gelen değişimlerin insanı etkilemesi gerekir. Ortamdaki değişimlerden her insan etkilenir fakat, bazı insanlar bu değişimlerden daha çok veya daha yavaş etkilenmektedir. Hayatta yaşadığımız zorluklar, sıkıntılar ve stres her insanı aynı oranda yıpratmamaktadır. Bazı bireyler stresi daha iyi yönetebilmekte ve yaşam karşısında daha dayanıklı olabilmektedir.

Stres türlerine baktığımızda: **Akut Stres:** ani ansızın karşılaşılan bir olay (örneğin bir saldırı gibi) sonucunda meydana gelmektedir. **Subakut Stresi:** bir dönem içersinde yaşanan sıkıntılı yaşantının bir parçası ve birbirini başlatan bir dizi olumsuz olaylar ve yaşantılar sonucunda görülen

süreçtir. **Kronikleşme Sürecinde Stres:** değişik aralıklar ile sürekli stresli olaylar yaşanılması sonucunda görülen süreçtir. **Kronik Stres:** hiç kesintisiz sürekli zorlanma ağır yük altında yaşamak zorunda kalmak, kronik strese neden olmaktadır. (Canpolat, 2006)

Stres Belirtileri ve Aşamaları

Stresin kendine özgü bazı belirtileri vardır. Bu belirtiler; gerginlik hali, sürekli endişe duyma, aşırı derecede alkol ve sigara kullanımı, uykusuzluk, işbirliğine girmede yaşanan zorluklar, yetersizlik duygusu, duygusal dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyondur. (Özen, 2013)

Stresle ilgili belirtiler, fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir. (Özen, 2013)

1. Fiziksel Belirtiler: Baş ağrısı, düzensiz uyku, sırt ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal ve kolit, döküntü, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahta değişiklik, yorgunluk veya enerji kaybı, kazalarda artış.

2. Duygusal Belirtiler: Kaygı veya endişe, depresyon veya çabuk ağlama, ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi, asabılık, gerginlik, özgüven azalması veya güvensizlik hissi, aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik, öfke patlamaları, saldırganlık veya düşmanlık duygusal olarak tükendiğini hissetme.

3. Zihinsel Belirtiler: Konsantrasyon, karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, aşırı derecede hayal kurma, tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı, düşük verimlilik, iş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, muhakemede zayıflama.

4. Sosyal Belirtiler: İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, bir çok kişiye birden küs olmak, konuşmamak.

Olağan durumlar dışında bu belirtiler sık görülmeye başlarsa, bireyler stres altında demektir. Stresi kontrol etmenin ilk adımı, stresin farkında olmaktır. Yapılması gereken, bireyin kendi fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal özelliklerini iyi analiz etmesi ve normal dışı durumlardaki bu belirtilerin farkına vararak stres yaratıcı duruma en iyi şekilde başa çıkabilmesidir.

Stresin Nedenleri ve Sonuçları

Salamon Sorios tarafından, 1982 yılında İzmir’de yapılan araştırma sonucunda Türkiye’ye özgü stres puanları saptanmıştır. 116 maddelik ölçekte yer alan hayat olayları arasında en yüksek stres değeri taşıyanlardan örnek olarak seçilenler aşağıda Tablo 1’de verilmiştir. Bir kimse bir yıl içinde toplam olarak 300 ya da daha yukarı stres puanı toplarsa, stresin ağırlığı altında değişik bedensel ve psikolojik hastalıklar gelişime ihtimali artar. (Cüceloğlu, 2009)

Tablo 1: Türkiye'de değişik yaşam olaylarının ağırlık puanları

Olaylar	Ağırlık Puanı
Çocuğun ölümü	92
Eşin ölümü	90
Eş tarafından aldatılma	87
Anne veya babanın ölümü	87
Hapse mahkum olma	86
Çocuğun ağır biçimde hastalanması veya sakatlanması	85
Evlilik dışı hamilelik	83
İstemediği evliliği yapma	83
Eşin ağır hastalığı, kaza veya yaralanması	79
Anne-baba geçimsizliği veya ayrılma	78
Eş ile ciddi anlaşmazlık	77
Ağır hastalık, kaza, yaralanma	75
Boşanma	73
Büyük ölçüde borçlanma	72
Hakkında kötü söylentiler çıkarılma	72
Evlilik dışı ilişkiye girme	68
Çocuk düşürme veya düşük yapma	68
Yakın bir dostun ölümü	66
İstenmeyen gebelik	65
Anne-baba ile anlaşmazlık ve onlardan baskı görme	64
Çocuğun okul başarısızlığı	62
Nişanlıdan ayrılma	58

İş Yaşamında Stresin Yeri

Her iş, potansiyel olarak bir stres kaynağı olabilmektedir çünkü her işin bir takım istekleri ve gerekleri olması kaçınılmazdır. Bu istekler ve gerekler kişide strese neden olabilmektedir. (Bozkurt vd, 2010) Kurumlarda çalışan personellerin rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş performanslarını ve iş memnuniyetlerini düşürdüğü görülmüştür. Stresin işe devamsızlık oranlarının artmasına, tükenmişliğe, kazalara, işten ayrılma isteği ve hastalıklara yol açtığı görülmektedir. Stres, çalışanları olumsuz yönde etkilediğinde örgütün işleyişinde bozulmalara yol açan büyük bir sorun olarak çıkmaktadır.

Bizi üzen olaylar genel olarak iki kategoriye ayrılır. Bir grup görevler, işler, projeler ve atamalarla ilgilidir. Diğer grup iş arkadaşları ve yöneticilerle, yani insan faktörüyle bağlantılıdır. (Göngör, 1993)

Engellenmiş hırslar: Kişi eğer, gelmeyi istediği bir yönetim basamağının altında bir yerlerde çalışıyorsa, bu hayal kırıklığı büyük bir olasılıkla onu stres içine sokacaktır. Böyle bir durum özellikle fazla duygusal insanlarda, daha fazla stres yaratacaktır. (Artan, 1986)

İşe karşı duyabileceğiniz heyecan ve enerjiyi öldüren şey, çoğu zaman işin kendi doğası değil, söz konusu işe karşı içinizde taşıdığınız olumsuz kabul ve beklentilerdir. (Diker, 2004)

İş Performansı: Performans yabancı kökenli bir kelime olup dilimize “başarım” olarak çevrilmiştir. (WEB1.2013)) Bireysel performansı oluşturan unsurlar, ne yapılacağına bilinmesi (talimatların açık olması), verilen görevleri yapabilecek beceriye sahip olma (yetkinlik) ve verilen görevleri yerine getirmeye isteklilik (adanma) şeklinde sıralanmaktadır. (Şahin İpek, 2013)

Stresin çok yönlü bir olgu olduğu görülmektedir. Stresin olumsuz özellikleri olsada olumlu katkıları da vardır. Çalışanların performansını azalttığı gibi artırdığı durumlarda söz konusudur.

Stres Kaynakları

Stres kaynakları bireysel ve örgütsel stres kaynakları olmak üzere iki ana bölüme ayrılmaktadır:

Bireysel Stres Kaynakları: Bireysel özelliklere bağlı stres kaynaklarının ilk alt bölümünü oluşturan bireysel özelliklere bağlı stres kaynakları: kaygı düzeyi, belirsizliklere karşı tolerans, heyecan düzeyi, iş hayatının anlamsız bulunması, hayal kırıklığı ve işe karşı gösterilen aşısı ilgidir. Ailevi sorunlar, işe gidip gelme, orta yaş bulanımı ve maddi sorunlar ise bireyin sosyal yaşamına bağlı stres kaynaklarıdır. (İlgar, 2001)

Örgütsel Stres Kaynakları: Çalışma hayatının stresli olduğu bilinen bir gerçektir. Örgütlerde görevli personel üzerinde yapılan gözlemler, araştırmalar ve görüşmeler sonucunda çalışanların stres kaynakları tablosu ortaya çıkmıştır. Kurum içinde amaç üretmek, performansı artırmak, kaliteli bir hizmet vermek ve mutlu bir çalışan profili oluşturmak amacıyla aşağıdaki tabloda belirtilen unsurlara yöneticilerin dikkat etmesi gerekmektedir. Bir kurumun işgörenlerini etkileyen farklı stres kaynakları bulunabilir. Bu kaynaklardan bazıları şunlardır:

Tablo 2: Örgütlerde iş yeri stres kaynakları

Takım içinde rol belirsizliği	Yaptığı işten tatmin olmaması
Ekip arasında rol çatışması	Kuruma alışamaması
Çalışma ortamının gürültülü ve havasız olması	Mesainin erken başlaması
İş ve ev arasındaki uzan mesafe	Yöneticisini takım arkadaşlarından kıskanması
Çalışanın bir çok birimde ve işte görev almasından dolayı aidiyet duygusu geliştirememesi	Verilen görev alınarak, çalışana bilgi verilmeden ekip içersinde başka birine verilmesi
Verilen görevi yerine getirmesi konusunda yetersiz olması	İş hayatının inişlerine ve çıkışlarına uyum sağlayamaması
Aşırı iş yoğunluğu	Maaşını zamanında alamaması
Ücret yetersizliği	Yöneticinin baskısından dolayı hata yapmaktan korkması
Yöneticinin gergin olması	Yöneticisi ile olan zayıf iletişim
Takım içersinde kültürel farklılıklar	Tek tip kıyafet uygulaması
Vasıflarının altında iş verilmesi	İşini kaybetme korkusu
Çözüm odaklı olmaması	Çalışma arkadaşının öfke kontrolü yapamaması
Aşırı duygusal davranması	Yıllık izinlerini istediği zaman kullanamaması
Az iş verilmesi	Gelen vatandaşın/müşterinin gergin olması
İş yükü	İş araç ve gereçlerin yetersiz olması

Stres Yönetimi

1950’de “stres” kelimesini hayatımıza sokan Psikolog Dr. Hans Selye’nin söylediği gibi, “Doğru tavrı benimsemek, olumsuz stresi olumlu strese dönüştürebilir.” Tavrınızı elinizden geldiğince değiştirmek, stresten kurtulmanın ilk adımıdır.

Kişisel Stres Yönetimi: Günlük hayatımızdaki tanık olduğumuz değişimler, ani olan olaylar, iddialar, yorumlar, anlaşmazlıklar ve çatışmalar da stres yaşamamıza neden olurlar. Bireysel olarak, aşağıda yer alan, stres yönetimiyle mücadele de uygulayacağımız unsurlar on bir (11) başlık altında toplandı. Bunlar:

- 1) Fiziksel egzersiz
- 2) Solunum egzersizi
- 3) Biyolojik geri besleme
- 4) Gevşeme hareketleri
- 5) Meditasyon
- 6) Davranış değiştirme
- 7) Zaman yönetimi
- 8) Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma
- 9) Masaj
- 10) Dua ve ibadet
- 11) Uyku düzenine veya yeteri miktarda uyumaya dikkat etmeli
- 12) Sağlıklı ve dengeli beslenme
- 13) Sigaradan uzak durmak

Kelimelerin Gücü: “Kelime” isim Arapça kökenli bir sözcüktür. Arapça’da kelime, çizik atmak ve çentik atmak anlamına gelmektedir. (Alşan, 2013) Olumsuz cümleler kurmak çizik atmak anlamına gelen kelimenin olumsuz cümlelerden oluşan bir cümle kurduğumuzda derin ve negatif bir iz bırakacaktır. Olumsuz düşüncelerimizi ve kelimelerimizi değiştirerek hayatımıza pozitif enerji veren bir tarz katabiliriz. Hayatımızda olumlu bir değişim yaratmak istiyorsak öncelikle kelimelerimizden başlamamız gerekmektedir. Aşağıda yer alan olumlu ve olumsuz kelimelere Tablo 3’te yer verilmiştir. İnsan beyni kelimelerle düşünür, sabah uyandığımızda güne hangi kelimelerle başlayacağımızı ve güne nasıl devam edeceğimizi seçme hakkına sahibiz. Hayata olumlu yönde bakmayı öğrenebiliriz.

Tablo 3: Olumlu cümlelerin gücü

Olumsuz	Olumlu
Hasta olmak istemiyorum	Sağlıklıyım, sağlıklı olmak istiyorum
Toplantıya geç kalmamalıyım	Toplantıya zamanında katılmak istiyorum
Kesinlikle yapamam	Evet, deneyebilirim
Off yine çok işim var	Zamanımı planlarsam, yetiştiririm
Bu seferde olmayacak	Olmazsa başka bir yol denerim

Örgütsel Stres Yönetimi

Örgütsel stresle başa çıkabilmek için; (İlgar, 2001)

- İş için bir öncelikler sistemi geliştirilmeli,
- Birey kapasitesinin aşan durumlarda hayır demeyi öğrenmeli,
- Yöneticilerle etkili ve açık bir iletişim kurulmalı,
- Yöneticilerle işlerin yetişmesi gereken tarihler üzerinde tartışmalı ve ortak kararlar alınmalı,
- İş akışı sırasında çalışma arkadaşlarıyla olabildiğince iyi ilişkiler kurulmalı,
- Astlarla iyi ilişkiler kurulmalı,
- Gerekli durumlarda yetki devredilmeli,
- Rol çatışmasına neden olabilecek isteklerde bulunan yöneticilere ya da kişilere karşı koyulmalı,
- Rol belirsizliği hissedilen durumlarda konu, yöneticilerle veya çalışma arkadaşlarıyla konuşulmalı,
- Gereksiz toplantılardan kaçınılmalı,
- İşler önem sırasına koyulmalı ve en zor işler kişinin en enerjik olduğu zaman yapılmalı,
- Çalışmanın mümkün olduğunca kesintiye uğramaması sağlanmalı,
- İşlere, başarıya yapacağı katkı oranında zaman ayırmalı,
- Hiç durmadan çalışılmamalı, ihtiyaç duyulan zamanlarda ara verilmeli,
- Aynı nitelikteki işler bir arada yapılacak şekilde gruplanmalı,
- İş yerinizden zaman zaman çıkmalı ve geç saatlere kadar iş yerinde kalınmamalı,
- İşten zevk alınmalı,
- Kişiyi etkileyen örgütsel stres kaynakları belirlenmeli ve başa çıkabileceklerin üzerine gidilmelidir.

Bireysel ve örgütsel stresle başa çıkmak için ileri sürülen önerilerin, stres kaynaklarını tanımak, stresin olumsuz etkilerini önlemek ve stresle daha kolay başa çıkabilmek için önemle üzerinde durulması ve uygulanması gerekmektedir.

Sonuç

Örgütsel stresin üzerinde durulmasının çeşitli nedenleri vardır. İlk olarak stresten kaynaklanan hastalıkların giderek artması. İkincisi ise stresin performansı düşüren ve iş kazalarına neden olan önemli bir etken olması, işe devamsızlık vb. gibi sonuçları ortaya çıkmasıdır.

Yöneticilerin Psikoloji ve Endüstri Psikolojisi konusunda bilgi sahibi olmaları yani belirli işe en uygun kişiyi veya belirli kişiye en uygun işi seçmeleri konusunda alacakları doğru kararlar çalışan bireylerin işten doyum almalarını sağlamayı ve üretimde verimlilik düzeyini yüksek tutabilmeyi amaçlar.

Bazı çalışanların işlerinin güçlüğü yanında kişilik olarak da strese yatkın olmadıkları düşünülür. Örgütte çalışanlar hem kendi stresleriyle hem de özel hayatlarında oluşan stresle mücadele etmek durumundadırlar. Dolayısıyla psikoloji, stres kaynakları ve stres yönetimi konusunda kurum içinde çalışanları bilinçlendirici eğitimler düzenlenmelidir.

Astların yaşadığı karmaşa ve huzursuzluklar yöneticilere de stres olarak yansımaktadır. Dolayısıyla kurumlarda yöneticiler astlarının rol stresi, rol belirsizliği, rol çatışması, iş-aile çatışmasına neden olacak etkenleri vb. azaltmaları durumunda stres yaratan olayların önüne geçmiş olacaklar.

Unutmayın, stresli olayları önlememiz çoğu kez olanaklı değildir. Bu nedenle stresle başa çıkma yollarını öğrenip, günlük yaşamımıza uygulamakta büyük yarar vardır.

KAYNAKÇA

1. ALTUNTAŞ, Ersin, **Stres Yönetimi**, Alfa Yayın, İstanbul, 2003.
2. ARTAN, İnci, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1986.
3. BOZKLARREİCH, Samuel H., PH. D., **Stressiz Çalışma Ortamı**, Öteki Yayın, (çev: Bengi Göngör) Ankara, 1993.
4. BRAHAM, Barbara J., **Stres Yönetimi, Ateş Altında Sakin Kalabilmek**, Hayat Yayıncılık, (çev: Vedat G. Diker) İstanbul, 2004.
5. BARUTÇUGİL, İsmail, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2002, s.48. Aktaran, Elif Ayşe ŞAHİN İPEK, **Kamu Kesiminde Performans Yönetimi Aracı Olarak Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi: Büyükşehir Belediyeleri Örneği**, Türkiye Belediyeler Birliği, Ankara, 2013.
6. CÜCELOĞLU, Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitapevi, 18. Baskı, Ekim 2009.
7. KURT, T. vd., **Stres**, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010.
8. BRAHAM, Barbara J., **Stres Yönetimi. Ateş Altında Sakin Kalabilmek**. (Çev.: Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları, 1998. Aktaran, Yener ÖZEN, **Stres ve Stres Yönetimi**, (Yayınlanmamış Makale)
9. DAVIS, Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (Çev.: Kemal Tosun ve Diğerleri).İstanbul: İ.Ü. Yayınevi, 1984, Aktaran, Yener ÖZEN, **Stres ve Stres Yönetimi**, (Yayınlanmamış Makale)
10. ALŞAN, Mehmet Hakan, **Evlilikte Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Seminer Notları, 2013.
11. İLGAR, Özlem Örgütsel Stresin Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve stresle Başa Çıkma Yolları, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, SBE, 2001.
12. MİTH, A., (2005). Adapted From The Stres
<http://www.apahelpcenter.org/articles/article.php?id=21>, Aktaran, Özlem Canpolat, Çalışanların Stres Düzeylerini Etkileyen Faktörler ve İş Sağlığı Hemşirelerinin Stres İle Başetmede Etkililiği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2006.
13. WEB1:http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51a24cda7861c9.71369029 (26.05.2013)

İnsani yardım ve lojistik yönetimi

Berna Çağlar ¹ Murat Kuşcuoğlu ²

Özet

İnsanların ve toplumların başa çıkmakta zorlandığı ya da başa çıkamadıkları, çevreyi olumsuz etkileyen olağanüstü durumlara afet denilmektedir. İnsani yardım lojistiği; acil durum ve afetlerden etkilenmiş ihtiyaç sahiplerine yardım etmek üzere gerekli malzeme, bilgi ve hizmetlerle ilgili lojistik faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yönetimidir. Bu çalışmada ilk bölümde; afet yönetimi kavramı üzerinde durulmuştur. Bu kavramla ilişkili insani yardım lojistiği tanımlarına, işlevleri ve süreçlerine yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde; etkin insani yardım lojistiği faaliyetleri için işletmelerin sahip olması gereken yeteneklerden ve performans yönetiminden bahsedilmiştir. Sonuç bölümünde ise; insani yardım lojistiği konusunda genel bir derlemeye gidilmiştir.

Anahtar kelimeler: İnsani Yardım, Lojistik, Performans Yönetimi

Performance management in humanitarian logistics

Abstract

Extraordinary situations, which people have difficulty in coping up with or fail to cope with and which negatively affect the environment, are called disasters. Humanitarian logistics is the effective and productive management of logistic activities related with the materials, information and services required for helping the people in need who are affected by the emergency and disasters. In the first section of this study; the notion of disaster management is emphasized. Definitions, functions and processes of humanitarian logistics related with this notion are included. In the next section; abilities, which establishments have to possess for effective humanitarian logistics activities, and performance management are mentioned. In conclusion result; a general compilation about humanitarian logistics is provided.

Keywords: Humanitarian, Logistics, Performance Management

1. Giriş

Dünya üzerinde ve ülkemizde değişik zamanlarda farklı coğrafyalarda afetler sıkça görülmektedir. Günümüzde afetler sonucunda ortaya çıkan zararlar insan ve çevre açısından çok büyük boyutlarda olumsuz durumlar oluşturmaktadır. Olağanüstü durumlar ve afetler; doğal faktörler sonucu oluşabileceği gibi insan kökenli olarak da meydana gelebilmektedir. Ayrıca, her iki sebebin

¹ Öğr. Gör. Berna Çağlar, İ.A.Ü. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu, Lojistik Programı, Florya, İstanbul

² Öğr. Gör. Murat Kuşcuoğlu; İ.A.Ü. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu, Lojistik Programı, Florya, İstanbul

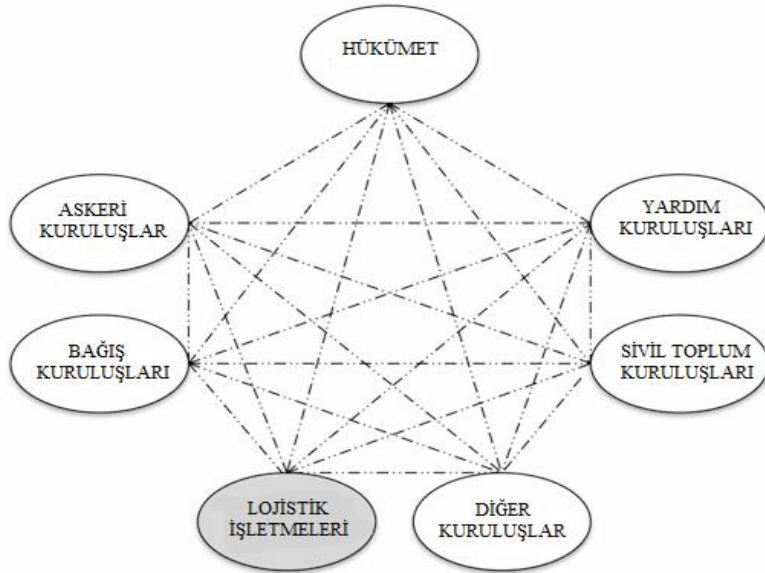
dışında virüs, bakteri ve mikro-organizmalar gibi diğer canlıların etken olduğu afet durumları da bulunmaktadır (McClintock, 2009).

Ülkemiz afet türlerinin tamamından farklı oranlarda etkilenmektedir. 1900'lü yılların başından günümüze kadar geçen süre içerisinde yurdumuzda 2000'den fazla doğal olay meydana gelmiştir. Gerçekleşen doğal olaylarının 0,49'u heyelana, 0,16'sı kaya düşmesine, 0,12'si depreme ve sele, 0,11'i ise çığ düşmesine bağlıdır. Öte yandan, 2001 ile 2012 yılları arasında dolu, heyelan, maden kazası, sel, trafik kazası, yangın, fırtına, don, kuraklık ve deniz kazası gibi 2400'den fazla olağanüstü olaylar sonucu 2580 insan hayatını kaybetmiş, 5525 insan yaralanmış ve 49 binden fazla insan etkilenmiştir (www.tuaa.afad.gov.tr). Bu oranlardan da anlaşılacağı üzere, ülkemizde doğal ve insan kaynaklı nedenler sonucu meydana gelen olağanüstü olaylar ve afetler önemli bir sorun olmaktadır.

Afetler sonucunda yaşanan olumsuz durumların azaltılması için gerekli olan çalışmalara ağırlık verilmesi fayda sağlamaktadır. Afetler sonucu ortaya çıkan olumsuz koşullarda, toplumsal düzenin devamı ve yaşamın sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi amacıyla afet bölgesine haberleşme, sağlık, geçici iskan, güvenlik, arama kurtarma, ilk yardım ve sağlık, elektrik, çevre, beslenme gibi acil hizmetlerin ulaştırılması gerekmektedir (Aydın, 2009). Bu nedenle, çok yönlü etkiye sahip olan afetler ile mücadelede, etkin lojistik faaliyetler önemli katkılar içermektedir (McClintock, 2009).

İnsani yardım lojistiği; sadece insana yönelik olarak gerçekleştirilen doğal ya da insan faktöründen kaynaklanan olağanüstü durumlarda malzemelerin, yardımların tedarik zinciri boyunca akışında uzmanlaşmış lojistik faaliyetlerdir.

Şekil 1. İnsani ilişkiler modeli



(Kaynak: Cozzolino,A., 2012, Humanitarian Logistics, SpringerBriefs in Business, Sy.13)

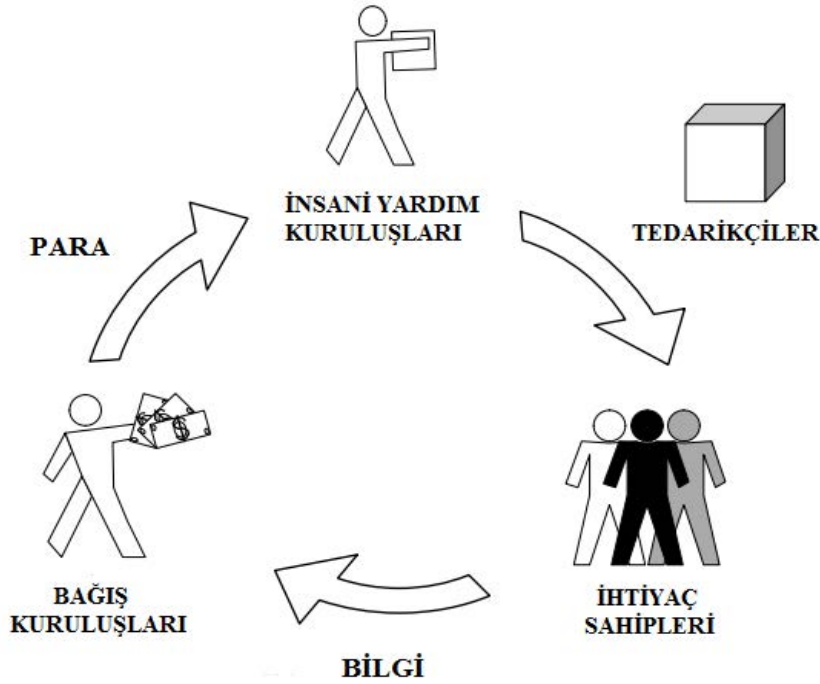
Afet ve olağanüstü durumlarda zararın tespiti ve azaltılması amacıyla; afet yönetim organizasyonunun oluşturulması, organizasyon sisteminin kurumsallaştırılarak kalıcılığının sağlanması; gerek ülke, gerekse uluslararası düzeyde yer alan kurumların işbirliği içerisinde çalışması gerekmektedir. İnsani İlişkiler Modeli olarak tanımlanan bu koordinasyon içerisinde; hükümetler,

askeri kuruluşlar, yardım kuruluşları, bağış ve sivil toplum örgütleri, lojistik hizmet sağlayanlar ve önde gelen özel sektör işletmelerinin desteği hayati bir önem taşımaktadır (Cozzolino, 2012).

1. İnsani Yardım Lojistiği

Lojistik faaliyetler olmadan afet ve acil durumlara etkin şekilde müdahale edilemez. Bu nedenle, afet operasyonları için lojistik fonksiyonu önemli olup, günümüzde farklı ve çağdaş bakış açısı gerektirmektedir. İnsani yardım lojistiği, olağanüstü durum ve afetlerden etkilenmiş ihtiyaç sahiplerine yardım etmek üzere malzemelerin yanı sıra ilgili bilgilerin planlanması, ulaştırılması ve kontrolünü içeren süreç olarak tanımlanabilmektedir (Tomasini ve Wassenhove, 2009). İnsani yardım lojistiğinde önemli olan; doğru malzemeyi, doğru kişiye, doğru miktarda, doğru nitelikte, doğru zamanda ve doğru yerde ulaştırabilmektir. Lojistiğin yedi doğrusundan olan doğru maliyet prensibi afet anında uygulanan insani yardım lojistiğinde söz konusu olmamaktadır (Tanyaş ve diğ, 2013).

Şekil 2. Afet yönetiminde tedarik zinciri



(Kaynak: Howden, M., 2009, How Humanitarian Logistics Information Systems Can Improve Humanitarian Supply Chains: A View from the Field Proceedings of the 6th International ISCRAM Conference – Gothenburg, Sweden, Sy:4)

Afetlerde en zor konulardan biri yardımların ihtiyaç sahiplerine zamanında ulaştırılması için tedarik zincirinin yönetimidir. Afet sonrası yardımlar; insanların, normal hayata dönmeleri ve yaşadıkları zorlukların azaltılması için çok önemli olmaktadır. Bu süreçte yardım faaliyetleri lojistik ve tedarik zinciri yönetimi prensipleri kapsamında doğru yapılması gerekmektedir (McClintock, 2009). İnsani yardım lojistiği malzeme temini, depolama, dağıtım, akış yönetimi, tam zamanında teslimat, bilgi sistemleri, ihtiyaç sahibi ve talep gibi fonksiyonları içermektedir (Apte, 2009).

Tablo1. İşletme ve insani yardım lojistiğinin karşılaştırılması

	İşletme Lojistiği	İnsani Yardım Lojistiği
Amaç	Karı maksimize etmek	İnsan hayatını korumak ve ihtiyaç sahiplerine yardım etmek
Talep Yapısı	Sabit	Değişken
Tedarik Yapısı	Çoğunlukla önceden tahmin edilebilir	Önceden talep edilememiş ve para dışında malzeme bağıışı
Akış Tipi	Ticari Ürün	Araçlar, barınaklar, gıda ve ilaç gibi kaynaklar
Teslimat Süresi	Çoğunlukla önceden belirlenmiş	Teslim süresi belirlenmemiş
Envanter Kontrol	Emniyet stoğu	Zorlu envanter kontrolü
Sevkiyat Ağ yapısı	Depolar, dağıtım merkezleri	Özel dağıtım tesisleri
Teknoloji	Gelişmiş teknoloji	Düşük teknoloji
Performans Ölçüm Yöntemi	Standart tedarik zinciri ölçekleri	Acil duruma/afete müdahale süresi, ihtiyaçların karşılanma oranı, bağıış yapan kurum/kişilerin bulunması

(Kaynak: Ertem,M.A. ve diğ, 2010, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 40 No. 3, Sy.205)

İnsani yardım lojistiği işletme lojistiğine göre amaç ve uygulama farklılıkları içermektedir. İşletme lojistiğinde; talep, tedarik yapısı, teslimat süresi, sevkiyat ağ yapısı gibi unsurlar önceden belirlenmiş ve tahmin edilebilirken; insani yardım lojistiğinde; olağanüstü durum ve afete göre değişkenlik göstermektedir. Öte yandan, işletme lojistiğinde tedarik zincirinde ticarete konu olan ürünlerin akışı sağlanırken; insani yardım lojistiğinde ise; ihtiyaç sahiplerine acil olarak ulaştırılmak üzere gıda, ilaç, yardım araçları, barınma ekipmanları gibi ürünlerin akışı gerçekleşmektedir.

Şekil 3. Afet türleri

		AFET TÜRLERİ			
		Felaketler	Yıkıcı Olaylar	Ölümcül Salgınlar	Krizler
AFETİN ÖZELLİKLERİ	Afetlerin Nedeni	<i>Doğal Faktörler</i>	<i>Beşeri Faktörler</i>	<i>Doğal Faktörler</i>	<i>Beşeri Faktörler</i>
	Afetlerin Önceden Tahmin Edilebilirliği ve Oluşum Hızı	<i>Ani</i>	<i>Ani</i>	<i>Yavaş</i>	<i>Yavaş</i>
		Yüksek	←————— Lojistik Faaliyetlerle İlişkisi —————→		Düşük

(Kaynak: Cozzolino,A., 2012, Humanitarian Logistics, SpringerBriefs in Business, Sy.7)

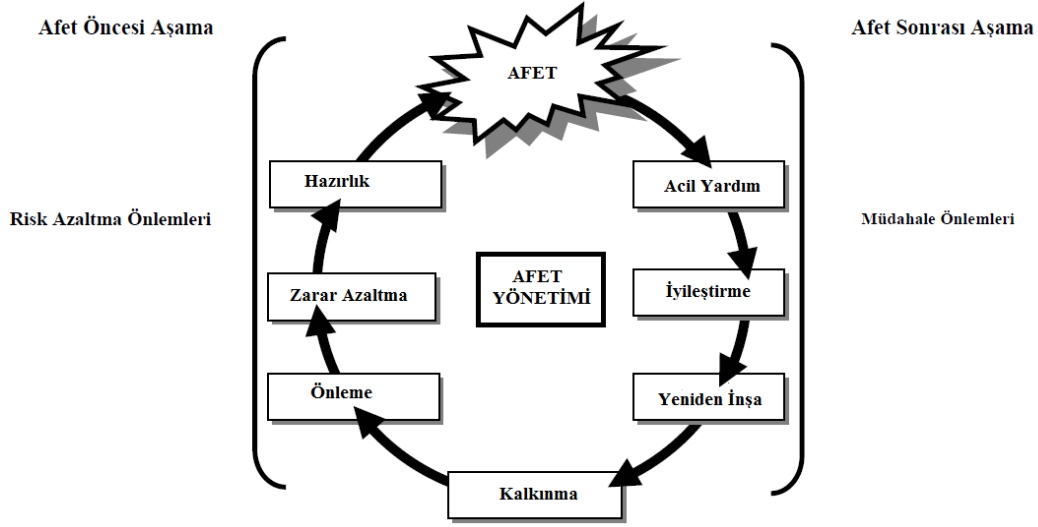
Afetler belirli bir coğrafyada ve belirli bir zaman diliminde oluşmaktadır. Bu faktörler lojistik faaliyetlerin hızını etkilemektedir. Lojistik faaliyetlerle olan ilişkisi açısından afet türleri dört farklı başlık altında incelenebilir;

- Felaketler; doğal olayların neden olduğu ve ani şekilde meydana gelen olağanüstü durumlar olarak ifade edilebilmektedir (Örneğin; depremler, kasırgalar),
- Yıkıcı olaylar; beşeri faktörlerin neden olduğu ve ani şekilde meydana gelen durumlar olarak açıklanabilmektedir (Örneğin; terör saldırıları, endüstriyel kazalar),
- Ölümcül salgınlar; doğal nedenlerden ortaya çıkan ve yavaş şekilde meydana gelen olumsuz durumlar olarak tanımlanabilmektedir (Örneğin; kıtlık, kuraklık,açlık)
- Krizler; insan faktörünün neden olduğu ve yavaş şekilde meydana gelen olağanüstü durumlar olarak ifade edilebilmektedir (Örneğin; politik krizler, sığınmacı krizleri)

Afet türlerinin özellikleri gözönüne alındığında; felaketler ve yıkıcı olaylar aniden gerçekleştiğinden; afet bölgesindeki ihtiyaç sahiplerine, gerekli malzemelerin ve hizmetlerin ulaştırılması açısından hızlı yanıt verebilen lojistik faaliyetler önem kazanmaktadır (Cozzolino, 2012). Öte yandan afetlerin meydana geldiği coğrafyanın büyüklüğü de lojistik faaliyetlerin zorluğunu etkilemektedir (Apte, 2010).

Olası bir afetten insanların nasıl etkileneceği, bu etkilerin öncesinde azaltılmaya çalışılması ve afet sırasında ve sonrasında zararların nasıl giderileceği sorularından yola çıkılarak bu aşamaların içeriklerinin oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca afet ve olağanüstü durumlarda en zor konulardan biri gerekli malzemelerin ihtiyaç sahiplerine zamanında ve gerektiği şekilde ulaştırılabilmesi için tedarik zincirinin organizasyonu ve işletilmesidir. Bu nedenle, insani yardım lojistiği, afet yönetiminin en önemli ayaklarından biri sayılmaktadır.

Şekil 4. Afet yönetiminin aşamaları



(Kaynak: Özmen,B. ve diğ., 2005, Afet Yönetimi ve Afet İşleri Genel Müdürlüğü, Deprem Sempozyumu, 23-25 Mart,Kocaeli,Sy.1473)

Afet yönetimi zararı azaltma, hazırlıklı olma, olaya müdahale ve yeniden yapılandırma (iyileştirme) gibi dört ana aşamadan oluşurken; İnsani yardım lojistiği ise; afet öncesi hazırlık, afet müdahale ve müdahale sonrası lojistik faaliyetler olarak üç aşamayı kapsamaktadır. (Cozzolino, 2012).

- **Afet öncesinde hazırlık aşamasındaki lojistik faaliyetler**

Bu aşama; afet anında ve sonrasında seferber edilecek hizmetler ve kurtarma faaliyetlerinde kullanılacak doğru nitelikteki malzemelerin farklı noktalardan temin edilerek farklı noktalarda bulundurulması ve doğru zamanda, doğru yere, en uygun maliyetle ulaştırılmasını sağlamaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Bir başka ifade ile; tedarik zincirinin olası herhangi bir afete karşı hazırlıklı olması gerekmektedir. Ayrıca bu safhada, tedarikçi işletmelerin seçiminde; işletmelerin güvenilirliği, deneyimi, kapasiteleri ve finansal gücü gibi kriterler dikkate alınmalıdır (Tomasini ve Wassenhove, 2009). Afet öncesi hazırlık çalışmaları talep tahmini, planlama, satın alma, taşımacılık yönetimi, depo yönetimi, raporlama ve insan kaynaklarının geliştirilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Pektaş, 2012).

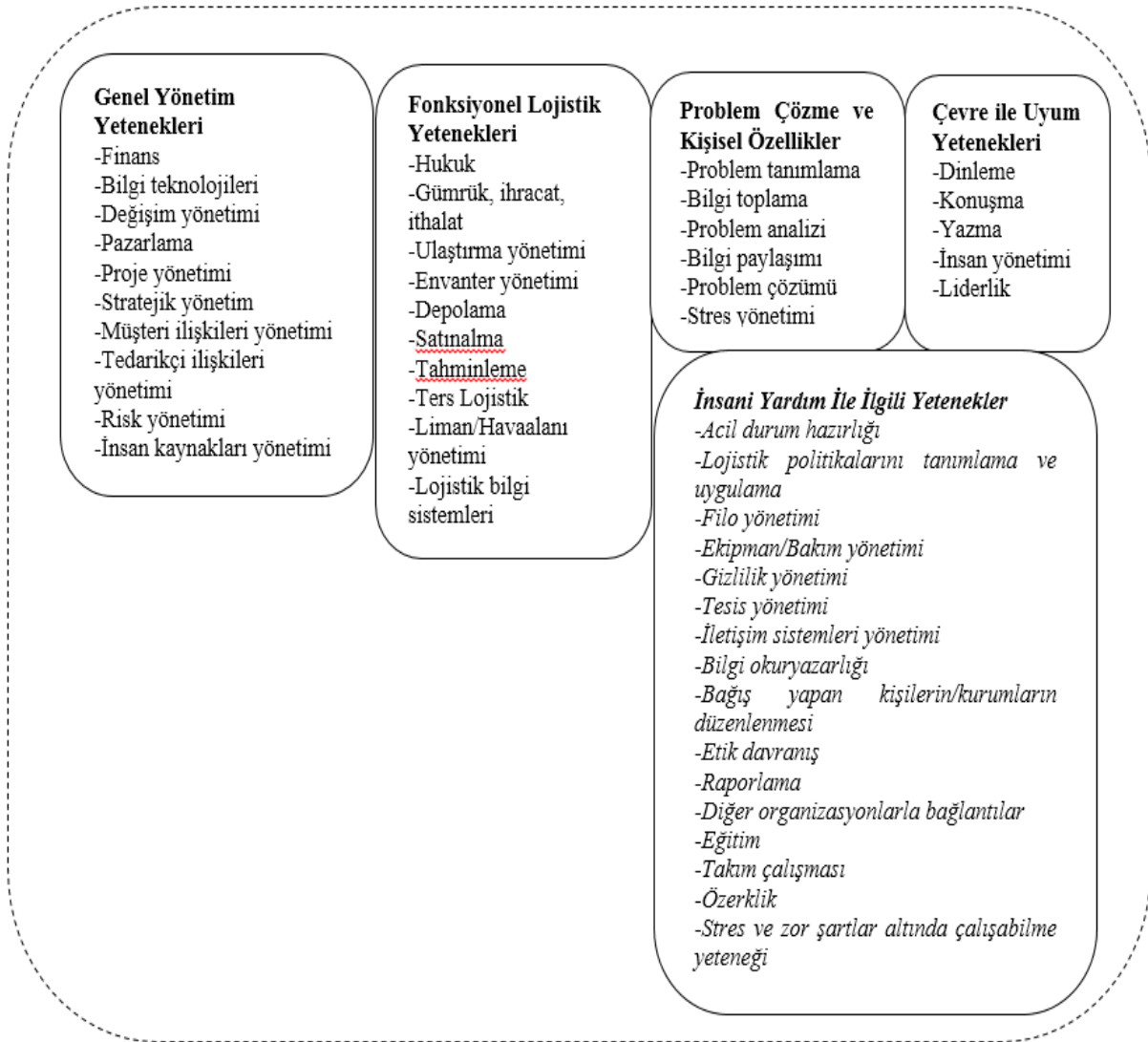
- **Afet anı ve sonrasındaki lojistik faaliyetler**

Afet müdahale ve sonrası safhasında; haberleşme ve ulaşım olanaklarının tekrar sağlanması, arama - kurtarma ve ilk yardım çalışmalarının başlatılması, geçici barınma alanlarını oluşturarak insanların gıda ve diğer ihtiyaç malzemelerinin teminini sağlamak, güvenlik ve çevre sağlığı ile ilgili önlemlerin alınması gerekmektedir (Özmen ve diğ., 2005). Bu aşama; ön değerlendirme ve ihtiyaç tespiti, lojistik eylem planı yapılması ve uygulanması, afetle müdahale sürecinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması gibi lojistik faaliyetleri kapsamaktadır (Pektaş, 2012).

3. İnsani Yardım Lojistiğinde Performans Yönetimi

Performans yönetimi organizasyonun başarısının temelini oluşturmaktadır. İnsani yardım lojistiği faaliyetlerinde üstün bir performans elde etmek için insani yardım örgütlerinin ve işletmelerin sahip olması gereken yetenekler bulunmaktadır. İşletmelere insani yardım konusunda başarılı lojistik faaliyetleri sağlayan yetenek boyutları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Kovacs ve diğ., 2012);

Şekil 5. İnsani yardım lojistiğinde işletme yetenek boyutları



(Kaynak: Kovacs, G. Ve diğ., (2012), What Skills Are Needed to be a Humanitarian Logistician?, Journal of Business Logistics, 2012, 33(3), Sy. 249.)

Olağanüstü durumlarda ve afetlerde tedarik zinciri yönetiminde karşılaşılan uygulama zorluklarının üstesinden gelebilme becerisi kazanabilmek önem arz etmektedir. Acil durum müdahaleleri sırasında kıt kaynakları etkin şekilde kullanma ve insani yardım operasyonlarının kalitesini arttırmanın yollarını bulmak lojistik faaliyetlerin performansına bağlı olmaktadır.

Sonuç

Acil ve afet durumlarında lojistik faaliyetler önem arz etmektedir. Lojistik operasyonlar; her afet türüne, meydana gelme yeri ve zamanı ile o yerin zarar görebilirlik durumuna bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu nedenle farklı afet türlerinin yaşandığı ülkemizde insani yardım lojistiği ile ilgili etkili yardım ve kalkınma planlarının oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca, bu planlar ile ilgili kamu ve özel sektör kuruluşlarının işbirliği önemli olmaktadır. Bu nedenle, herhangi bir olağanüstü durumda yapılması planlanan insani yardım lojistik operasyonlarına destek sağlamaları için özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin lojistik yönetimindeki becerileri, kapasiteleri dikkate alınarak kamu kurumları tarafından anlaşmalar yapılabilir. Böylelikle, yardım malzemelerinin organizasyonu, korunması, malzemelerin sınıflandırılması, depolanması ve listelenmesi, gümrük ile koordinasyonu, alıcıların yönetilmesi gibi konularında daha etkili sonuçlar elde edilebilir. Öte yandan, ülkemizde afet riski taşıyan bölgeler belirlenerek; stratejik noktalara lojistik merkezlerinin kurulması; afet öncesi hazırlık ve afet sonrası insani yardım lojistik faaliyetlerine katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

1. APTE, A. (2009), Humanitarian Logistics A New Field of Research and Action, Foundation and Trends in Technology, Information and Operation Management, Vol.3, N.1, Sy.1-100.
2. AYDIN, M. (2009), Afet Sonrasına Yönelik Planlama Çalışmaları: İzmir Örneği, İzmir Kent Sempozyumu, 8-10 Ocak, Sy.115-130.
3. COZZOLINO, A. (2012), Humanitarian Logistics, SpringerBriefs in Business.
4. DAVIDSON, A.L. (2006), Key Performance Indicators in Humanitarian Logistics, Yüksek Lisans Tezi, Massachusetts Institute of Technology.
5. ERTEM, M.A. BUYURGAN, N. ROSSETTI, M. D. (2010), International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 40 No. 3, Sy.202-227.
6. HOWDEN, M. (2009), How Humanitarian Logistics Information Systems Can Improve Humanitarian Supply Chains: A View from the Field Proceedings of the 6th International ISCRAM Conference – Gothenburg, Sweden, Sy.1-10.
7. KOVACS, G. TATHAM, P. LARSON, P.D. (2012), What Skills Are Needed to be a Humanitarian Logistician?, Journal of Business Logistics, 2012, 33(3), Sy. 245–258.
8. MCCLINCTON, A. (2009), The Logistics of Humanitarian Emergencies: Notes From the Field, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.17,N.4, Sy.295-302.
9. ÖZMEN, B. NURLU, M. KUTERDEM, K. TEMİZ, A. (2005), Afet Yönetimi ve Afet İşleri Müdürlüğü, Deprem Sempozyumu, 23-25 Mart, Kocaeli.
10. PEKTAŞ T. (2012), İlçe Bazında Afet Lojistiği: Başakşehir Uygulaması”, Yüksek Lisans tezi, BÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
11. TANYAŞ, M. GÜNALAY, Y. AKSOY, L. (2013), İstanbul İli Afet Lojistik Klavuzu, Loder, İstanbul.
12. TOMASINI, R.M. WASSENHOVE, L.N.V. (2009), From preparedness to partnerships: case study research on humanitarian logistics, Intl. Trans. in Op. Res. 16, Sy. 549–55.
13. T.C. Başbakanlık AFAD Yönetimi Başkanlığı Türkiye Ulusal Afet Arşivi, www.tuaa.afad.gov.tr, (07.09.2013).

Türkiye’de sigorta şirketlerinin yönetim kurulu üye sayısını etkileyen faktörler

Dr. Ceyhun KIR¹ Yrd. Doç. Dr. Nurhan TALEBİ²

Özet

Yönetim kurulları şirketlerin yasal olarak oluşturmak zorunda oldukları ve hayati öneme haiz yönetim organlarıdır. İşlevsel bir yönetim kurulunun, şirket başarısı üzerinde belirgin bir etkisi olacağı açıktır. Bu nedenle bu kurulun en uygun sayıda oluşturulması gereklidir. Ancak en uygun sayının kaç olması gerektiği, üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu çalışmada, uygun sayıyı belirlemede ilk adım olan, üye sayısını etkileyen faktörlerin neler olduğu ortaya konulmuştur. Çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren 58 sigorta şirketi üzerinde yürütülmüştür. Bağımlı değişken olarak yönetim kurulu üye sayısı, bağımsız değişkenler ise toplam aktif, prim üretimi, personel sayısı, şirket tipi, yönetim yapısı ve halka açıklık olarak kullanılmıştır. Analiz sonucunda üye sayısı ile prim üretimi ve toplam aktifler arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak regresyon analizine göre, araştırma kapsamında olan 6 bağımsız değişken, bağımlı değişken olan üye sayısının sadece %36’lık gibi oldukça düşük bir kısmını açıklamaktadır. Üye sayısını belirleyen faktörlerin %64’lük bir kısmı araştırmaya dâhil edilmeyen değişkenlerden oluşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Kurulu, Üye Sayısı

The factors that have effects on the number of board member of insurance companies in Turkey

Abstract

Board of Directors must be formed by companies and are organs of vital importance. A functional Board of Directors makes a clear significant impact on the success of the company. For this reason the board should be composed of an appropriate number of members. However, determining this appropriate number is an issue that must be addressed. As the first step, this study discusses the factors affecting the number of board members. The study included 58 insurance companies operating in Turkey. The number of board members was used as the dependent variable and total assets premium production, personnel numbers, company type, management structure and public status as the independent variables. The analysis determined a statistically significant positive relation between the number of board members and a company’s premium production and total assets. According to the regression analysis, the 6 independent variables and the dependent variable of

¹ İstanbul Aydın Üniversitesi, Bankacılık Sigortacılık Programı Öğretim Görevlisi.

² İstanbul Aydın Üniversitesi, Bankacılık Sigortacılık Program Başkanı.

Türkiye’de sigorta şirketlerinin yönetim kurulu üye sayısını etkileyen faktörler

member numbers account for only a small 36% of the factors determining member numbers and the remaining 64% of determining factors are made up of those not included in the study.

Key words: Board of Directors, Number of Members,

1. Giriş

Yönetim Kurulları anonim şirketlerin en önemli yönetim organlarından biridir. Devredilmez görevleri 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nda(TTK) açık şekilde tarif edilen bu kurul, uzun süre oluşturulmadığı takdirde, ilgili Kanun’un 530. maddesine göre, mahkeme kararı ile şirketin feshine dahi karar verilebilmektedir. Bu nedenle oluşturulması zorunlu olan bu yönetim organı, aynı zamanda şirket için hayati öneme sahip yetkilerle donatılmıştır.

Yönetim Kurulunun devredemeyeceği görev ve yetkiler TTK 375. maddede açık şekilde ifade edilmiştir. “Liderlik” ile “Gözetim ve Denetim” gibi iki hayati öneme haiz işlevi üstlenen bu organın en uygun büyüklükte oluşturulması, bir başka ifade ile yeterli üye sayısına sahip olması, söz konusu işlevlerin etkili şekilde yerine getirilmesi için elzemdir.

Bu durumda, en uygun büyüklüğün veya yeterli üye sayısının ne kadar olması gerektiği, hem şirket sahiplerinin hem de düzenleyici kamu otoritesinin gündemindeki bir soru olarak durmaktadır. Soruya doğru cevap vermek için üye sayısını etkileyen faktörlerin bilimsel olarak ortaya konulmasının zorunluluğu yeterince açıktır. Bu çalışmada, yönetim kurulu üye sayısını etkileyen faktörlerin neler olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır.

Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin yönetim kurulları üzerinde gerçekleştirilmiştir. İyi düzenlenen ve denetlenen bir sektör olması, sağlıklı veri toplamanın mümkün olması ve istatistikî analiz için yeterli sayıda şirketin bulunması nedenleriyle sigortacılık sektörü tercih edilmiştir.

2012 Aralık sonu rakamlarına göre Türkiye’de 64 sigorta ve emeklilik ile 2 reasürans şirketi, Hazine Müsteşarlığı tarafından verilen lisansa sahiptir. Ancak bunlarından, 1 tanesi reasürans olmak üzere 7 şirketin 2012 yılında herhangi bir faaliyeti olmamıştır. Sektörde faaliyet gösteren şirketlerin toplam aktifleri 52,612 Milyar TL ve toplam üretilen prim tutarı 19,827 Milyar TL iken sektörde çalışan personel sayısı 17704 kişidir.³

Son yıllarda yabancı sermaye girişi ile dikkat çeken sigorta sektöründe, yabancı sermaye payı, Sigorta Denetleme Kurulu Raporuna göre, 2007 sonunda %38 iken 2011 sonu itibariyle %67’ye ulaşmıştır. Sektöre olan bu yoğun ilgiyi, sektörün gelişmiş ülkelere göre oldukça geri kalması ile açıklamak mümkündür. Örneğin, 2011 sonu itibari ile kişi başı prim üretiminin Dünya ortalaması 661 \$ ve prim üretiminin Gayri Safi Milli Hâsıla’ya oranı %6,6 iken, gelişmiş ülkelerin ortalaması sırası ile 3712 \$ ve %8,6 seviyesindedir. Aynı rakamlar Türkiye için sırası ile 135 \$ ve %1,3 olarak gerçekleşmiştir.⁴ Bu geri kalmışlık beraberinde ciddi bir gelişme potansiyelini de beraberinde getirdiği için, söz konusu ilgi beklenen bir durumdur.

Sigortacılık mevzuatına göre, hayat ve hayat dışı sigorta faaliyetleri aynı şirket çatısı altında yürütülmektedir. Her iki alanda faaliyet göstermek isteyen sermaye grupları, hayat branşı için ayrı, hayat dışı branşlar için ayrı şirket kurup lisans almak zorundadırlar. Ancak bireysel emeklilik

³ Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, <http://www.tsb.org.tr/sayfa/2012-yil-sonu-istatistikleri>, Nisan 2013.

⁴ Sigorta Denetleme Kurulu, 2011 yılı sigorta sektörü faaliyet raporu, <http://www.sigortadenetim.org/sdk-sektoer-raporlar.html>, Nisan 2013

faaliyetleri hayat branşı ile aynı şirket altında yürütülebilmektedir. Ayrıca, 2012 sonu itibarıyla hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 8 tane sigorta şirketi bulunmaktadır. 2012 yılında sigortacılık faaliyetine devam eden şirketlerin yönetim kurullarına bakıldığında, üç tip yapı öne çıkmaktadır:

- ✓ Kurul üyelerinin tamamının yabancı ortaklar tarafından belirlendiği yapı,
- ✓ Kurul üyelerinin tamamının yerli ortaklar tarafından belirlendiği yapı,
- ✓ Kurul üyelerinin yerli ve yabancı stratejik ortaklar tarafından belirlendiği yapı,

2007 yılında başlayan ve sektördeki yabancı sermaye payını önemli ölçüde yükselten süreç sonunda yabancı sermayenin hâkim ortak olduğu şirket sayısı 36'ya yükselirken, yerli şirket sayısı 15'e düşmüştür. 7 şirkette ise yabancı ve yerli iki stratejik ortağın ortak belirlediği yönetim kurulları bulunmaktadır.

2. Yönetim Kurulu Üye Sayısı ile İlgili Bilimsel Çalışmalar

Bir şirketin yönetim kurulunun en uygun üye sayısına sahip olması, işlevlerin etkili şekilde yerine getirilmesi için gerekli bir niteliktir. Ancak "en uygun üye sayısı nedir?" sorusuna cevap vermek zor olduğu gibi, cevabın her şirket için değişeceği de açıktır.⁵ En uygun üye sayısını belirlemede, üye sayısını etkileyen faktörlerin neler olduğunun ortaya konulması, ilgili soruya doğru cevap bulmada öncelikli öneme sahiptir. Nitekim Dünya'nın çeşitli ülkelerinde konu ile ilgili bilimsel araştırmaların yapıldığı ve makalelerin yazıldığı görülmektedir.

Linck ve arkadaşları, 1990-2004 yılları arasında 7000 şirket üzerinde yürüttükleri bir araştırmada, aktif büyüklüklerine göre küçük şirketlerin yönetim kurulları üye sayısı ile büyük şirketlerin yönetim kurullarının üye sayısı arasında anlamlı fark tespit etmişlerdir. Üye sayısının bağımlı değişken; piyasa değeri, kaldırma oranı, şirket yaşı ve büyüklüğü gibi faktörlerin de bağımsız değişken olduğu bir model istatistikî olarak analiz etmişler ve şirketler arasında üye sayısı farklılıklarının %45'lik kısmının modeldeki bağımsız değişkenlerden kaynaklandığı sunucuna ulaşmışlardır. Ayrıca şirket büyüklüğü ve yaşı ile üye sayısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.⁶

Lehn ve arkadaşlarının, 1935-2000 yılları arasındaki uzun sürede faaliyetlerini sürdürebilen 82 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada da üye sayısını etkileyen faktörler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Şirket büyüklüğü, büyüme potansiyeli, coğrafi yaygınlık gibi faktörlerin incelendiği araştırmada, şirket büyüklüğünün üye sayısını belirleyen en önemli faktör olduğu tespit edilmiştir.⁷

Guest da Birleşik Krallık'da, 1981-2002 yılları arasında, şirketlerin yönetim kurulları üzerinde yaptığı araştırmada; üye sayısı ile şirketin büyüklüğü, yaşı ve kurumsallık seviyesi arasında istatistikî olarak anlamlı pozitif bir ilişki tespit etmiştir.⁸ Benzer bir araştırmada ise Coles ve arkadaşları, büyük şirketlerin daha fazla yönetim kurulu üyesine sahip oldukları ve Tobin's Q katsayısı ile üye sayısı arasında pozitif bir ilişki ortaya koyulmuştur.⁹

⁵ Jeffrey F. Coles, Daniel D. Naveen and Lalitha Naveen, "Boards: Does one size fit all", Journal of Financial Economics, Volume: 87, Issue: 2, Pages: 329-356, 2008.

⁶ James S. Linck, Jeffrey M. Netter, and Tina Yang, "The determinants of board structure", Journal of Financial Economics, Volume: 87, Issue: 2, Pages: 308-328, 2008.

⁷ Kenneth M. Lehn, Sukesh Patro, and Mengxin Zhao, "Determinants of size and structure of corporate boards: 1935-2000", Financial Management, Volume: 38, Issue:4, Pages: 747-780, 2009.

⁸ Paul M. Guest, "The determinants of board size and composition: Evidence from the UK", Journal of Corporate Finance, Volume: 14, Issue: 1, pages: 51-72, 2008.

⁹ Jeffrey F. Coles, Daniel D. Naveen and Lalitha Naveen, "Boards: Does one size fit all", Journal of Financial Economics, Volume: 87, Issue: 2, Pages: 329-356, 2008.

Türkiye’de sigorta şirketlerinin yönetim kurulu üye sayısını etkileyen faktörler

Baker ve Gompers, piyasa değeri 42 Milyon\$’dan daha yüksek 1116 halka açık şirket üzerinde yaptıkları bir araştırmada, özel sermaye ortaklığının(Private Equity Capital), yönetim kurulu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ortaklık yapısında özel sermaye fonlarının bulunduğu şirketlerin daha fazla yönetim kurulu üyesine sahip oldukları ve bu tür şirketlerin Genel Müdürlerinin(CEO) göreceli olarak daha az Güç’e sahip oldukları ortaya konmuştur.¹⁰

Lynall ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırma; yönetim kurulu büyüklüğünün ve yapısının, şirketin yaşam döngüsündeki yerine ve genel müdürün göreceli gücüne göre değişiklik gösterdiği ortaya çıkarmıştır.¹¹ Denis ve Sarin, 1983-1992 yılları arasında, 583 halka açık şirket üzerinde yapılan bir araştırmada da kuruldaki üye sayısının, şirketin ortaklık yapısından ve bu yapıdaki değişikliklerden daha fazla etkilendiği tespit edilmiştir.¹²

Huse, Norveç’teki küçük ve orta boy şirketler üzerinde yürüttüğü bir araştırmada ise yönetim kurulunun büyüklüğünün ve yapısının, şirketin büyüklüğü, ortaklık yapısı ve sektör mahsus özelliklerden etkilendiği bulunmuştur.¹³

Türkiye’de de Aygün ve arkadaşları, hisse senetleri Borsa İstanbul’da işlem gören 98 şirketin yönetim kurulları üzerinde yaptıkları araştırmada da üye sayısı ile şirket büyüklüğü arasında istatistik olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.¹⁴

3. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Regresyon analizi; bağımlı değişken/değişkenler ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematik bir fonksiyon şeklinde yazılmasıdır. Elde edilen matematiksel fonksiyona "regresyon denklemi" denilmektedir. Bir bağımlı (açıklanan) değişken (Y) ile bir bağımsız (açıklayıcı) değişken (X) arasındaki bağıntıyı inceleyen yöntem basit regresyon, bir bağımlı değişken (Y) ile iki ya da daha fazla bağımsız değişken (X_1, X_2, \dots, X_p) arasındaki bağıntıları inceleyen yöntem ise çoklu regresyon adı verilmektedir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki bağıntıyı inceleyen modeller, doğrusal bağıntılar biçiminde ise bu tür regresyona basit doğrusal ya da çoklu doğrusal regresyon yöntemleri denilmektedir.¹⁵

Regresyon analizinde, bağımlı değişken ile bir ya da daha fazla bağımsız değişken arasında kurulan modeldeki parametrelerin tahmin edilmesiyle, bağımsız değişkenlerin bilinen değerlerine karşılık bağımlı değişkenin alacağı değeri tahmin etmek amaçlanmıştır.

Çoklu doğrusal regresyon modelinde sıfır hipotezi (H_0) tüm regresyon katsayılarının sıfıra eşit olduğu ($H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_p = 0$) şeklinde kurulurken, alternatif hipotez (H_a) en az bir β_i 'nin sıfırdan farklı olduğu şeklindedir. Parametrelerin tek tek anlamlılığı "t testi" ile, modelin bir bütün olarak anlamlılığı ise "F testi" ile sınımlanmaktadır. Regresyon modelinin genel başarısı, yüzdelik bir derece ile gösterilen belirlilik katsayısı R^2 ile ölçülmektedir. Belirlilik katsayısı, bağımlı değişkenin yüzde kaçının modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir.

¹⁰ Malcolm P. Baker, and Paul A. Gompers, "The determinants of board structure at the initial public offering", Journal of Law and Economics, Volume: 46, No: 2, Pages: 569-598, 2003.

¹¹ Matthew D. Lynall, Brain R. Golden and Amy J. Hillman, "Board composition from adolescence to maturity: a multitheoretic view", Academy of Management, Volume: 28, No:3, Pages: 416-431, 2003.

¹² David Denis, and Atulya Sarin, "Ownership and board structures in publicly traded corporations", Journal of Financial Economics, Volume: 52, Pages: 187-223, 1999.

¹³ Morten Huse, "Board composition in small enterprises", Entrepreneurship and Regional Development: an International Journal, Volume: 2, Issue: 4, Pages: 363-373, 1990.

¹⁴ Mehmet Aygün, Süleyman İÇ, Cem Sayın, "Yönetim Kurulu Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler ve Yönetim Kurulu Büyüklüğü ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme", Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:10, No.1, sayfa:77-91, 2011.

¹⁵ Kazım Özdamar, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, 5. baskı, Kaan Kitapevi, s. 187, 2004.

Çoklu regresyon modelinde belirlilik katsayısı, modele dahil edilen her bir değişkenle artma eğilimi gösterdiğinden düzeltilmiş belirlilik katsayısının (*Adjusted R²*) dikkate alınması daha gerçekçi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.¹⁶

Çoklu doğrusal regresyon analizini uygulayabilmek için bazı varsayımların sınanması gerekmektedir. Bu varsayımlar; verilerin normal dağılmış olması, çoklu doğrusallığa uyması, otokorelasyonun olmaması ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmamasıdır. Bu varsayımların sınanması için bazı ön testlerin uygulanması gerekmektedir. Bu testlerden biri olan korelasyon analizi, bağımsız değişkenler arasında güçlü bir etkileşimin olup olmadığını ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayısı 0,80'den büyük olan bağımsız değişkenlerin birbirini etkileme derecelerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durum modeli bozan bir etkiye sahiptir. Aralarındaki etkileşimin yüksek olduğu bağımsız değişkenlerden bir tanesinin modelden çıkartıldıktan sonra analizin yapılması gereklidir. Diğer taraftan, regresyon analizi sonucunda oluşan özet tabloda bulunan Durbin-Watson değeri de modelde otokorelasyon probleminin olup olmadığını gösteren bir katsayıdır. Genellikle 1,5-2,5 arasındaki Durbin-Watson testi değeri otokorelasyon olmadığını göstermektedir.¹⁷

4. Araştırma Yöntemi

Yönetim kurulu üye sayısını etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya çıkarmak için yürütülen bu çalışmada uygulama alanı olarak Türkiye'de aktif olan sigorta şirketleri seçilmiştir. Bu tercihte, sigorta şirketlerinin şeffaflık seviyelerinin yüksek olması ile doğru ve güncel verilere ulaşma olanaklarının fazla olması rol oynamıştır. Araştırmanın değişkenleri ile ilgili veriler, şirketlerin internet sitelerinde kamuya açıkladıkları bilgi ve dokümanlar ile Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği internet sitesinden derlenmiş ve iki kaynaktan da derlenen verilerin birbiri ile tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Veriler 2012 bilançolarının kamuya açıklandığı 2013 Mart ayında toplanmıştır.

2012 sonu itibarıyla Türkiye'de, sigortacılık lisansına sahip 66 sigorta ve reasürans şirketi bulunmaktadır. Bunlardan iki tanesi reasürans şirkettir ve araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Kalan 64 sigorta şirkettinden 6 tanesinin de 2012 yılında herhangi bir sigortacılık faaliyeti tespit edilemediği için çalışmaya dâhil edilmemişlerdir. Dolayısıyla araştırma 58 sigorta şirketi üzerinde yapılmıştır. Şirket sayısı olarak sektörün %91'i araştırma kapsamındadır.

31.12.2012 konsolide bilançosuna göre sektörün toplam aktifleri 52,612 Milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Araştırma kapsamındaki 58 şirketin toplam aktifleri ise 50,831 Milyar TL seviyesindedir. Bu durumda toplam aktif bakımından araştırma sektörün %97'sini kapsamaktadır. Aynı dönem bilançosuna göre sektörün toplam prim üretimi 19,827 Milyar TL iken çalışmaya dâhil 58 şirketin prim üretimi 19,797 Milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Toplam prim üretimi açısından da araştırma, sektörün %99'unu kapsamaktadır. Son olarak 2012 sonunda tüm sektörde 17704 çalışan var iken araştırma kapsamındaki şirketlerde 17472 kişi çalışmaktadır. Çalışan sayısı açısından da araştırma sektörün %99'unu kapsamaktadır.

Görüldüğü gibi araştırma kapsamı, birçok kıstasa göre sektörün çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma bulgularını tüm sigorta sektörüne mal etmek yanlış olmayacaktır.

“Yönetim kurulu üye sayısı” araştırmanın bağımlı değişkeni olarak belirlenmiştir. 2013 yılının Mart ayında sigorta şirketlerinin yönetim kurullarında kaç üyenin bulunduğu, internet siteleri aracılığı ile tespit edilmiştir.

¹⁶ Şeref Kalaycı ve diğerleri, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayıncılık, s. 259, 2005.

¹⁷ Kalaycı, Şeref ve diğerleri, a.g.e, s. 259-266.

Türkiye’de sigorta şirketlerinin yönetim kurulu üye sayısını etkileyen faktörler

“Yönetim kurulu üye sayısı” bağımlı değişkenini etkilediği düşünölen bağımsız değişkenlerden üç tanesi; “toplam aktif”, “prim üretimi” ve “personel sayısı” dir. Türkiye’de bu üç değişken, şirket ölçeğini belirlemede kıstas olarak kullanılmaktadır. Örneğin, bir şirketin küçük ve orta ölçekli (KOBİ) olup olmadığına bu üç kıstasa bakılarak karar verilmektedir. Bu değişkenler ile ilgili bilgiler, 31.12.2012 tarihine aittir ve Türkiye Sigorta ve Reasürans Birliğinin internet sitesinden alınmıştır. Ayrıca bu bilgiler, her sigorta şirketinin 2012 yılı bağımsız denetim raporlarındaki bilgilerle karşılaştırılarak doğrulanmıştır.

Diğer bağımsız değişkenler ise “şirket tipi”, “halka açıklık” ve “yönetim yapısı” olarak belirlenmiştir. Sigortacılık mevzuatına göre, sigorta şirketleri hayat ve hayat-dışı olmak üzere iki tipi olarak faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar. Araştırma kapsamındaki 58 şirketin 23 tanesi hayat branşında, 35 tanesi de hayat-dışı branşında faaliyet yürütmektedir. Halka açıklık değişkeninde, araştırma kapsamındaki şirketler iki grup altında sınıflandırılmıştır. Hisse senetleri Borsa İstanbul’da işlem gören 8 şirket halka açık olarak, diğer 50 şirket ise halka kapalı olarak analize tabi tutulmuştur. Yönetim yapısı değişkeni ise şirketin sahipliği ve yönetim kurulu üyelerinin kim tarafından belirlendiği ile ilgilidir. Şirketler yerli yapı, yabancı yapı ve ikili yapı olarak üç gruba ayrılmıştır. 15 şirketten oluşan yerli yapı grubunda, hâkim ortağının yerli sermaye olduğu ve kurul üyelerinin hepsinin bu yerli ortak tarafından belirlendiği şirketler yer almaktadır. 36 şirketten oluşan yabancı yapıda ise yönetim kurulunun tamamının yabancı hâkim ortak tarafından belirlendiği şirketler bulunmaktadır. İkili yapıdaki grupta ise ortaklık yapısında hem yerli hem de yabancı sermayenin olduğu ve kurulun yerli ve yabancı iki stratejik ortak tarafından belirlendiği şirketler yer almaktadır. Bu grup altında 7 şirket yer almaktadır.

Araştırmanın temel amacı; bağımlı değişken olarak alınan yönetim kurulu üye sayısı ile belirlenen bağımsız değişkenler arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkin olup olmadığını tespit etmek ve bağımsız değişkenlerin üye sayısını belirleme derecesini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç ulaşmak için iki ayrı model geliştirilmiştir.

$$1. \text{ Model: } Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + u$$

(Y: bağımlı değişken, X_1 : toplam aktif, X_2 : prim üretimi, X_3 : personel sayısı ve u: hata terimini temsil etmektedir.)

Yukarıda gösterilen birinci model ile şirket ölçeğini belirlemede kıstas olarak alınan toplam aktifler, üretilen prim ve personel sayısının, yönetim kurulu üye sayısı üzerindeki etkisi belirlenecektir.

$$2. \text{ Model: } Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + u$$

(Y: bağımlı değişken, X_1 : toplam aktif, X_2 : prim üretimi, X_3 : personel sayısı X_4 : şirket tipi X_5 : yönetim yapısı X_6 : halka açıklık ve u: hata terimini temsil etmektedir.)

İkinci modelde ise ilk modeldeki bağımsız değişkenlere; şirket tipi, kurul yapısı ve halka açıklık değişkenleri eklenerek, bu altı değişkenin üye sayısını etkileme derecesi belirlenmiştir. İkinci modele eklenen değişkenler kategorik olduğunda modele kukla (*dummy*) değişken eklenmiştir. Elde edilen verilerin analizi için SPSS 17 paket programı tercih edilmiştir. SPSS programı Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi’ne uygun olması, sonuçların açık ve anlaşılır olarak sunulmasından dolayı tercih edilmiştir.

5. Analizler ve Bulgular

Öncelikle, Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi varsayımlarının testleri her iki model için de ayrı ayrı uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Daha sonra regresyon analizi yapıp, her iki model için de sonuçlar karşılaştırılmıştır.

5.1. Varsayımların Sınanması

Çoklu normallik varsayımı için Mahalonobis uzaklıkları belirlenmiş, sapan değerlerin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla her iki model içinde ‘çoklu normal dağılım’ varsayımının karşıladığı sonucuna varılmıştır.

Birinci modelin bağımsız değişkenlerini oluşturan; toplam aktifler, prim üretimi ve personel sayısı değişkenleri arasında güçlü korelasyon olup olmadığını belirlemek için oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Birinci Model için Korelasyon Matrisi

Bağımsız Değişkenler		Korelasyon Katsayısı
1. Bağımsız Değişken	2. Bağımsız Değişken	
Toplam Aktifler	Prim Üretimi	0,324
Toplam Aktifler	Personel Sayısı	0,760
Prim Üretimi	Personel Sayısı	0,559

Tablo 1’deki korelasyon değerlerin hiçbiri 0,80’den büyük olmadığı için, birinci modeldeki bağımsız değişkenler arasında güçlü ilişkinin olmadığı sonucuna varılır. Dolayısı ile birinci model çoklu bağlantı problemi taşımamaktadır.

Birinci modeldeki bağımsız değişkenlere şirket tipi, yönetim yapısı ve halka açıklık değişkenlerinin eklenmesi ile oluşturulan ikinci modelin korelasyon matrisi ise Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: İkinci Model için Korelasyon Matrisi

Bağımsız Değişkenler		Korelasyon Katsayısı
1. Bağımsız Değişken	2. Bağımsız Değişken	
Toplam Aktifler	Prim Üretimi	0,324
Toplam Aktifler	Personel Sayısı	0,760
Toplam Aktifler	Şirket Tipi	-0,304
Toplam Aktifler	Yönetim Yapısı	0,430
Toplam Aktifler	Halka Açıklık	-0,273
Prim Üretimi	Personel Sayısı	0,559
Prim Üretimi	Şirket Tipi	0,332
Prim Üretimi	Yönetim Yapısı	0,190
Prim Üretimi	Halka Açıklık	-0,437
Personel Sayısı	Şirket Tipi	-0,057
Personel Sayısı	Yönetim Yapısı	0,517
Personel Sayısı	Halka Açıklık	-0,371
Şirket Tipi	Yönetim Yapısı	-0,075
Şirket Tipi	Halka Açıklık	-0,222
Yönetim Yapısı	Halka Açıklık	-0,357

Tablo 2'de görüldüğü gibi değerlerin hiç biri 0,80'den büyük değildir. Bu durumda ikinci model de çoklu bağlantı problemi taşımamaktadır. Diğer taraftan toplam aktifler ve personel sayısı değişkenlerinin korelasyonlarının nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer varsayımları test etmek için yapılan Anova testi sonuçları da Tablo 3'te görüldüğü gibidir.

Tablo 3: Anova Testi Sonuçları

	Durbin Watson(DW)	F	Anlamlılık Katsayısı
Birinci Model	1,423	8,5	0,00
İkinci Model	1,45	4,5	0,00

Durbin Watson değeri birinci modelde 1,423 iken ikinci modelde 1,45'e yükselmiştir. Genellikle 1,5-2,5 arasındaki DW testi değeri otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Tablodaki değerler bu aralığa çok yakın olduğundan modelde otokorelasyonsuzluk varsayımının da sağlandığı görülmektedir.

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi'nin temel varsayımları doğrulandıktan sonra yapılan analizde iki model için elde edilen bulgular karşılaştırılarak verilmiştir.

5.2. Birinci Modelin Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Birinci modelin analizinde elde edilen bulgular Tablo 4'te görüldüğü gibidir. Tabloda görüldüğü gibi belirlilik katsayısı (R^2) 0,322'dir. Bu değer, bağımsız değişkenlerin üye sayısını açıklama derecesini göstermektedir. Diğer bir deyişle, bağımlı değişken olan üye sayısındaki değişimin %32,2'sinin modele dâhil edilen toplam aktifler, prim üretimi ve personel sayısı değişkenleri ile açıklanabildiğini göstermektedir. Geriye kalan %67,8'lik kısmın ise hata terimi (u) vasıtasıyla modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından temsil edildiği görülmektedir.

Tablo 4: Birinci Modelin Analiz Sonuçları

	B	Beta Katsayısı	t Değeri	Anlamlılık Katsayısı
Sabit Katsayı	5,591	-	26,235	0,00
Toplam Aktifler	0,0000003245	0,329	1,878	0,06
Prim Üretimi	0,000001003	0,376	2,733	0,00
Personel Sayısı	-0,000036	-0,08	-0,041	0,97

$$R^2 = 0,322$$

$$\text{Düzeltilmiş } R^2 = 0,285$$

Türkiye’de sigorta şirketlerinin yönetim kurulu üye sayısını etkileyen faktörler

Ayrıca Tablo 4’te modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. T değerleri, modele dâhil edilen her bir değişkenin anlamlı olup olmadığını göstermektedir. %5 anlamlılık düzeyinde prim üretimi değişkeni anlamlıken (0,00), toplam aktifler (0,06) ve personel sayısı (0,96) değişkenleri anlamlı değildir. Modelin genel anlamlılığı için Tablo 3’deki F ve anlamlılık (*significant*) değerleri dikkate alınmalıdır. Birinci modelde anlamlılık katsayısı %5’den küçük çıkmıştır. Bu katsayılarla birlikte F değerleri her iki modelin de bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4’de yer alan Beta değeri ise, bağımsız değişkenlerin önem düzeyini göstermektedir. Burada prim üretiminin en önemli değişken olduğu görülmektedir.

Tabloda sabit terim 5,591’dir. Bunun anlamı toplam aktifler, prim üretimi ve personel sayısı sıfır bile olsa, şirketlerin 5 ve 6 arasında üyeye sahip olduğudur.

Analiz sonucunda elde edilen model katsayıları şu şekildedir:

$$Y=5,591+0,0000003245(X_1)+0,000001003(X_2)-0,000036(X_3)+u$$

5.3. İkinci Model Analizi ve Bulguları

İkinci modelin analizi sonucu ulaşılan değerler Tablo 5’te verilmiştir. Belirlilik katsayısı (R^2) 0,346’dır. Bu değer, bağımlı değişken olan üye sayısındaki değişimin %34,6’sının modele dâhil edilen bağımsız değişkenler ile açıklanabildiğini göstermektedir. Geriye kalan %65,4’lük kısım ise hata terimi (u) vasıtasıyla modelde bulunmayan değişkenler tarafından açıklanabilecektir. Bu durumda ikinci modele dâhil edilen şirket tipi, kurul yapısı ve halka açıklık bağımsız değişkenlerinin, üye sayısını belirlemede ciddi bir katkı yapmadığı görülmektedir.

Tablo 5: İkinci Model Analiz Sonuçları

	B	Beta Katsayısı	t Değeri	Anlamlılık Katsayısı
Sabit Katsayı	6,978		4,955	0,00
Toplam Aktifler	0,0000003127	0,317	1,659	0,10
Prim Üretimi	0,0000008443	0,316	1,997	0,05
Personel Sayısı	0,000	-0,028	-0,131	0,896
Şirket Tipi	-0,008	-0,003	-0,022	0,983
Halka Açıklık	-0,680	-0,176	-1,303	0,198
Kurul Yapısı	-0,010	-0,005	-0,040	0,969

$$R^2 = 0,346$$

$$\text{Düzeltilmiş } R^2 = 0,309$$

Tablo 5'te ayrıca modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. İkinci modelde de birinci modelde olduğu gibi %5 anlamlılık düzeyinde prim üretimi değişkeni anlamlıyken (0,05), diğer değişkenler anlamlı bulunmamıştır.

Beta değeri incelendiğinde, prim üretimi ve toplam aktiflerin en önemli değişkenler olduğu görülmektedir.

Tabloda sabit terim 6,978'dir. Bu, bağımsız değişkenler sıfır bile olsa, şirketlerin yaklaşık 7 üyeye sahip olduğu anlamını taşımaktadır.

İkinci modelin katsayılarını şu şekilde yazmak mümkündür:

$$Y=6,978+0,000003127(X_1)+0,000008443(X_2)+0,0000(X_3)-0,008(X_4)-0,01(X_5)-0,68(X_6)+u$$

6. Sonuç

Türkiye'de faaliyet gösteren tüm sigorta şirketlerin yönetim kurulları üzerinde yapılan bu araştırmada; bu alanda yapılan diğer araştırma sonuçlarına paralel olarak, şirket ölçeğini belirlemede bir kıstas olarak kullanılan toplam aktifler ve prim üretimi değişkenleri ile yönetim kurulu üye sayısı arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kurulan ikinci model de anlamlı olmakla birlikte, eklenen bağımsız değişkenlerin yönetim kurulu üye sayısını açıklama da önemli bir katkı yapmadığı görülmektedir.

Ancak şirket ölçeğini belirlemede kıstas olarak kullanılan ve bu araştırmada da bağımsız değişken olarak modele dâhil edilen toplam aktifler, prim üretimi ve personel sayısı, yönetim kurullarının üye sayısındaki değişikliklerin sadece %32,2'lik kısmını açıklamaktadır. Şirket tipi, yönetim yapısı ve halka açıklık değişkenlerinin de bağımsız değişken olarak eklendiği ikinci modelde ise altı değişkenin üye sayısındaki değişikliklerin sadece %34,6'sını açıkladığı görülmüştür. Her iki modelde de bağımsız değişkenlerin üye sayısındaki değişiklikleri oldukça küçük bir oranda etkilemesi, Türkiye'deki sigorta şirketlerinin yönetim kurulu büyüklüğünün belirli nesnel kıstaslara göre değil, bu araştırmada dikkate alınmayan öznel değerlendirmelere göre belirlendiğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

1. AYGÜN M., İÇ S., SAYIN C., (2011), “Yönetim Kurulu Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler ve Yönetim Kurulu Büyüklüğü ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:10, No:1, Erişim Tarihi: 25.03.2013, <http://jssarchive.gantep.edu.tr/index.php/sbd/article/view/262>
2. BAKER M. P., GOMPERS P. A., (2003), “The determinants of board structure at the initial public offering”, Journal of Law and Economics, Volume: 46, No: 2, Erişim Tarihi: 10.03.2013, <http://www.people.hbs.edu/mbaker/cv/papers/Determinants.pdf>
3. COLES J. F., NAVEEN D.D. NAVEEN L., (2008), “Boards: Does one size fit all”, Journal of Financial Economics, Volume: 87, Issue: 2, Erişim Tarihi: 13.03.2013, <http://www-old.terry.uga.edu/finance/docs/daniel.pdf>
4. DENIS D., SARIN A., (1999), “Ownership and board structures in publicly traded corporations”, Journal of Financial Economics, Volume: 52, Erişim Tarihi: 09.03.2013,

Türkiye’de sigorta şirketlerinin yönetim kurulu üye sayısını etkileyen faktörler

<http://118.96.136.31/ejurnal/JFE%201999%2052%202/JFE%2099%2052%202-2%20Ownership%20and%20board%20structures%20in%20publicly%20traded%20corporations.pdf>

5. GUEST P. M., (2008), “*The determinants of board size and composition: Evidence from the UK*”, Journal of Corporate Finance, Volume: 14, Issue: 1, Erişim Tarihi: 18.03.2013, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119908000035>
6. HUSE M., (1990), “*Board composition in small enterprises*”, Entrepreneurship and Regional Development: an International Journal, Volume: 2, Issue: 4, Erişim Tarihi: 20.03.2013, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08985629000000023#.UsEmnfQW3X4>
7. Kalaycı Şeref ve diğerleri, (2005), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayıncılık.
8. LEHN K. M., PATRO S., ZHAO M., (2009), “*Determinants of size and structure of corporate boards: 1935–2000*”, Financial Management, Volume: 38, Issue: 4, Erişim Tarihi: 03.03.2013, <http://ideas.repec.org/p/hit/hitcei/2008-13.html>
9. LINCK J. S., NETTER J. M., YANG T., (2008), “*The determinants of board structure*”, Journal of Financial Economics, Volume: 87, Issue: 2, Erişim Tarihi: 07.03.2013, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=729935
10. LYNALL M. D., GOLDEN B. R., HILLMAN A. J., (2003), “*Board composition from adolescence to maturity: a multitheoretic view*”, Academy of Management, Volume: 28, No: 3, Erişim Tarihi: 13.03.2013, <http://www.jstor.org/discover/10.2307/30040730?uid=3739192&uid=2&uid=4&sid=21103194129447>
11. ÖZDAMAR K., (2004), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, 5. baskı, Kaan Kitapevi.
12. www.tsb.org.tr, Erişim Tarihi: 01.04.2013.
13. www.kap.gov.tr, Erişim Tarihi: 01.04.2013.
14. www.sigortadenetim.org, Erişim Tarihi: 01.04.2013.

ABMYO Dergisi'nde Yayınlanacak Makaleler İçin Yazım Kuralları

Dergide yayımlanan makaleler yazı işlerinin izni olmaksızın başka hiç bir yerde yayımlanamaz veya bildiri olarak sunulamaz. Kısmen veya tamamen yayımlanan makaleler kaynak gösterilmeden hiçbir yerde kullanılamaz. Dergiye gönderilen makalelerin içerikleri özgün, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmamış veya yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Makaledeki yazarlar isim sırası konusunda fikir birliğine sahip olmalıdır.

1. Makale Türleri

Makaleler İki grupta değerlendirilecektir:

Dergiye gönderilen makaleler aşağıdaki özellikleri taşıyan çalışmalar olmalıdır:

- Özgün araştırmalarla ilgili çalışmalar,
- Uygulama örneklerini bilimsel bir yaklaşımla anlatan çalışmalar,
- Belirli bir konuda, önemli gelişmeleri değerlendirip eksiklikleri ortaya koyan derleme çalışmaları,
- Tez çalışmasından elde edilen sonuçların bilimsel tutarlılığı olan bir bölümünden ya da tümünden yararlanılarak hazırlanmış, doktora öğrencisinin ve tez danışmanının ortak yazar olarak yer aldığı bilimsel makaleler.

ABMYO Dergisi'nde yayımlanan makaleler yayın tarihinden itibaren derginin bir sonraki sayısına kadar tartışmaya açık olacaktır. Makaleler için yapılan eleştiriler dergide yayınlanacaktır.

Makaleler en fazla 12 sayfa olmalıdır. Makaleler en az Word 6.0/95 formatında diskette veya CD'de teslim edilmeli ya da ABMYO Dergisi elektronik posta adresine gönderilmelidir. Orijinal olarak hazırlanmış makaleler % 20 oranında küçültülerek basılacaktır, bu nedenle şekil ve tablolar bu durum göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır. **ABMYO** Dergisi siyah beyaz basıldığından gönderilen makaledeki resim, fotoğraf, şekil ya da grafikler renkli olmamalıdır.

2. Sayfa Düzeni

Sayfa boyutu A4 kağıt boyutunda olmalı, sayfa yapısında sağdan ve soldan 2 cm; üstten 2.5 cm; alttan da 3 cm boşluk bırakılmış olmalıdır. Metin, sağ ve sola dayalı (justify), tek aralık olarak yazılmalı, paragraflar arasında bir satır boşluk bırakılmalıdır. Başlık, şekil adı, tablo adı gibi fornatı belirtilmiş yazılar dışında kalan metin Times New Roman yazı karakterinde 12 punto ile yazılmalıdır.

3. Makale Başlığı

Makale başlığı metnin içeriğini yansıtmalı, 70 harfi geçmemeli ve gereksiz uzatmalardan kaçınılmalı; Times New Roman yazı karakterinde 20 punto ile yazılmalı ve sadece başlığın ilk harfi büyük olmalıdır. Başlık sayfanın üst sınırından 6 cm boşluk bırakıldıktan sonra yazılmalıdır.

4. Yazar Adı

Yazar adı sayfanın üst sınırından 10 cm aşağıda olmalıdır. Yazar adının ilk harfi ve soyadı büyük harf olmak üzere Times New Roman, 12 punto ve koyu (bold) olarak yazılmalıdır. Yazar adının altına Times New Roman 10 punto ve italik olarak adres yazılmalıdır. Yazışmalara yapılacağı yazarın ismi, telefon numarası, elektronik posta adresi, yayının 1. Sayfasının altında dip not (footer) olarak alttan 2 cm yukarıda, 10 punto, Times New Roman formatıyla yazılmalıdır.

5. Dergide yayımlanmak üzere gönderilen yazıların, daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış olması veya bir başka yayın organında değerlendirme aşamasında bulunmaması gerekmektedir.
6. Herhangi bir sempozyum, kongre, konferans v.b. bilimsel etkinliklerde sunulmuş veya sunulacak olan bildiri metinleri, yayımlanmamış olması koşulu ile hakem değerlendirmesine gönderilir.
7. Kısaltmalar, ilgili bilim alanının standart kısaltmaları olmalı ve metin içinde ilk geçtiği yerde tanımlanmalıdır.

8. Türkçe Özet

Özet; yazıya konu olan çalışmanın amaçlarını, kullanılan yöntemleri, ulaşılan sonuçları, değerlendirmeleri içermeli ve 200-250 **kelime arasında** olmalıdır. Bu haliyle özet, yapılan çalışma hakkında fikir verebilmelidir. Özet, Times New Roman yazı karakteri ile 12 punto, italik olarak sayfanın üst sınırından 13cm boşluk bırakıldıktan sonra yazılmalı ve satırlar arasında tek aralık (single space) bırakılmalıdır. **Özet** kelimesi koyu (bold) olmalıdır. Özet kelimesi ile metin arasında bir satır boşluk bırakılmalıdır.

9. Anahtar Kelimeler

Özet ve abstract kısımlarından sonra, makalenin konu sınıflandırmasının yapılabilmesi için en az 3, en çok 6 adet anahtar kelime verilmelidir. Anahtar kelimeler önemlerine göre sıralanmış, Times New Roman yazı karakteri ile, Türkçe anahtar kelimeler 12 punto, İngilizce keywords 11 punto ve italik yazılmalıdır. Sadece **anahtar kelimeler** ve **keywords** kelimeleri koyu (bold) ve italik olarak yazılmalıdır. Türkçe özet ile anahtar kelimeler arasında ve abstract ile keywords arasında bir satır boşluk bırakılmalıdır.

10. Makalenin İngilizce Başlığı

Makalenin İngilizce başlığı sadece ilk harfi büyük olmak üzere Times New Roman yazı karakterinde punto ile koyu olarak yazılmalıdır.

11. İngilizce Özet (Abstract)

İngilizce özet, yazıya konu olan çalışmanın amaçlarını, yazıda kullanılan yöntemleri, ulaşılan sonuçları ve değerlendirmeleri içeren, Türkçe özetle olduğu **gibi** bilgi vermek üzere, 200-250 **kelime arasında** olacak şekilde hazırlanmalıdır. Abstract, Times New Roman yazı karakteri ile 11 punto, italik ve satırlar arasında tek aralık olacak şekilde yazılmalı, sadece **abstract** kelimesi 12 punto ve koyu (bold) olmalıdır.

12. Başlıklar

Ana Başlık

Giriş bölümü yazıyı doğrudan ilgilendiren, uzun tarihçeler içermeyen bir bölüm olmalıdır. Tüm ana başlıklar sola dayalı olarak Times New Roman formatında 14 punto, koyu renk (bold) ve başlığın sadece ilk kelimesinin ilk harfi büyük olacak şekilde yazılmalıdır. Hiçbir başlığın önüne numara veya herhangi bir işaret konulmamalıdır. Giriş dışındaki ana başlıklardan öne 18 punto boşluk bırakılmalı, ana başlıktan sonra boşluk bırakılmadan makale metni başlamalı, metin yazı karakteri Times New Roman ve 12 punto olmalıdır.

Ara Başlık

Ana başlıktan sonra herhangi bir metin yazılmadan ara başlık yazılması gerektiğinde arada boşluk bırakılmayacaktır. Ara başlıklar sola dayalı olarak Times New Roman formatında 12 punto, koyu renk (bold) yazılmalı ve başlığın sadece ilk kelimesinin ilk harfi büyük olmalıdır. Ara başlıktan sonra boşluk bırakılmadan makale metni başlamalıdır. Herhangi bir metin yazıldıktan sonra konulacak ara başlıklardan önce bir boşluk bırakılmalıdır.

Alt Başlık

Alt başlıklar paragrafın başında ve metinden bir çizgi (-) işareti ile ayrılarak yazılmalı ve hemen yanından metin devam etmelidir. Alt başlık Times New Roman yazı tipinde italik, 12 punto ve sadece ilk kelimenin ilk harfi büyük olarak yazılmalıdır.

13. Şekiller

Metin içinde yer alan şekiller metin sınırlarını aşmayacak şekilde ortalanarak konulmalıdır. Şekiller mutlaka net ve okunaklı olmalıdır. **Baskı sırasında yayın %20 oranında küçültüleceği için şekil büyüklükleri bu durum göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.** Şekiller ya bir çizim programı ile çizilmiş olmalı ya da taranmış ise en az 300dpi çözünürlükte taranmış olmalıdır. Şekil olarak gösterilen grafik, resim ve metin kutularında yer alan yazı ve sayıların büyüklüğü makale içinde Times New Roman karakteri ile yazılmış 9 punto boyutundaki bir

yazının büyüklüğünden az olmamalıdır. Şekil no ve adları şeklin altında ortalanarak, tek aralıklı ve Times New Roman 12 punto ile italik yazılmalı ve sadece ilk kelimenin ilk harfi büyük olmalıdır. Şekilden önce, şekil adından önce ve sonra da birer satır boşluk bırakılmalıdır. Şekiller metin içine yerleştirilirken mutlaka şekilden önce atıfta bulunulmalıdır.

14. Resim ve Fotoğraflar

Resim ve fotoğraflar taranmış ise en az 300 dpi çözünürlükte taranmış olmalı, metin içinde mutlaka atıfta bulunulmalı, şekillerle beraber numaralandırılmalıdır.

15. Tablolar ve Denklemler

Metin içerisinde yer alan tablolar aşağıda görüldüğü gibi metin sınırlarını aşmayacak şekilde ortalanarak konulmalıdır. Tablo no ve adları, tablonun üstünde tek aralık ve Times New Roman 12 punto ile sadece ilk kelimenin ilk harf büyük olacak şekilde ortalanarak ve italik yazılmalıdır. Tablo adı yazılırken üstte ve altta birer satır, tablodan sonra ise bir satır boşluk bırakılmalıdır. Tablolara tablodan önce mutlaka metin içerisinde atıfta bulunulmalıdır.

Tablo satır ve sütunlarındaki rakam ve yazılar Times New Roman 12 punto yazılmalıdır. Ancak zorunlu kalman durumlarda yazı boyutu yazı sınırlarını geçmeyecek şekilde en az 9 puntoya kadar düşürülebilir. Tablodaki parametre ve isimlerin yer aldığı ilk satırın hem altı hem de üstü 1.5 punto kalınlıkta birer çizgi ile kapatılmalıdır. Daha sonraki satırlarda herhangi bir yatay ve dikey çizgi kullanılmadan son satırın altına bir çizgi daha ilave edilerek tablo sınırlandırılmalıdır.

Metin içerisine yazılacak denklemler, word yazım programındaki equation editör ile sola dayalı olarak yazılmalı ve eşitliklere sağa dayalı olarak parantez içerisinde numara verilmelidir.

16. Semboller

Makale çok sayıda sembol içeriyor ya da makaledeki sembollerin açıklanması gerekiyorsa uluslararası standarda uygun olarak, semboller, kaynaklardan önce, Times New Roman 11 punto ile ve italik yazılmalıdır.

Makalede ondalık gösteriminde nokta kullanılmalı, binlikleri ayırırken virgül veya nokta kullanılmamalı gerekiyorsa tek boşluk kullanılmalıdır.

17.Dergi yayın Kurulu, makaleleri, üç hakem gönderir. Makaleler, en az iki hakemin olumlu görüşüyle yayımlanır.

18.Yayımlanması için düzeltilmesine karar verilen yazıların, yazarları tarafından en geç(posta süresi de dahil olmak üzere) 30 gün içerisinde, yeniden Yayın Kuruluna gönderilmesi gerekir.Belirlenen sürede gönderilen makaleler bir sonraki dönemde yayımlanmak üzere sıraya konulur. Metin, değişiklikleri isteyen hakemler tarafından yeniden incelenebilir.

19. Hakem onayı alan makaleler, raporların tamamlanma tarihlerine göre sıraya konularak yayımlanır.
20. Dergiye gönderilecek yazılar, iki kopya alınarak hazırlanmalıdır. Bunlardan bir kopya posta yolu ile gönderilmeli; bir kopya ise; elektronik posta aracılığıyla iletilmelidir. Elektronik posta olarak gönderilen nüshada, yazar/yazarların adı soyadı, makalelerin tam adı, bağlı oldukları kurum ve ünvanları, iş-cep telefonları ve elektronik posta adreslerini içeren bir kapak sayfası bulunmalıdır. Kapak sayfası, posta yolu ile gönderilecek kopyaya da eklenmelidir.
21. Yazarlar, yayınlarını İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisine göndermekle, telif haklarını İstanbul Aydın Üniversitesine devretmiş sayılırlar.
22. Dergide yazısı yayımlanan yazarlara, iki adet dergi ücretsiz olarak gönderilir. Ayrıca telif hakkı ödenmez.
23. Ulusal ve uluslar arası düzeyde akademik bilgi paylaşımının sağlanması amacıyla İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi'nde yayımlanmak üzere Hakem Kurulundan geçen yazılar Üniversitenin internet sitesine bağlı olarak da yayımlanabilir.
24. Dergiye gönderilen yazılar, yayımlanmasa dahi iade edilmez

25. Kaynaklar

Yazı içinde atıfta bulunulan kaynaklar; ya ...Smith (1980)... şeklinde cümlenin içinde, ya ...(Smith, 1980; Adams, 1981) ya da (Smith vd., 1980) şeklinde cümlenin sonunda yazar soyadı ve yayın yılı belirtilerek verilmelidir. İki yazarlı kaynaklarda iki yazarın da soyadı yazılmalı (Snell ve Etre, 1971), ikiden fazla yazarlı kaynaklar parantez içinde gösterilecek ise vd. kısaltması kullanılmalı (Li vd., 1998), parantez dışında Li ve diğerleri (1998) kullanılmalıdır.

Makale metninin sonunda kaynaklar bölümü bulunmalı ve yazar soyadına göre A'dan Z'ye doğru alfabetik sıralama yapılmalıdır. Kaynaklar, Times New Roman 11 punto ile yazılmalı, sadece *dergi*, *kitap* ya da *sempozyum adı İtalik* olmalıdır. Kaynaklarda, varsa cilt numarası koyu renkte, sayı numarası normal karakter ile yazılmalıdır. Kaynaklar kısmında yer alan ulusal-uluslararası makalelerin yer aldığı dergi adları kısaltılmış halleriyle değil, açık olarak yazılmalıdır. (Örnek olarak dergi adı Wat. Res. şeklinde değil Water Resources şeklinde yazılmalı.)

Kaynak gösterimleri aşağıdaki örnekler gibi yapılmalıdır.

i) Ulusal - Uluslararası Makaleler

Yılmaz, A., Brown, O. ve Nelson, H., (1998). Magnetic fields, *Electra*, **24**, 9, 117-143.

ii) Ulusal - Uluslararası Bildiriler

Yılmaz, A., Brown, O. ve Nelson, H., (1998). Magnetic fields, *Proceedings*, 5th Conference, Electronics, 117-143, Sydney, A.

iii) Ulusal - Uluslararası Kitap

Yılmaz, A., Brown, O. ve Nelson, H., (1998). Magnetic fields,, 295, Mc. Graw Press, London.

Aziz,A (2008). İletişime Giriş. 135, Aksu Yayınevi. İstanbul.

- Kitap İçinde Bölüm

Sensoy, T., (1998). Magnetic fields, in Reinhardts, M, eds, *Physics*, Mc. Graw HM Press, 2-5, Oxford, UK.

- Çeviri Kitap

Ong, W.J (1995). Sözlü ve Yazılı Kültür. Sema Postacıoğlu(Çev.). 136, Metis Yayınevi. İstanbul

- Editörlü Kitap

Çebi, M.(Ed).(2003). Medya Etki Araştırmaları 142, Alternatif Yayınevi. Ankara.

- Editörlü Kitapta Bölüm

Keeplinger. H,M(2003). Etki Kavramının Sınırları. Murat Çebi(Ed.), Medya Etki Araştırmaları 142, Alternatif Yayınevi. Ankara.

- Dergiden Makale

Gezgin, S. (2009). Medyanın Sorumluluğu(Türk Alman İlişkileri Örneğinde). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 44-54

- Basılmamış Tezler, Bildiriler

Arvas, İ.S (2010). Cumhuriyet Döneminde Basında Etik Bağlımada Ortaya Konulan Uygulamalar ve Bir Meslek Örgütü: Basın Konseyi. (Yayınlanmamış doktora tezi.) İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- İnternette Makale

Koloğlu, O. (1999). Medya, Devlet ve Sermaye. <http://dorduncukuvvetmedya.com>

iv) Basılmış Bilimsel Rapor

Yılmaz, A., Brown, O. ve Nelson, H., eds. (1998). Magnetic fields, J., Technical Report, ICTP TRIL Programme, 12, Trieste.

v) **Mesleki Teknik Rapor**

Yılmaz, A., Brown, O. ve Nelson, H., eds. (1998). Manyetik Alan Teorisi, Teknik Rapor 5, CEV Vakfı, İstanbul.

vi) **Doktora, Y.Lisans Tezi**

Yılmaz, A., Brown, O. ve Nelson, H., (1998). Manyetik Alan Teorisi, *Doktora tezi*, AÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

iviii) **Standartlar**

TS920, (1990). Binalarda rüzgar yükü kuralları, *Türk Standartları*, Ankara.

ix) **Güncel Yazı**

Yılmaz, A., Brown, O. ve Nelson, H., (1998). Manyetik Alan Teorisi, *Bilim ve Teknik*, 63, 7, 3-5

Yılmaz, A., Brown, O. ve Nelson, H., (2000). Manyetik Alan Teorisi, *Hürriyet Gazetesi*, sf. 1, 2, 12, 2000.

x) **Web Adresleri**

Kaynakların A'dan Z'ye sıralanması bittikten sonra 1 punto kahnlıklı bir çizgi çekilerek, çizginin altından itibaren, İnternet kaynakları, siteden yararlanılan tarihle beraber yazılmalıdır. Yılmaz, A., Brown, O. ve Nelson, H., (1998). Manyetik Alan Teorisi, [http://www.server.com/final/paper1](http://www.server.com/final/paper1.html) .html, (21.12.2005)



Dr. Mustafa AYDIN

President

Öğr. Gör. Serkan Deniz
Öğr. Gör. Hilal Kamer

The concept of relationship marketing

Yrd. Doç. Dr. Filiz Katman

Levant-Eastern Mediterranean and
Energy Chess

Öğr. Gör. Önder Yücel
Öğr. Gör. Mücella Güner

Performance-based pricing in apparel
companies and its applications

Öğr. Gör. Hatice Köse

Stress and stress management in
organizations

Öğr. Gör. Berna Çağlar
Öğr. Gör. Murat Kuşçuoğlu

Performance management in
humanitarian logistics

Dr. Ceyhun Kır
Yrd. Doç. Dr. Nurhan Talebi

The factors that have effects on the
number of board member of insurance
companies in Turkey