

T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları
Dokuz Eylül Üniversitesi Yayın Komisyonu Basım Kararı Tarih ve Numarası:
04.06.2013/09.1700.0000.000/BY.013.042.684

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ**

**DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY
JOURNAL OF FACULTY OF BUSINESS**

CİLT: 15 SAYI: 2 YIL: 2014

VOLUME: 15 NUMBER: 2 YEAR: 2014

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi TUBİTAK ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanına dahildir.

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Akademia Sosyal Bilimler İndeksi'nde (ASOS Index) taranmaktadır.

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ

İşletme Fakültesi dergisi hakemli bir dergidir.

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ ADINA SAHİBİ

Prof.Dr. Yasemin Arbak

Kurucu Editör

Prof.Dr. Mete Oktav

YAYIN KURULU

Editör

Burcu Selin Yılmaz

Editör Yardımcıları

İlkin Özdikmenli Çelikoğlu
Selcen Kılıçaslan Gökoğlu

Bilgi İçin

Burcu Selin Yılmaz,
Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi , Kaynaklar Yerleşkesi 35160
Buca İzmir.

Tel: (232) 3018101 – (232) 3018237, Faks: (232) 4535062
E-posta : ifede@deu.edu.tr, selin.yilmaz@deu.edu.tr

<http://isletme.deu.edu.tr/ifddergi/>

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi yılda iki kez yayımlanır.
Bu Dergide yayınlanan çalışmaların bilim ve dil sorumluluğu yazarlarına aittir.
Bu yayının bütün hakları Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesine aittir.
Yazılı izin olmaksızın çoğaltılması , dağıtılması ve satılması yasaktır.

ISSN: 1303 – 0027

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ YAYINIDIR.

Dergi Editörler Kurulu

İkbal Aksulu

Dokuz Eylül Üniversitesi

Ceyhan Aldemir

Dokuz Eylül Üniversitesi

Erdoğan Alkin

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Dilek Önkal

Bilkent Üniversitesi

Zeynep Aycan

Koç Üniversitesi

Gül Bayraktaroğlu

Dokuz Eylül Üniversitesi

Muzaffer Bodur

Boğaziçi Üniversitesi

Nakiye Boyacıgiller

Sabancı Üniversitesi

Tamer Çavuşgil

Michigan State University

Mithat Çoruh

Başkent Üniversitesi

Şayeste Daşer

Koç Üniversitesi

Hulusi Demir

Eastern Mediterranean University

Cemal Ekin

Providence University

Ferda Erdem

Akdeniz Üniversitesi

Erol Eren

Beykent Üniversitesi

Hüsnü Erkan

Dokuz Eylül Üniversitesi

Murat Ferman

Işık Üniversitesi

Uğur Güllülü

Atatürk Üniversitesi

Orhan İçöz

Yaşar Üniversitesi

Erdener Kaynak

Pennsylvania State University

Tamer Koçel

İstanbul Kültür Üniversitesi

Recep Kök

Dokuz Eylül Üniversitesi

Erol Manisalı

İstanbul Üniversitesi

Mete Oktav

Dokuz Eylül Üniversitesi

Ömür Timurcanday N. Özmen

Dokuz Eylül Üniversitesi

İlker Parasız

Türkiye Merkez Bankası

Cengiz Pınar

Yaşar Üniversitesi

Selami Sargut

Başkent Üniversitesi

Fulya Sarvan

Akdeniz Üniversitesi

Mustafa Tanyeri

Dokuz Eylül Üniversitesi

Alaeddin Tileylioğlu

Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Alp Timur

Dokuz Eylül Üniversitesi

Selçuk Uslu

Başkent Üniversitesi

Öcal Usta

Dokuz Eylül Üniversitesi

Muzaffer Uysal

Virginia Tech University

Turgut Var

İzmir Ekonomi Üniversitesi

Erinç Yeldan

Bilkent Üniversitesi

Cengiz Yılmaz

Celal Bayar Üniversitesi

Cemal Yükselen

Mustafa Kemal Üniversitesi

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ

Cilt: 15

Sayı: 2

Yıl: 2014

İÇİNDEKİLER

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

Çimen KARATAŞ ÇETİN, A. Güldem CERİT **83**

A Comparative Study of Local Residents' Attitudes towards Tourism in Kuşadası

Uğur ÇALIŞKAN, Özgür ÖZER **117**

Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi

Oya AYTEMİZ SEYMEN **135**

Tarihi Köşkerin Yiyecek-İçecek Sektörüne Kazandırılması: Beltur A.Ş. Örneği

Turgay BUCAK, Esin ÖZKAYA **167**

Yazarlara Duyuru **181**

**ORGANISATIONAL CHANGE IN PORTS AND ANALYSIS OF
EFFECTIVENESS IN VALUE CHAIN SYSTEMS:
A SURVEY RESEARCH**

Çimen Karataş-Çetin* ; A. Güldem Cerit**

ABSTRACT

The objective of this study is to determine the changes at ports and to reveal the relationship between these changes and port effectiveness. A survey study with a sample of 51 ports in Turkey was carried out. Factor analysis was used for grouping organisational change implementations. Mann-Whitney U tests, correlation and regression analyses were used for hypothesis testing. As a consequence; perceptions regarding organisational change implementations and effectiveness measures were compared according to port characteristics and the causal relationships between organisational change and effectiveness variables were determined within the context of value chain systems.

Keywords: *Port, Organizational Change, Effectiveness, Value Chain*

**LİMANLARDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞER ZİNCİRİ
SİSTEMLERİNDE ETKİLİLİK ANALİZİ: BİR SAHA ARAŞTIRMASI**

ÖZET

Çalışmanın amacı, liman örgütlerinde ortaya çıkan değişimleri belirlemek ve bu değişimler ve liman etkililiği arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla, Türkiye'deki 51 liman örneğinde bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Örgütsel değişim uygulamalarını gruplandırmak için faktör analizi uygulanmıştır. Hipotez testleri için ise, Mann-Whitney U testi, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, limanlardaki değişim uygulamaları ve etkililik ölçütlerine ilişkin algılar, limanların özelliklerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve örgütsel değişim ve etkililik arasındaki sebep-sonuç ilişkileri değer zinciri sistemleri kapsamında belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: *Liman, Örgütsel Değişim, Etkililik, Değer Zinciri*

* Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Tınaztepe Kampüsü, Buca, İzmir,
E-posta: cimen.karatas@deu.edu.tr

** Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi Tınaztepe Kampüsü, Buca, İzmir,
E-posta: gcerit@tnn.net

INTRODUCTION

Ports act in a dynamic environment which is complicated and in continuous change. Today, impacts of globalisation can be observed in geographical distribution and port competition whereas technological innovations affect port equipments and information systems; political regulations influence management and administration types of ports and legal regulations affect operation of ports within laws.

Among other external factors that affect ports are; global production and trade system, supply chain and logistics system as well as developments in transportation and sea transport systems which are all determined as supra-systems of ports around the systems approach which establishes the viewpoint of this study. Such developments direct the ports to apply organisational changes to adapt to the environmental changes as well as to increase organisational effectiveness. In this sense, the concepts of "organisational change" and "effectiveness" which are interrelated concepts are examined from the view of port organisations. Port organisations are evaluated as a "system" in that they have complex structures and involve several services, functions and stakeholders. It has been claimed that ports also consist of several sub-systems such as operation, marketing, logistics, human resources etc. and each port sub-system works in harmony with each other and in an effective manner so that ports create "value" both within themselves and to the supply chain and logistic systems which constitute their supra-systems.

The objective of this study is "determination of external and internal factors that encourage ports to change, identification of the change implementations performed at port organisations and revealing the causal relations between these implementations and effectiveness of ports". As required by this study, a survey research applied on a total of 51 Turkish ports.

BACKGROUND LITERATURE

Internal and External Port Value Chain Systems

Ports are considered as part of a cluster of organisations in which different logistics and transport operators are involved in bringing value to the final consumers (Carbone and De Martino, 2003). According to Robinson (2002), port functions are performed within a chain system with high levels of cross-functional integration of business processes within and individual firm or across a number of firms in the chain. In the light of these statements, in this study seaports are regarded as value

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

creating organisations interacting with their broader systems which indicates that they are open-systems. It is prominent that seaports can generate value by integrating their internal activities or, with Robinson's (2002: 54) words, by "increasing internal operational efficiency, as well as by interacting with their broader systems such as supply and logistics systems".

In the context of this study it is proposed that port value chain systems can be differentiated as "*internal value chain system*" and "*external value chain system*" in accordance with the classifications of Porter (1985), as "value chain" and "value system" and Donelan and Kaplan (1998) as "internal value chain" and "industrial value chain". According to Porter (1985: 33-34), value chain approach is "a systematic way of examining all the activities a firm performs and how they interact is necessary for analysing the sources of competitive advantage. The extent of integration into activities plays a key role in competitive advantage."

Since, seaports are multi-functional and multi-faceted organisations with complex structures; they encompass various functions in their systems. These functions or sub-systems can also be regarded as the processes or transformations in the ports. Every function needs certain inputs where some sub-systems have common inputs used to form outputs (Karataş-Çetin and Cerit, 2010a). Seaports constitute different interdependent and integrated units in their organisation structures containing operational, economical, social, strategic management and other aspects (Karataş-Çetin and Cerit, 2010b). Cleland and King (1972) suggest that the functional departments in an organisation chart can constitute the sub-systems of an organisation. It is proposed that when port sub-systems work in harmony with each other in an effective manner so that ports create "value" within themselves which comprises the "internal value chain" similar to the Porter's (1985) value chain approach.

Authors prefer to use the term "external value chain system" in lieu of "value system" named by Porter (1985). This term has been referred differently in a number of studies; "industrial value chain" (Donelan and Kaplan, 1998), "extended value chain" (Ansari and Bell, 1997) and "global value chain systems" (Gereffi, Humphrey and Sturgeon, 2005). External value chain systems create value to the customers and to whole supply chain through establishing close relationships with customers and stakeholders.

De Martino and Morvillo (2008) indicate that the ability of the port to recognise and exploit interdependencies within and between different supply chains will determine its capability to create value in supply chains. In accordance with the classifications in studies of De Langen and Van der Lugt (2007) and Notteboom (2007) regarding major developments and trends in the port environment; external value chain systems (supra-systems) of ports can be listed from the wider system to the narrower one as; global production and trade systems, supply chain and logistics systems and transport and maritime transport systems.

Changes in Port Organisations and Value Chain Systems

The changes and developments occurring recently in supra-systems of ports have changed the traditional roles of ports and force port and terminals to implement changes in their structures. Globalisation of production (UNESCAP and KMI, 2005; Chlomoudis, Karalis and Pallis, 2003) led to the international division of labour (European Parliament, 2009) and global outsourcing (Pettit and Beresford, 2009), thus multinational transport companies (Notteboom, 2007) have emerged. By the effect of globally dispersed consumption nodes and higher demand on products and services (Paixao and Marlow, 2003), shipping companies established strategic alliances, mergers and acquisitions (Cullinane, 2005) to reduce the transport costs by sharing costs and risks. These resulted in increasing vessel sizes (Haynes, Hsing and Stough, 1997) to benefit from economies of scale and widening the operational areas to benefit from economies of scope. Another effect of globally dispersed consumption points and increasing vessel sizes was seen as the emergence of the hub-and-spoke network systems in liner shipping and development of transshipment ports (Martin and Thomas, 2001). Global port operators, having foreseen these events, repositioned their container terminals through joint ventures, port terminals concessions to meet this increase in vessel size (Paixao and Marlow, 2003). The changes in the network structure by the increase of vessel sizes and introduction of containerisation forced ports to compete globally rather than regionally in a more severe manner.

Strict environmental regulations, national and international policies supporting sustainability (De Langen and Van der Lugt, 2007) and increased safety and security levels (Estache and Trujillo, 2009) forced ports to act in compliance with the related standards. Specialisation and developments in maritime technologies (Coltof, 2000) led ports to adopt advanced equipment and information technologies (De Langen and

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

Chouly, 2004) and this had influences on the reduction of port labour but increase in productivity.

On the other hand, the developments in supply chains and logistics systems such as; global trends of logistics network restructuring and repositioning of regional and local distribution centres, rapid progress in product and process technology, introduction of advanced information and communication technologies in logistics networks (Marlow and Paixao, 2003), shortening product life cycles De Langen and Van der Lugt, 2007), new practices such as total quality management and just-in-time (UNESCAP and KMI, 2005), responsiveness to customer demands with shorter lead times, better dispersion of information and knowledge among stakeholders and customers (Haugstetter and Cahoon, 2010) had pressures on ports to position themselves in re-organising supply and logistics chains and re-define their strategies and goals to maintain their competitive positions in the market.

The rapid increase in the port competition have pressures on ports to improve the quality of the traditional port services, implement differentiation strategy by providing value-added logistics services and deliver door-to-door transport solutions (Coltof, 2000; Musso, 2009). The developments in the logistics and port environment have created the need for ports to be part of wider logistics networks and to provide value-added services (Verhoeven, 2010). In an era of economic globalisation ports are evolving rapidly from being traditional land-sea interfaces to providers of complete logistics networks and value-added logistics services (Bichou and Gray, 2005). Port authorities have roles such as concentrating on value added logistics, development of information and communication systems (Verhoeven, 2010) to enhance the integration of the supply chain actors and port networking by strategic cooperation with other ports to be more effective and retain their competitive position.

Effectiveness in Port Value Chain Systems

Robbins (1990) and Rieley and Clarkson (2001) emphasise the relation between organisational change and effectiveness as stating that effectiveness is the main objective of the change process. Although there are various approaches to effectiveness concept in management discipline such as goal attainment, human relations, internal processes, strategic constituencies, competing values, etc., assuming that seaports are open systems (Berrien, 1976) with permeable boundaries between

itself and broader supra-systems it is decided that 'systems approach' best fits with the nature of ports. From the systems point of view, organisational effectiveness is defined by Georgopoulos and Tannenbaum (1957: 535) as "the extent to which an organisation as a social system, given certain resources and means, fulfils its objectives without incapacitating its resources".

In the systems approach to organisational effectiveness, it is recognised that no organisation can reach overall effectiveness if one or more sub-systems are performing inadequately. Therefore, the sub-systems in a port organisation should be identified to reach and assess the whole effectiveness of the system (Karatas-Cetin and Cerit, 2010b). Effective organisations as open systems should interact with its parts and with a larger environment and respond to continuous change (Beckhard, 1969).

While efficiency and performance are widely studied concepts in port business and economics literature, there is still a limited number of papers (Baltazar and Brooks, 2007; Sayareh, 2007; Sayareh and Lewarn, 2006) attempting to explain the effectiveness of port organisations. This study attempts to evaluate organisational effectiveness of seaport from a multivariate perspective. For this, 13 measures that can explain the effectiveness of port organisations at all points are determined for the survey study. Related literature is provided in the following "determination of variables" section.

RESEARCH MODEL AND HYPOTHESIS

The main framework of the research model consists of four concepts which are: "external and internal drivers of change in ports", "changes in port organisation systems", "effectiveness in port value chain systems" and "organisational and individual characteristics of ports". Figure 1 represents the research model applied in the survey study and the related hypotheses developed by the authors.

In the first part of the model, the external and internal environmental determinants which force ports to change are stated. The aim is to understand the effects of these factors influencing port organisations' change implementations. The second component of the model includes the changes taken place in each of the port sub-systems. In the light of the studies of Robbins (1990), Connor and Lake (1994) and Prastacos, Derquist, Spanos and Wassenhove (2002); main areas of change in port organisations are determined as technological, structural, strategic and managerial and human resources. The third part of the

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

model involves measures identified for assessing the effectiveness of port value chain systems. The last component of the model is related to the organisational and individual characteristics of port organisations.

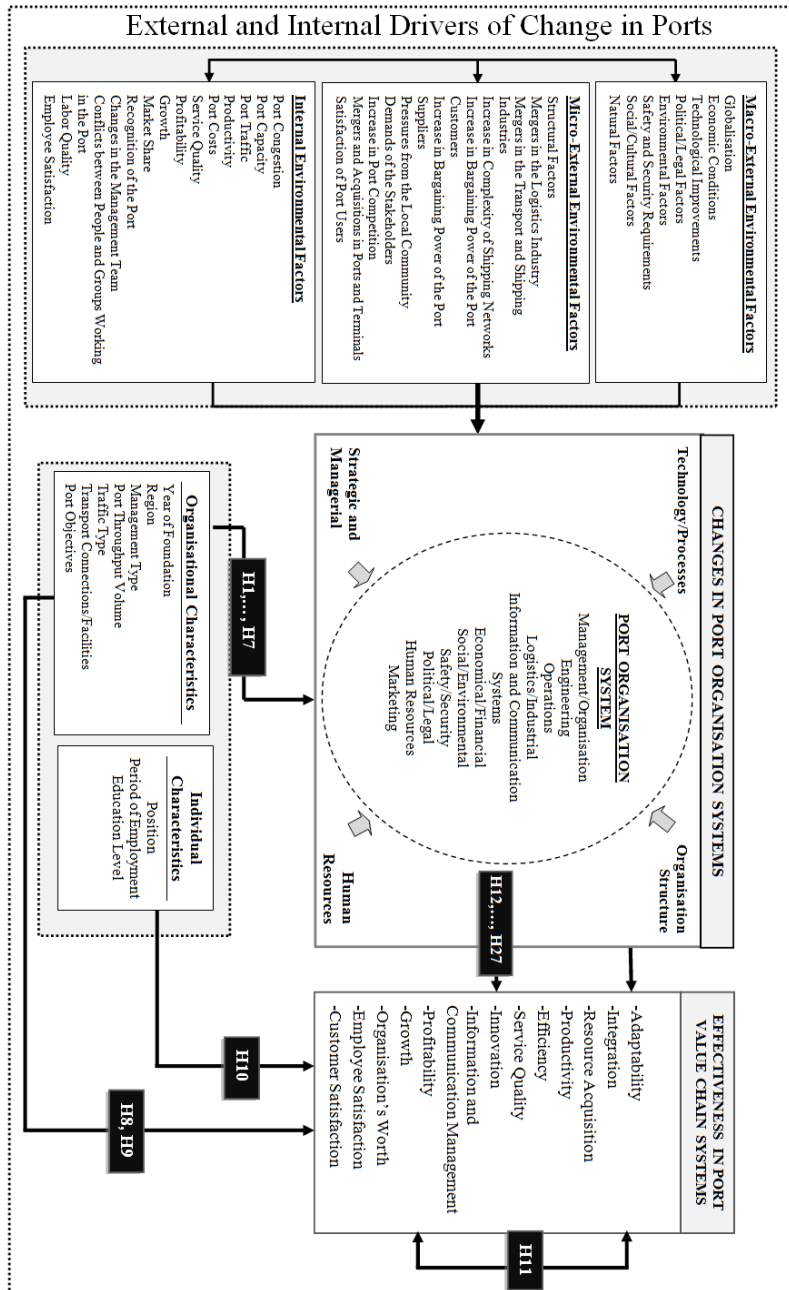


Figure 1. Survey Research Model

By the research model it is indicated that in order to achieve effectiveness, organisational changes which are triggered by external and internal forces, are implemented in each sub-system, through the whole port system and in four organisational areas of the port and as a result value is generated both internally and externally through achieving effectiveness in port organisations.

As shown in Table 1, 27 hypotheses were developed. Hypotheses from 1 to 7 were developed to identify the differences in perceptions regarding organisational change implementations with regard to *year of foundation (H₁)*, *region the port located in (H₂)*, *traffic type (H₃)*, *port throughput (H₄)*, *port ownership status (H₅)*, *port transport connections (H₆)* and *port objectives (H₇)*. Hypothesis 8, 9 and 10 were related to port effectiveness as such the performances of Turkish ports related to effectiveness measures differ with respect to the *port objectives (H₈)*, the importance of effectiveness measures differ with respect to the *port objectives (H₉)* and *respondents' position in the port organisation (H₁₀)*. **H₁₁** was developed to reveal the perceptions regarding importance-performance associations of port effectiveness measures. Hypothesis ranging from 12 to 27 were developed to explore the causal relations between organisational change implementations and port effectiveness measures.

Table 1: Hypotheses of the Research

Hypothesis
H₁ : Perceptions regarding organisational change implementations differ with respect to port's year of foundation .
H₂ : Perceptions regarding organisational change implementations differ with respect to the location of the port.
H₃ : Perceptions regarding organisational change implementations differ with respect to the traffic type .
H₄ : Perceptions regarding organisational change implementations differ with respect to port throughput volume .
H₅ : Perceptions regarding organisational change implementations differ with respect to port ownership status .
H₆ : Perceptions regarding organisational change implementations differ with respect to transport connections of ports.
H₇ : Perceptions regarding organisational change implementations differ with respect to port objectives .
H₈ : Perceptions regarding the performances of ports on effectiveness measures differ with respect to port objectives .

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

<p>H₉: Perceptions regarding the importance of effectiveness measures differ with respect to port objectives.</p>
<p>H₁₀: Perceptions regarding the importance of effectiveness measures differ with respect to the position of the respondents in the port.</p>
<p>H₁₁: There is a significant positive relationship between the importance given to the effectiveness measures and the perceptions regarding the performances of ports on effectiveness measures.</p>
<p>H₁₂: Organisational change implementations regarding accessibility, logistics and customer orientation have significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to integration.</p>
<p>H₁₃: Organisational change implementations regarding relations and cooperation with stakeholders have significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to integration.</p>
<p>H₁₄: Organisational change implementations regarding technology, managerial and strategic viewpoint have significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to adaptability.</p>
<p>H₁₅: Organisational change implementations regarding technology, managerial and strategic viewpoint have significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to service quality.</p>
<p>H₁₆: Introduction of new equipment and information technologies has significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to service quality.</p>
<p>H₁₇: Introduction of new equipment and information technologies has significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to productivity.</p>
<p>H₁₈: Introduction of new equipment and information technologies has significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to profitability.</p>
<p>H₁₉: Introduction of new equipment and information technologies has significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to resource acquisition.</p>
<p>H₂₀: Organisational change implementations regarding technology and the support of creative ideas have significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to innovation.</p>
<p>H₂₁: Organisational change implementations regarding being innovative by the use of information technologies, increase in cooperation and coordination between terminals and focusing on the strategic cooperation with the parties within logistics networks have significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to information and communication management.</p>
<p>H₂₂: Introduction of new equipment and information technologies has significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to growth.</p>

H₂₃: Organisational change implementations regarding **technology** and **human resources** have significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to **efficiency**.

H₂₄: Organisational change implementations regarding **human resources, organisational structure and behaviour** have significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to **employee satisfaction**.

H₂₅: Organisational change implementations regarding **human resources, organisational structure and behaviour** have significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to **adaptability**.

H₂₆: Organisational change implementations regarding **social, environmental, safety and security issues** have significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to **organisation's worth**.

H₂₇: **Customer-oriented** organisational change implementations have significant impacts on the perceptions of ports on their performances related to **customer satisfaction**.

RESEARCH METHODOLOGY

Questionnaire Design and Determination of Variables

Data for the survey were collected through the use of questionnaires. Questionnaire was comprised of four categories of variables that can be seen from the research model depicted by Figure 1; namely profile questions for the ports (organisational characteristics) and respondents (individual characteristics), external and internal determinants of change, organisational change variables and port effectiveness measures. The questionnaire form was constructed from information gathered by the literature review concerning the port business and management and organisation disciplines and preliminary qualitative researches such as Delphi study and semi-structured interviews that were conducted to the representatives of port organisations and associations.

Profile questions related to port traffic type, port throughput volume and port objectives were developed in accordance with the studies of Baltazar and Brooks (2007) and Brooks (2007).

As seen from the survey research model from Figure 1; 33 statements related to environmental determinants of change were provided with a seven point interval scale to assess their impacts on the changes experienced by port organisations as follows: 1: unimportant, 7: important. 25 statements related to organisational change implementations at ports were listed with a seven point Likert scale as follows: 1: strongly disagree, 7: strongly agree. 25 organisational change variables are also listed in Table 4 indicating the findings of the factor

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

analysis. Main organisational change variables developed in the survey can be listed as; the changes in organisational structure of ports (Estache and Trujillo, 2009; Marlow and Paixao, 2003), changes in management structure of ports (UNESCAP and KMI, 2005; Haralambides and Veenstra, 2002), changes in port equipment technologies (Coltof, 2000; Ninneman, 2008), changes in information technologies (Chlomoudis et al., 2003; De Langen and Chouly, 2004), changes in human resources management practices (Haynes et al., 1997), increase of responsibility related to safety and security, environmental and social issues (Estache and Trujillo, 2009; Rodrigue, 2010), increase in private participation and cooperation and coordination between terminals (Cullinane, 2005), integration of ports with supply chain and logistics networks, focusing on accessibility and logistics services (Bichou and Gray, 2005; Robinson, 2002) and adopting more customer focused marketing strategies (De Langen and Van der Lugt, 2007).

Regarding port effectiveness measures, 13 variables were constructed and used in two questions for the aim of identifying which measures the sample considered more important as compared to others and which measures the sample considered their ports' performances are higher related to each measure. For achieving these two aims first question was designed with a seven point importance scale where 1: very low importance, 7: very high importance and second question was developed with a seven point performance scale ranges from 1: very low performance to 7: very high performance.

Effectiveness measures for port organisations were developed as; productivity (Georgopoulos and Tannenbaum, 1957; Carbone and Martino, 2003; Park and De, 2004), efficiency (Olowokudejo and Aduloju, 2011; Tongzon and Heng, 2005), profitability (Friedlander and Pickle, 1968; Park and De, 2004), growth (Sayareh, 2009), service quality (Sayareh and Lewarn, 2006; Panayides, 2007), innovation (Chlomoudis et al., 2003; Haugstetter and Cahoon, 2010), information and communication management (Carbone and De Martino, 2003; Notteboom, 2007), adaptability (Marlow and Paixao, 2003; Sayareh and Lewarn, 2006; Tongzon and Heng, 2005), resource acquisition (Shilbury and Moore, 2006), integration (Paixao and Marlow, 2003; Panayides, 2006), organisation's worth (Friedlander and Pickle, 1968), employee satisfaction (Baruch and Ramalho, 2006) and customer satisfaction (Brooks, Schellinck and Pallis, 2011).

Çimen Karataş-Çetin and A. Güldem Cerit

As seen from Table 2, effectiveness measures were explicitly defined in the questionnaire based on the studies of Carnall (2003), Georgopoulos and Tannenbaum (1957), Kök and Deliktaş (2003), Sayareh and Lewarn (2006) and Song and Panayides (2008) in order not to encounter any misunderstandings by the respondents regarding the content of each measure.

Table 2: Definitions of Port Organisations' Effectiveness Measures

Effectiveness Measures	Definition
1. Productivity	Achieving maximum level of outputs by using minimum level of inputs or resources in port services.
2. Efficiency	The production of the desired results with minimum waste of time, money, effort and skill and use of resources rationally with minimum costs.
3. Service Quality	The reliability and competence of the port services.
4. Profitability	Ability of the port to generate earnings as compared to its expenses and other relevant costs incurred.
5. Growth	Increase in port's business volume, incomes, manpower, assets, capacity and market share.
6. Adaptability	Successful adjustment of the port's internal system to internal organisational changes and successful adaptation of the port to externally induced change.
7. Information and Communication Management	Completeness in the collection and analysis of information and successful functioning of all the channels of communication within and between ports and other related parties.
8. Innovation	The level of usage of science and technology in port and successful implementation of creative ideas to generate value added services.
9. Organisation's Worth	The extent to which port organisation is of value to its employees, and the extent to which the port and its employees are of value to society.
10. Employee Satisfaction	The degree to which a port satisfies its employees' needs and expectations.
11. Customer Satisfaction	The degree to which a port satisfies its customers' needs and expectations.
12. Resource Acquisition	Ability of the port to acquire all the required resources (e.g. financial, technological and infrastructural).
13. Integration	Integration of the port to the supply chain and logistics networks, by the use of utilizing its multimodal transport connections.

Source: Compiled by the authors from Carnall (2003); Georgopoulos and Tannenbaum (1957); Kök and Deliktaş (2003); Song and Panayides (2008).

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

Design of Sample Size

Population was defined as all cargo ports in Turkey and the sampling frame employed was considered as the database of Undersecretariat for Maritime Affairs (2010). According to this database, 178 coastal facilities are located along Turkish coastline which comprises the population of the study. Judgemental sampling was used as the sampling method. Owing to the fact that such a study aiming to examine organisational and managerial dimensions of ports in terms of change and effectiveness necessitates a sample comprised of professional and advanced ports; Turkish ports serving to international traffic and with a throughput volume of more than 500,000 tons were included in the sample. Some other limitations were introduced during sampling by considering that coastal facilities such as liquid cargo storage and filling plants, the piers of refineries and energy production plants, piers used for military purposes would not contribute to the research objectives. Thus such coastal facilities were excluded from the sample. As a result, sample size for the study was determined as 73 port managers.

In the administration process of the survey, various survey data collection methods such as stamped self-addressed envelope, an official cover letter, telephone and e-mails were used together in order to overcome any sample bias. The full survey was carried out within 11 months. After discarding one incomplete questionnaire, the survey yielded 51 usable responses. So, the response rate appeared as 70%.

DATA ANALYSIS

SPSS 16.0 for windows statistical package was used to perform data analysis. Normality of the data was checked using Kolmogorov-Smirnov test. Since, normality assumption was not achieved and number of objects for each independent group did not exceed 30 (Gegez, 2010), *Mann-Whitney U tests* instead of independent samples t-tests were applied in order to test the differences between groups in the sample for H_1 to H_{10} . *Spearman correlation analysis* was applied with the aim of testing H_{11} and identifying importance-performance associations of effectiveness measures. *Multiple regression analysis* was conducted in order to understand and analyse the causal relationship between organisational change implementations (independent variables) and the performances of ports related to each effectiveness measure (dependent variable) (H_{12} - H_{27}). Tolerance and variance inflation factors (VIF) were identified to conduct multi-collinearity diagnostics analysis.

Homoscedasticity, linearity and normality assumptions were checked using scatter diagrams.

Exploratory factor analysis was conducted with the aim of identifying the areas of change taking place in Turkish port organisations. The authors used an orthogonal rotation for the factor analysis and beforehand Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy and Barlett's test of sphericity were conducted to test the adequacy of the sample size and the availability of the factor model.

Reliability and Validity

In the research process the content, face, construct and scale validity of the questionnaire form were tested in accordance with the comments of 14 experts eight of which are academicians and six are practitioners from the port industry. A pilot study was carried out for testing the face validity of the questionnaire; expert opinions were gathered to test the content and scale validity and internal consistency analysis used to test the construct validity of the questionnaire.

As a form of reliability analysis, internal consistency analysis was applied by the use of cronbach's alpha coefficient. As seen from Table 3, cronbach's alpha values were above 0.90 for all variable categories, thereby satisfying the test and the results of the study were considered highly reliable.

Table 3: Internal Consistency Analysis (cronbach's alpha)

Variable Category	No of items	Sample Size (N)	Cronbach's Alpha (α)
Internal and External Determinants of Change in Ports	33	51	.936
Organisational Change Variables	25	50	.954
Effectiveness Measures (Importance)	13	50	.903
Effectiveness Measures (Performance)	13	50	.932

DISCUSSION OF THE FINDINGS

Profile of the Sample

It has been found out that a number of ports have been established during 1990s and 2000s (23.5% and 35.3% respectively). It appeared that 27 ports (52.9%), more than half of the participating ports are located in Marmara region. Majority of the ports (37%) employ between 50 and 100 personnel. In line with the privatisation trend in Turkey, the majority of the ports (74.5%) appeared as private ports,

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

while seven ports (13.7%) are privatised ports that formerly operated by Turkish State Railways and Turkish Maritime Organisation and only six ports (11.8%) are publicly-owned ports.

Major cargo type handled in Turkish ports appeared as dry bulk cargo with a percentage of 49. However regarding the volume of cargoes handled in all participating ports, general cargo (74.5%), dry bulk cargo (68.6%), liquid bulk cargo (49%) and container (37.3%) arose as the highest ones.

Regarding transport connections only 13 ports (26%) are connected with railways. Maximisation of profits (76.5%) and satisfaction of port users (72.5%) appeared as the highly adopted objectives by the participating ports.

External and Internal Determinants of Change at Ports

The major external drivers of changes at ports appeared as *economic situation* and *globalisation*. Recently the introduction of several *regulations about safety and security* in maritime transport and port business, as well as initiation of measures for environmental protection, have critical impact on ports.

Today the competition between ports is not at regional but global level. In addition to the *increase in global competition, partnerships and mergers between maritime transport businesses* decrease the number of players in the market, increased the *bargaining power of these businesses* against ports and *competition for ports* became harsher.

Survey research made it clear that the most important determinants of changes at ports are not external environmental factors but internal environmental factors such as *efficiency, service quality, profitability, port costs, port traffic, growth targets, market share, port capacity* and *labour quality and satisfaction of port employees*, which are related to human resources.

Factor Analysis: Grouping Organisational Change Implementations at Ports

According to the results of Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy and Barlett's test of sphericity tests, it appeared that the factor model and sample size was proper to pursue the factor analysis as KMO value was higher than 0.5 (0.826) and p value for Barlett's test which refers significance was lower than 0.05 (p: 0.000).

The main fields that changes have been implemented within Turkish port organisations were concentrated in five factor groups (within 25 OC variables) with a total variation of 77 percent. The main areas of change in Turkish port organisations, the cronbach's alpha scores and the total variations explained by each group are as follows:

Factor 1: Human Resources, Organisational Structure, Behaviour and Responsibilities (α : 0,947 – TVE : 28.6%)

Factor 2: Accessibility, Logistics and Customer Orientation (α : 0,918 - TVE : 17%)

Factor 3: Technology, Managerial and Strategic Viewpoint (α : 0,879 - TVE : 16.3%)

Factor 4: Relations and Cooperation with Stakeholders (α : 0,758 - TVE : 9.3%)

Factor 5: Private Sector Participation (TVE : 6%)

Factor groups and organisational change variables that are involved in each factor group, factor loadings, total variations explained by each group and cronbach's alpha scores of each factor group are represented by Table 4.

Table 4. Findings of Factor Analysis: Grouping Organisational Change Implementations at Ports

Factors of Organisational Change	Alpha (α)	TVE%	Factor Groupings and Loadings				
			I	II	III	IV	V
Factor 1: Human Resources, Organisational Structure, Behaviour and Responsibilities	.947	28.639					
increase in the delegation of the authorities of the managers to the subordinates			.861				
sensitiveness to the safety and security issues			.791				
focusing on corporate values and corporate social responsibility issues			.791				
supporting creative ideas			.765				
focusing on the employee education programs			.741				
sensitiveness to the environmental issues			.707				
focusing on the improvement of the HR quality			.689				
supporting team working			.685				
participation in decision making in the strategic concepts			.661				
becoming more innovative by using the latest information technology			.655				
decentralization in decision making process			.519				

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

(CONTINUED) Factors of Organisational Change	Alpha (α)	TVE%	Factor Groupings and Loadings				
			I	II	III	IV	V
Factor 2: Accessibility, Logistics and Customer Orientation	.918	17.104					
focus on the hinterland relations and connections				.905			
focus on the connectivity of the port with industrial areas				.839			
focus on the intermodal connectivity				.826			
value added logistics activities within the port/terminal				.737			
customer focused marketing strategies				.609			
Factor 3: Technology, Managerial and Strategic Viewpoint	.879	16.391					
increase in the cooperation and coordination between terminals					.807		
introduction of new management styles					.796		
adoption of supply chain and logistics network oriented strategies					.731		
flexible and horizontal organisational structure					.681		
management's focus on intermodal and logistics integration					.596		
introduction of new equipment technologies					.526		
Factor 4: Relations and Cooperation with Stakeholders	.758	9.306					
focusing on the port users' needs and expectations						.619	
focusing on the strategic co-operation with the parties in the logistics network						.555	
Factor 5: Private Sector Participation	-	5.944					
increase in the roles and responsibilities of the private companies							.863

It can be expounded that changes in Turkish ports are implemented in every aspect of the organisation and the changes in the organisational areas such as port technologies, structure, human resources and strategic and managerial viewpoint occurred interactively. Factor 2, 3 and 4 are later used as independent variables in the multiple regression analysis.

Hypothesis Testing (H₁-H₇): Comparative Analysis of the Perceptions Regarding Organisational Change Implementations

The findings of the comparative analysis testing hypothesis ranging from H₁ to H₁₀ are stated by Table 5. After analysing the perceptions regarding organisational change implementations of Turkish ports whether it differs with regard to organisational characteristics following findings were revealed. The roles and responsibilities of private companies have increased at Turkish ports that had started operations after 1990s, and these ports focus more on supply chain and logistics strategies than the ones that were established before 1990. This could be associated with the acceleration of private port investments and especially container port investments in Turkey during 1990s as stated by Ministry of Transport (2009).

Organisational changes regarding environmental issues were not implemented as extensively in container and ro-ro ports as the ports without such type of traffic. The reason could be that these two cargo types do not have serious environmental impacts like the other cargoes namely dry and liquid bulk cargoes.

As an expected finding, in ports handling dry bulk cargoes, introduction of new equipment and information technologies are not as widely seen as in the container or liquid bulk terminals ports. Liquid bulk terminals and ports with higher traffic volumes handling more than 3 million tonnes focus more on the education programs and improvement of the quality of their human resources.

In Turkey private and privatised ports however not public ports, position themselves as an integral part of the supply chain and develop strategies concerning the intermodal connectivity with the industrial regions and supply chain integration. The most significant differences between privatised and public ports are that; privatised ports focus more on the supply chain oriented strategies, the relations with the stakeholders within logistics networks and connectivity with the industrial areas.

Hypothesis Testing (H₈-H₁₀): Comparative Analysis of the Perceptions Regarding Effectiveness Measures

Differences in importance attached to effectiveness measures by Turkish ports and the performance they perceive for every measure were determined with regard to port objectives. Compared to the ports which do not aim at adapting to changing conditions, ports which have such aims assign more importance to such measures as; *information and*

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

communication management which is associated with using technology and *adaptability* and *growth* measures. In this context, for Turkish ports with the aim of adapting to the changes, technological innovations as well as adapting to external environment and increasing the assets, capacities, business volumes and market shares of ports appeared to be more important.

However, it has been observed that the ports with the aim of adapting to the changes have higher perceived performances on *employee satisfaction* and *organisation's worth*. Thus, the following evaluation will not be a wrong one: the recent acceleration in human resources development practices by ports with the aim of adapting to changes brings an explanation to the perception of higher performance on employee satisfaction by ports.

The ports with the aim of maximisation of port profits attach more importance to the *profitability* measure, and the performance perceived by these ports related to profitability is higher. The ports with the goal of contributing to the local and national economic development assign more importance to the value of the port for its employees and the society; this can be associated with the fact that these ports provide social benefit and create value through supporting societal and economic development.

Table 5: Findings of Mann-Whitney U Tests: Comparative Analysis

Hypothesis	Significant variables
(H₁ – H₇): Organisational change implementations differ with respect to.....	
H₁: port's year of foundation 1: ports established before 1990 (n:17) 2: ports established after 1990 (n:20)	* increase in the roles of private companies (z:-2,779; p:0,005; Mean: 1:5,09; 2:6,180) * SC and logistics oriented strategies (z:-2,161; p:0,031; Mean: 1:4,50; 2:5,57) * decentralized decision making (z:-2,324; p:0,020; Mean: 1:3,95; 2:5,50) * focus on value added services (z:-2,018; p:0,044; Mean: 1:4,86; 2:5,71) * focus on interconnectivity with industrial areas (z:-1,996; p:0,046; Mean: 1:4,77; 2:5,68)
H₂: port location 1: ports not located in Marmara Region (n:23) 2: ports located in Marmara Region (n:27)	* increase in the roles of private companies (z:-2,231; p:0,026; Mean: 1:5,17; 2:6,15) * focus on the improvement of HR quality (z:-3,021; p:0,003; Mean: 1:6,09; 2:5,04) * focus on employee education programs (z:-2,334; p:0,020; Mean: 1:5,91; 2:5,30) * strategic cooperation with the parties in logistics network (z:-2,481; p:0,013; Mean: 1:5,74; 2:5,07)

Çimen Karataş-Çetin and A. Güldem Cerit

<p>H3: port traffic type</p> <p>1: ports handling stated cargo type 2: ports not handling stated cargo type</p>	<p><u>Container (n:18)</u> *sensitiveness to environmental concerns (z:-2,963; p:0,003; Mean: 1:5,78; 2:6,38) <u>Dry Bulk (n:34)</u> *introduction of new equipment technologies (z:-2,142; p:0,032; Mean: 1:5,53; 2:6,50) *innovativeness by using IT (z:-2,741; p:0,006; Mean: 1:5,53; 2:6,56) *focus on the improvement of HR quality (z:-2,037; p:0,042; Mean: 1:5,21; 2:6,19) *focus on corporate values and CSR issues (z:-2,260; p:0,024; Mean: 1:5,18; 2:6,06) <u>Liquid Bulk (n:25)</u> * SC and logistics oriented strategies (z:-2,004; p:0,045; Mean: 1:4,64; 2:5,56) *flexible and horizontal organisation structure (z:-2,431; p:0,015; Mean: 1:4,84; 2:5,88) *supporting creative ideas (z:-2,085; p:0,037; Mean: 1:5,32; 2:6,12) <u>General Cargo (n:37)</u> * focus on employee education programs (z:-2,241; p:0,025; Mean: 1:5,35, 2:6,25) <u>Wheeled Cargo (n:17)</u> *focus on employee education programs (z:-2,553; p:0,011; Mean: 1:4,94, 2:5,91) *sensitiveness to environmental concerns (z:-2,539; p:0,011; Mean: 1:5,71; 2:6,39) * sensitiveness to safety and security concerns (z:-2,024; p:0,043; Mean: 1:6,00; 2:6,48)</p>
<p>H4: port throughput volume</p> <p>1: ports with annual throughput below 3 million tonnes (n:27) 2: ports with annual throughput over 3 million tonnes (n:23)</p>	<p>*delegation of managerial authority (z:-2,645; p:0,008; Mean: 1:4,85; 2:5,78) *focus on the improvement of HR quality (z:-2,109; p:0,035; Mean: 1:5,07; 2:6,04) *focus on employee education programs (z:-2,355; p:0,019; Mean: 1:5,26, 2:5,96)</p>
<p>H5: port ownership status</p> <p>1: private ports (n:37) 2: public ports (n:6) 3: privatised ports (n:7)</p>	<p><u>Private vs. Public ports</u> * increase in the roles of private companies (z:-2,481; p:0,015; Mean: 1:5,86, 2:4,33) *managerial focus on intermodal and logistics integration (z:-2,235; p:0,026; Mean: 1:4,95, 2:2,83) *cooperation and coordination between terminals (z:-2,164; p:0,035; Mean: 1:5,51, 2:4,00) * decentralized decision making (z:-2,160; p:0,031; Mean: 1:4,65, 2:3,00) <u>Public vs. Privatised ports</u> *managerial focus on intermodal and logistics integration (z:-2,103; p:0,035; Mean: 3:5,57, 2:2,83) *SC and logistics oriented strategies (z:-2,240; p:0,035; Mean: 3:5,86, 2:3,50) *decentralized decision making (z:-2,394; p:0,014; Mean: 3:5,29, 2:3,00) *focus on interconnectivity with industrial areas (z:-2,284; p:0,022; Mean: 3:6,43, 2:4,33) <u>Private vs. Privatised ports</u> *focus on interconnectivity with industrial areas (z:-2,701; p:0,009; Mean: 1:5,22, 3:6,43)</p>

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

H6: port transport connections	Hypothesis rejected
H7: port objectives 1: ports aiming to adapt to the changing conditions (n:28) 2: ports not aiming to adapt to the changing conditions (n:22)	*support in team working (z:-2,192; p:0,028; Mean: 1:5,96, 2:5,32) *focus on employee education programs (z:-2,385; p:0,017; Mean: 1:5,82, 2:5,27) *focus on intermodal connectivity (z:-1,966; p:0,049; Mean: 1:5,32, 2:4,64)
H8: Performances on effectiveness measures differ with respect to port objectives. 1: ports which have the stated objectives 2: ports which don't have the stated objectives	<u>Adapting to the changing conditions (n:28)</u> *organisation's worth (z:-2,090; p:0,037; Mean: 1:5,89, 2:5,18) *employee satisfaction (z:-2,004; p:0,045; Mean: 1:5,50, 2:4,77) <u>Maximization of port profits (n:38)</u> *profitability (z:-2,371; p:0,018; Mean: 1:5,45, 2:4,67) <u>Maximization of port traffic (n:30)</u> *customer satisfaction (z:-2,036; p:0,042; Mean: 1:5,67, 2:6,20) <u>Contribution to the local and national economic development (n:30)</u> *adaptability (z:-2,008; p:0,045; Mean: 1:5,73, 2:5,15)
(H9 – H10): Importance of effectiveness measures differ with respect to	
H9: port objectives 1: ports which have the stated objectives 2: ports which don't have the stated objectives	<u>Adapting to the changing conditions (n:28)</u> *growth (z:-2,561; p:0,010; Mean: 1:6,14, 2:5,32) *adaptability (z:-2,330; p:0,020; Mean: 1:6,14, 2:5,45) *information and communication management (z:-2,027; p:0,043; Mean: 1:5,96, 2:5,45) *innovation (z:-2,608; p:0,009; Mean: 1:6,00, 2:5,09) <u>Maximization of port profits (n:38)</u> *profitability (z:-2,252; p:0,024; Mean: 1:6,03, 2:5,33) <u>Contribution to the local and national economic development (n:30)</u> *organisation's worth (z:-2,375; p:0,018; Mean: 1:5,97, 2:5,25) <u>Maximization of return on investment (n:24)</u> *innovation (z:-2,501; p:0,012; Mean: 1:6,12, 2:5,12) *customer satisfaction (z:-2,426; p:0,015; Mean: 1:6,67, 2:6,04) *integration (z:-2,154; p:0,031; Mean: 1:5,67, 2:4,96)
H10: position of the respondents 1: respondents that are general/port managers (n:25) 2: respondents with other positions (n:25)	*efficiency (z:-2,681; p:0,007; Mean: 1:6,36, 2:5,64)

*Mean values are based on 7 point Likert type scale.

Hypothesis Testing (H₁₁): Importance-Performance Associations Related To Effectiveness Measures

When the importance assigned to effectiveness measures and the performance perceived at each measure are evaluated, it can be inferred that the ports could not be as successful as the importance they give implies. As seen from Figure 2, it is interesting that the measures with the highest difference between importance and performance were witnessed in such variables as service quality, profitability, growth, efficiency and productivity that were more frequently used (identified through descriptive analysis) for measuring the performance of ports.

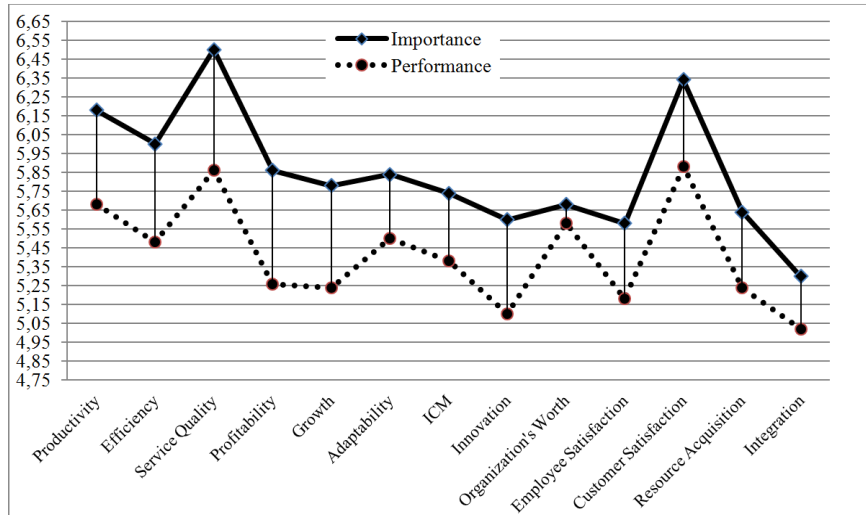


Figure 2: Comparison of Importance-Performance Levels of Effectiveness Measures

The spearman rank coefficients reaffirm the higher positive importance-performance associations for *innovation, resource acquisition, integration* and *adaptability*. Effectiveness measures and the perceived performances of ports related to each measure, it can be expounded that among Turkish ports, those ports that pay importance to acquisition of all required resources, organizing internal system through utilization of these resources and adapting to the external environment by integrating with supply chains and by focusing on accessibility are the ones which are most successful at these measures.

Although importance-performance correlations at the most widely used measures namely *service quality, customer satisfaction, profitability, growth* and *productivity* is low, the difference between importance and performance levels turned out to be high. Accordingly, it can be stated

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

that the perceived performances of Turkish ports in the abovementioned measures are lower than the required level.

Hypothesis Testing (H₁₂-H₂₇): Causal Relationships between Organisational Change Implementations and Effectiveness at Ports

Table 6: Findings of Multiple Regression Analysis: Causal Relations between Organisational Changes and Effectiveness at Ports

Hyp.	Independent Variables	Dependent Variable	Significant Variable	Result
H ₁₂	Factor 2: Human Resources, Organisational Structure, Behaviour and Responsibilities	Perceived performance on integration	Focusing on the intermodal connectivity (p=0.008)	Accept
H ₁₃	Factor 4: Relations and Cooperation with Stakeholders	Perceived performance on integration	Focusing on the strategic co-operation with the parties in the logistics network (p=0.010)	Accept
H ₁₄	Factor 3: Technology, Managerial and Strategic Viewpoint	Perceived performance on adaptability	-----	Accept
H ₁₅	Factor 3: Technology, Managerial and Strategic Viewpoint	Perceived performance on service quality	Introduction of new equipment technologies (p=0.017)	Accept
H ₁₆	Introduction of new equipment technologies / Becoming more innovative by using the latest information technology	Perceived performance on service quality	Introduction of new equipment technologies (p=0.009)	Accept
H ₁₇	Introduction of new equipment technologies / Becoming more innovative by using the latest information technology	Perceived performance on productivity	-----	Accept
H ₁₈	Introduction of new equipment technologies / Becoming more innovative by using the latest information technology	Perceived performance on profitability	-----	Reject
H ₁₉	Introduction of new equipment technologies / Becoming more innovative by using the latest information technology	Perceived performance on resource acquisition	-----	Accept
H ₂₀	Introduction of new equipment technologies / Becoming more innovative by using the latest information technology / Supporting creative ideas	Perceived performance on innovation	Introduction of new equipment technologies (p=0.023)	Accept

Çimen Karataş-Çetin and A. Güldem Cerit

H21	Becoming more innovative by using the latest information technology / Increase in cooperation and coordination between terminals / Focusing on the strategic co-operation with the parties in the logistics network	Perceived performance on information and communication management	Increase in cooperation and coordination between terminals (p=0.044)	Accept
H22	Introduction of new equipment technologies / Becoming more innovative by using the latest information technology	Perceived performance on growth	-----	Accept
H23	Introduction of new equipment technologies / Becoming more innovative by using the latest information technology / Focusing on the improvement of HR quality / Focusing on the employee education programs	Perceived performance on efficiency	Introduction of new equipment technologies (p=0.011)	Accept
H24	Introduction of new management styles / Flexible and horizontal organisational structure / Decentralization in decision making process / Participation in decision making in the strategic concepts / Supporting team works / Supporting creative ideas / Increase in the delegation of the authorities of the managers to the subordinates / Focusing on the improvement of the HR quality / Focusing on the employee education programs	Perceived performance on employee satisfaction	Introduction of new management styles (p=0.008)	Accept
H25	Introduction of new management styles / Flexible and horizontal organisational structure / Decentralization in decision making process / Participation in decision making in the strategic concepts / Supporting team works / Supporting creative ideas / Increase in the delegation of the authorities of the managers to the subordinates / Focusing on the improvement of the HR quality / Focusing on the employee education programs	Perceived performance on adaptability	-----	Accept
H26	Focusing on corporate values and corporate social responsibility issues / Sensitiveness to the environmental issues / Sensitiveness to the safety and security issues	Perceived performance on organisation's worth	-----	Reject
H27	Focusing on the port users' needs and expectations / Customer focused marketing strategies	Perceived performance on customer satisfaction	-----	Reject

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

Findings of the multiple regression analysis testing the hypothesis ranging from 12 to 27 are stated by Table 6. All of the hypothesis except H₁₈, H₂₆ and H₂₇ are accepted.

The "significant" organisational change variables which have direct impact on the effectiveness of Turkish ports were determined as focusing on the *intermodal connectivity* and *strategic co-operation with the parties in the logistics network*, increase in *cooperation and coordination between terminals*, introduction of *new equipment technologies* and *new management styles*.

The *focus of ports on intermodal connectivity and cooperation with parties in logistic networks* has major impacts on the "integration of ports with supply chain and logistic networks using multimodal transport connections". As such, within the accessibility strategy implemented for the aim of integrating within supply chains, the prominent issues are ensuring intermodal transport connections between ports and their hinterlands and establishment of strategic cooperation for performing investments beyond port area.

It has been observed that *introduction of new management techniques* in Turkish ports in the recent years has positive impacts on "employee satisfaction" in addition to "adaptation to change". As a matter of fact, it has been found out that organisational and managerial characteristics of ports is an essential element as it determines port management policies and has direct impacts on management-employee relations.

It has been appeared that the most important element which increases port effectiveness is *introduction of new equipment technologies*. In Turkish ports introduction of new equipment technologies has significant impacts on the perceived performances of "efficiency" and "service quality", however, it has been observed that adoption of information technologies has impacts on neither of the measures. Research findings support the notion that change implementations related to the usage of information technologies and human resources development is a rather brand new change practice in Turkish ports.

It has been observed that *introduction of new equipment technologies* directly affected the perceived performance on "innovation", however, being innovative by using information technology and supporting creative ideas did not appear that influential. When these aspects are evaluated in conjunction with efficiency and service quality,

one can conclude that as adoption of information technologies in Turkish ports is very new for most ports; their impacts on port effectiveness has not been observed yet.

It has been extracted that *better cooperation and coordination between terminals* has significant impact on the performance of information and communication management of Turkish ports whereas the effect of *introduction of information technologies* is negligible. As such, it has become clear that cooperation and close relations between parties is a more important determinant than information technology to enable information-sharing and communication in ports.

DISCUSSION AND CONCLUSION

This study has been concerned with the concepts of organisational change and effectiveness which are major issues of management and organisation discipline. It is believed that the study provided contribution to organisational change and effectiveness literature by studying port organisations within the context of value chain approach and to port management and business literature by studying the value chain systems related to ports within the concept of relation between organisational change and effectiveness.

Scientific Implications

Considering effectiveness concept in port studies, Sayareh (2009) studied port effectiveness from the viewpoint of systems approach and identified the measures and conducted a conceptual study rather than an empirical one. Brooks et al. (2011) handled port effectiveness from the aspect of user satisfaction, competitiveness and service effectiveness and applied a survey research. In this study, however, ports are handled as value-generating systems and effectiveness measures were determined and measured for each sub-system of the ports and for the entire port system. Thus, an effort has been made to ensure that determined effectiveness measure cover the whole port value chain system. In this sense it is believed that this study will lead to some others on port effectiveness.

In line with the findings of hypothesis tests following scientific implications have been reached in the study:

- When compared to human resource oriented change implementations, more technological-oriented change implementations are performed in the port industry.

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

- In ports, change implementations regarding human resources training and development are related to the usage of new equipment and information technologies. At ports, introduction of new technologies require qualified and educated human capital and for this reason in ports with higher technology focus is on development of human capital.

- In addition to high-technology ports, those with high throughput volumes emphasise on education and development of the port labour.

- Accessibility and supply chain orientated port strategies are mostly developed and implemented by private and privatised ports that are managed with a commercial approach.

- In ports, ensuring flexibility in organisation structures and managing ports with more modern techniques is highly influential in the performance of the port on adapting to internal and external environment. As such, adaptation to the changes is ensured with arrangements in organisational and managerial structure along with human resources.

- Introduction of new management techniques in ports has significant impacts on employee satisfaction.

- Introduction of new equipment technologies at ports has significant impacts on the port service quality as well as efficiency and innovation. As such, effectiveness in ports is related to using new equipment technologies in from several aspects.

Managerial Implications

The results of the survey have several managerial implications. Evidence from the study suggests that in Turkish ports there have been attempts at environmental protection and security; however, no emphasis has been on the connectivity of ports with their hinterlands and industrial areas, and modification of port strategies in a supply chain-oriented manner beyond the port. Today the competition is between supply chains, not between ports (De Langen and Chouly, 2004); it is believed that Turkish ports will increase the value they generate by strategic partnerships with the parties in logistic networks as well as developing transportation and logistics connections. New investments related to IT systems are increasing in Turkey too; however, there is a need to develop systems such as "port community information systems" which are used in more modern ports of Europe to connect ports and other related parties.

Based on the understanding that port performance should not be evaluated only on operational measures such as productivity and efficiency, it is believed that the set of port effectiveness measures in the study will be taken into consideration in application by port managers for measuring the performances of their ports.

An important evaluation for port managers can be that, in Turkish port industry, organisational structures are becoming more flexible focusing on information sharing and cooperation, teamwork and creative thinking is being supported and port managers are applying modern management techniques and port management philosophies are changing. In this sense, institutionalisation and professionalism at ports is becoming prominent.

Limitations of the Study

There are some limitations that stem from the subject of the study and appear during empirical research. In the questionnaire form, evaluation has been made for the perceptions of the top managers participated to the survey for 13 effectiveness measures. Productivity, service quality, profitability etc. were to be measured for each port individually and in detail rather than based on just the perceptions of managers, but this could not be possible as measuring each of these variables required diverse specialisations and would take a very long time to complete. Measures that different port stakeholders should evaluate such as employee satisfaction, customer satisfaction and organisation's worth were evaluated by only top managers due to same limitations.

The sample covered several Turkish ports with different organisational characteristics as traffic and cargo type, ownership status, etc., which acted as a limitation for narrowing down the sample. However, the sample was chosen as wide as possible due to such reasons as the restrictions on the sample size in industrial markets, hence, the low number of ports in Turkey that are believed to make contribution for the study. As a matter of fact, the sample could not include all of the ports in Turkey, which is another limitation.

The ports participating in the survey research took as long as one year to respond the questionnaire forms. As the research topic was related to the change in ports, it was believed that such a long period of return for surveys could affect the research findings, which acts as another limitation for the study. However, as the number of ports participating in the study was low in the beginning, they were reminded of the survey forms through phone calls, e-mails and fax messages, and

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

it took a relatively long time to reach the number (50) that is required for implementation of several analyses.

REFERENCES

- Ansari, S.L. and Bell, J.E. (1997). Target Costing-The Next Frontier in Strategic Cost Management. Chicago, IL: Irwin.
- Baltazar, R. and Brooks, M.R. (2007). Chapter 17: Port governance, devolution and the matching framework: a configuration theory approach. In: M.R. Brooks and K. Cullinane (Eds), *Devolution, Port Governance and Port Performance* (pp.379-403). *Research in Transportation Economics*, 17. Amsterdam: Elsevier.
- Baruch, Y. and Ramalho, N. (2006). Communalities and distinctions in the measurement of organizational performance and effectiveness across for-profit and nonprofit sectors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 39-65.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. California: Addison-Wesley Publishing.
- Berrien, F.K. (1976). A general systems approach to organizations. In: M.D. Dunnette (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.41-62). Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Bichou, K. and Gray, R. (2005). A critical review of conventional terminology for classifying seaports. *Transportation Research A*, 39(1), 75-92.
- Brooks, M.R. (2007). Chapter 25: Issues in port devolution program performance: a managerial perspective. In: M.R. Brooks and K. Cullinane (Eds), *Devolution, Port Governance and Port Performance* (pp.599-629). *Research in Transportation Economics*, 17. Amsterdam: Elsevier.
- Brooks, M.R., Schellinck, T. and Pallis, A.A. (2011). A systematic approach for evaluating port effectiveness. *Maritime Policy and Management*, 38(3), 315-334.
- Carbone, V. and De Martino, M. (2003). The changing role of ports in supply chain management: an empirical analysis. *Maritime Policy and Management*, 30(4), 305-320.
- Carnall, C.A. (2003). *Managing Change in Organizations*. UK: Pearson Education.

- Chlomoudis, C.I., Karalis, A.V. and Pallis, A.A. (2003). Port reorganisations and worlds of production theory. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 3(1), 77-94.
- Cleland, D.I. and King, W.R. (1972). *Management: A Systems Approach*. USA: McGraw Hill.
- Coltof, H. (2000). *Port Organisation and Management in Developing Countries*. Delft: Eburon Publishers.
- Connor, P.E. and Lake, L.K. (1994). *Managing Organizational Change*. Westport: Praeger Publishers.
- Cullinane, K. (2005). The container shipping industry and the impact of China's accession to the WTO. In: K. Cullinane (Ed.) *Shipping Economics* (pp.221-245). *Research in Transportation Economics* 12. Amsterdam: Elsevier.
- De Langen, P.W. and Chouly, A. (2004). Hinterland access regimes in seaports. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 4(4), 361-380.
- De Langen, P.W. and Van der Lugt, L. (2007). Chapter 5: Governance Structures of Port Authorities in the Netherlands. In: M.R. Brooks and K. Cullinane (Eds), *Devolution, Port Governance and Port Performance* (pp.109-137). *Research in Transportation Economics*, 17. Amsterdam: Elsevier.
- De Martino, M. and Morvillo, A. (2008). Activities, resources and inter-organizational relationships: key factors in port competitiveness. *Maritime Policy and Management*, 35(6), 571-589.
- Donelan, J.G. and Kaplan, E.A. (1998). Value chain analysis: a strategic approach to cost management. *Journal of Cost Management*, March/April, 7-15.
- Estache, A. and Trujillo, L. (2009). Global economic changes and the future of port authorities. In: H. Meersman, E. Van de Voorde and T. Vanellander (Eds), *Future Challenges for the Port and the Shipping Sector* (pp.69-87). London: Informa.
- European Parliament, Directorate General for Internal Policies (2009). *The Evolving Role of EU Seaports in Global Maritime Logistics-Capacities, Challenges and Strategies*. Brussels.
- Friedlander, F. and Pickle, H. (1968). Components of effectiveness in small organizations. *Administrative Science Quarterly*, 13(3), 289-304.
- Gegez, A.E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta.
- Georgopoulos, B. and Tannenbaum, A. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534-540.

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

- Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Haralambides, H.E. and Veenstra, A.W. (2002). Chapter 34: Port pricing. In: C.Th. Grammenos (Ed), *The Handbook of Maritime Economics and Business* (pp.782-802). London and Hong Kong: Informa.
- Haugstetter, H. and Cahoon, S. (2010). Strategic intent: guiding port authorities to their new world? *Research in Transportation Economics*, 27, 30-36.
- Haynes, K.E., Hsing, Y. and Stough, R. (1997). Regional port dynamics in the global economy: the case of Kaohsiung, Taiwan. *Maritime Policy and Management*, 24(1), 93-113.
- Karataş-Çetin, Ç. and Cerit, A.G. (2010a). Chapter 32: Organisational change and effectiveness in seaports from a systems viewpoint. In: C.Th. Grammenos (Ed), *The Handbook of Maritime Economics and Business* (pp.947-984). London: Lloyd's List.
- Karataş-Çetin, Ç. and Cerit, A.G. (2010b). Organizational effectiveness at seaports: a systems approach. *Maritime Policy and Management*, 37(3), 195-219.
- Kök, R. and Deliktaş, E. (2003). *Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme ve Strateji Geliştirme Teknikleri*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Marlow, P.B. and Paixao, A.C. (2003). Measuring lean ports performance. *International Journal of Transport Management*, 1, 189-202.
- Martin, J. and Thomas, B.J. (2001). The container terminal community. *Maritime Policy and Management*, 28(3), 279-292.
- Ministry of Transport, Turkish Republic (2009). 10. Ulaştırma Şurası Hedef 2023, Denizcilik Sektörü Raporu.
- Ninnemann, J. (2008). Relevance of efficient hinterland access for the inter-port competitiveness of European container ports. In: C. Heideloff and T. Pawlik (Eds), *Handbook of Container Shipping Management, Volume 2: Management Issues in Container Shipping* (pp.133-145). Bremen: Institute of Shipping Economics and Logistics.
- Notteboom, T.E. (2007). Chapter 19: Concession Agreements as Port Governance Tools. In: M.R. Brooks and K. Cullinane (Eds), *Devolution, Port Governance and Port Performance* (pp.437-455). *Research in Transportation Economics*, 17. Amsterdam: Elsevier.

- Olowokudejo, F. and Aduloju, S.A. (2011). Corporate social responsibility and organizational effectiveness of insurance companies in Nigeria. *The Journal of Risk Finance*, 12(3), 156-167.
- Paixao, A.C. and Marlow, P.B. (2003). Fourth generation ports – a question of agility? *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(4), 355-376.
- Panayides, Ph.M. (2006). Maritime logistics and global supply chains: towards a research agenda. *Maritime Economics and Logistics*, 8(2), 3-18.
- Panayides, Ph.M. (2007). Global supply chain integration and competitiveness of port terminals. In: J. Wang, D. Olivier, T. Notteboom and B. Slack (Eds), *Ports, Cities and Global Supply Chains* (pp.27-39). Aldershot: Ashgate.
- Park, R. and De, P. (2004). An alternative approach to efficiency measurement of seaports. *Maritime Economics and Logistics*, 6, 53-69.
- Pettit, S.J. and Beresford, A.K.C. (2009). Port development: from gateways to logistics hubs. *Maritime Policy and Management*, 36(3), 253-267.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prastacos, G., Derquist, K., Spanos, Y. and Wassenhove, L. (2002). An integrated framework for managing change in the new competitive landscape. *European Management Journal*, 20(1), 55-71.
- Rieley, J.B. and Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change Management*, 2(2), 160-172.
- Robbins, S. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. USA: Prentice-Hall International Editions.
- Robinson, R. (2002). Ports as Elements in Value-driven Chain Systems: The New Paradigm. *Maritime Policy and Management*, 29(3), 241-255.
- Rodrigue, J.P. (2010). Maritime transportation: drivers for the shipping and port industries. In: *International Transport Forum 2010 Papers: Transport and Innovation*. OECD/ITF.
- Sayareh, J. and Lewarn, B. (2006). Efficient supply chains through effective seaport organizations. In: *Proceedings of International Association of Maritime Economists (IAME) 2006 Annual Conference*, July 12-14, Melbourne, Australia.
- Sayareh, J. (2007). Benefits of regular organisational effectiveness (OE) assessment in seaport organizations. In: *Proceedings of*

Organisational Change in Ports and Analysis of Effectiveness in Value Chain Systems: A Survey Research

- International Association of Maritime Economists (IAME) 2007 Annual Conference, July 4-6, Athens, Greece.
- Sayareh, J. (2009). A model for organisational effectiveness assessment in seaport organizations. In: Proceedings of International Association of Maritime Economists (IAME) 2009 Annual Conference, July 24-26, Copenhagen, Denmark.
- Shilbury, S. and Moore, K.A. (2006). A study of organizational effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 5-38.
- Song, D-W. and Panayides, Ph.M. (2008). Global supply chain and port/terminal: integration and competitiveness. *Maritime Policy and Management*, 35(1), 73-87.
- Tongzon, J. and Heng, W. (2005). Port privatization, efficiency and competitiveness: some empirical evidence from container ports. *Transportation Research Part A*, 39, 405-424.
- Undersecretariat for Maritime Affairs (2010). *Türk Limanları için Liman Yönetim Modeli Oluşturulması Hakkında Rapor*, Ankara: T.C. Basbakanlik Denizcilik Müsteşarlığı.
- UNESCAP and KMI (2005). *Free Trade Zone and Port Hinterland Development*. New York: United Nations Publications.
- Verhoeven, P. (2010). A review of port authority functions: towards a renaissance? *Maritime Policy and Management*, 37(3), 247-270.

A COMPARATIVE STUDY OF LOCAL RESIDENTS' ATTITUDES TOWARDS TOURISM IN KUŞADASI

Uğur Çalışkan*, Özgür Özer**

ABSTRACT

Tourism is a multifaceted phenomenon affecting physical and social environment. The main purpose of this study is to examine the local residents' reactions towards tourism in Kuşadası, Turkey, by a comparative study with the thoughts gleaned in 2003 in order to determine the changes over the years. Data obtained from the 384 questionnaire forms has been analyzed with SPSS program and the results were compared with those of the previous one. Importance of the study comes from this comparative approach. The results point out that level of happiness and independent variables have significant correlation. Theoretical and practical implications of the findings are also discussed in the paper. Results of both studies suggest that local residents and their social and environmental needs should be considered as much important as economic issues.

Keywords: *Tourism, Local Residents, Impact, Attitude, Tourism Planning*

YEREL HALKIN TURİZME KARŞI TUTUMU: KUŞADASI İLÇESİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR UYGULAMA

ÖZET

Turizm fiziki ve sosyal çevreyi etkileyen çok yönlü bir olaydır. Bu çalışma ile Kuşadası halkının turizme karşı tepkilerinin belirlenmesine yönelik elde edilen güncel verilerin analiz edilerek 2003 yılı sonrasında değişim olup olmadığının belirlenmesi hedeflenmektedir. Yapılan 384 anket formundan elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiş ve sonuçlar bir önceki çalışmanın sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Çalışmanın önemi bu karşılaştırmalı yaklaşımdan gelmektedir. Sonuçlar, mutluluk düzeyi ile bağımsız değişkenler arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bulguların teorik ve uygulamaya yönelik etkileri de çalışmada incelenmiş ve turizm planlamasında yerel halk ile sosyal ve çevresel ihtiyaçlara ekonomik konular kadar önem verilmesi gerektiği ortaya konmuştur.

Anahtar Sözcükler: *Turizm, Yerel Halk, Etki, Tutum, Turizm Planlaması*

* Serhat Kalkınma Ajansı, Araştırma, Strateji Geliştirme ve Planlama Birimi, Kars, E-posta: ugurcaliskan36@gmail.com

** Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Konya, E-posta: oozerk@konya.edu.tr

INTRODUCTION

Gaining promising community support for the tourism industry involves an examination of how local residents' attitudes towards tourism are being formed. Growing importance of tourism for economies has resulted in increasing number of new tourism destinations. As the tourism industry can provide the host community with socio-economic benefits such as jobs, tax revenues, infrastructure development, and additional source of income (Jurowski and Gursoy, 2004), governments have started to promote and encourage the development of tourism as a driving force for enhancing local residents' quality of life.

Even though locals are often portrayed as the weak, who have to 'bear the burden of adjustment' in tourism development (Su and Teo, 2008), the literature suggests that residents are the focal point of tourism development (Ambroz, 2008; Dyer, Gursoy, Sharma and Carter, 2006; Garrod and Fyall, 1998; Gursoy and Rutherford, 2004; Jurowski, Uysal and Williams, 1997; Long, Perdue and Allen, 1990; Nunkoo and Ramkissoon, 2010; Sheldon and Abenoja, 2001; Snepenger and Johnson, 1991) and of destination choice of tourists (Hoffman and Low, 1981; Korça, 1998).

However, prior research has suggested that local residents' attitudes are influenced by not only the economic benefits but also the social, cultural and environmental factors that impact tourism development in the host community (Dyer et al., 2006; Jurowski et al., 1997). Therefore, tourism relies heavily upon the goodwill of the local communities' reactions toward tourism development (Doğan, 2004; Jurowski et al., 1997; Yoon, 2002) and as a result, a number of studies have investigated residents' reactions to tourism development (Ap, 1990; Faulkner and Tideswell, 1997; Jurowski et al., 1997; Lankford and Howard, 1994; Liu and Var, 1986; Prentice, 1993; Um and Crompton, 1987; Yoon, Gürsoy and Chen, 2000).

In this study, Kuşadası has been chosen because it is located close to other main tourism destinations and has similar tourism development model with other tourist settlements, thus the results of the study may prove useful for highlighting some important data and output in some further studies. The importance of the study comes from comparison of the current results with the previous results by Çalışkan (2003) over the last ten years.

This research was conducted among the residents who live/work in the centre of Kuşadası; however, more realistic results might be obtained if this study could be applied to more people living in rural areas. The

A Comparative Study of Local Residents' Attitudes Towards Tourism in Kuşadası

results would be examined by doing studies like this one in other places which are not dependent on tourism, i.e. which have a diversified economy.

The findings of the study provide valuable information for tourism planners and decision makers seeking to build a resident friendly tourism destination in Kuşadası, Turkey.

LITERATURE REVIEW

Tourism affects economy, social attitudes, beliefs, and values as well as the physical environment forming the cultural structure of the society. Tourism has effects over different scales, from the individual to communities, destinations and beyond, and residents with different social, political and environmental values would hold different representations of tourism (Deery, Jago and Fredline, 2012).

Table 1: Factors Influencing Interactions between Tourists, Residents, Host Community, and Environment

Tourist Factors	Destination Factors
Number and type of visitors	Local economic condition
Length of stay	Diversification of the economy
Mass arrivals and departures	Degree of involvement in tourism
Links to community residents	Attitudes of tourism leaders
Ethnic / racial characteristics	Spatial characteristics of tourism development
Economic characteristics	Viability of host culture
Activities selected	History of stability in the community
Ability to speak local language / accents	Pace of tourism development
"Demonstration effect" of tourists	Fragility of the environment used by tourists
	Public transportation options

Source: Kreag, 2001: 13

Even though impact categories are not mutually exclusive and have a significant degree of overlap, the perceived importance of economic revenue for local people and governments has made the majority of research to date to focus upon the economic impacts of tourism. Although governments usually consider tourism as a major approach to development, developing countries may be less aware of some negative economic effects that tourism may cause (Mason, 2003; Xu, Lu, Chen and Liu, 2009). The influential factors are generally divided

into two groups: tourist factors (brought by tourists to destination, for example demographic characteristics, social differences, and numbers of visitors, life styles etc.) and destination factors (such as travel linkage and circulation, local acceptance of tourism and local vitality and leadership (Kreag, 2001). Some key influences on residents' perceptions have been highlighted in the following three ways: i) the length of time they have lived in the area, ii) their dependence on tourism and, iii) the living distance from main tourist activities (Choi and Murray, 2010; Deery et al., 2012). Table 1 shows these characteristics.

Although tourists often seek unspoilt landscapes and authentic experiences (Urry, 1995), many other studies have reported that some other environmental effects are also influential (Carmichael, 2000; Jurowski and Gursoy, 2004; Ko and Stewart, 2002; Sheldon and Abenoja, 2001). It might be the case that both tourism and environmental conditions flourish when concerted measures are taken to protect and maintain the environment as a tourist resource (Mason, 2003). The tourism industry and globalization are crossing borders between nations and cultures, resulting in many socio-cultural consequences. This interaction creates new values and linkages, shapes the social roles of gender and relations between them, and forms new linkages between different cultures. Impacts of tourism, as summarized below, would seem to include both positive and negative effects (Beeton, 2006; Bramwell, 2003; Brunt and Courtney, 1999; Crompton and Sanderson, 1990; Demirkaya and Çetin, 2010; Diedrich and Garcia-Buades, 2008; Frauman and Banks, 2011; Haralambopoulos and Pizam, 1996; Harrison, 1992; McLaughlin and Aislabie, 1992; Nunez, 1989; Pearce, 1989; Ryan, 1991; Urry, 1990, 1991, 1995).

Positive Effects:

Economic: Development in income and life standard, new job opportunities, bringing new investments, increase in the quality and quantity of infrastructure, increase in tax revenues, and encouraging the entrepreneurship.

Environmental: Environmental awareness and better environment management, qualified infrastructure (such as roads, parks, schools, etc.), restoration of historical sites and monuments, better appearance of settlements, protection of special natural sites.

Socio-cultural: Creating a power for peace because developing mutual awareness and understanding, strengthening societies by transference of educated people and educational possibilities, development of social and technical infrastructures, appreciation of

A Comparative Study of Local Residents' Attitudes Towards Tourism in Kuşadası

cultural values and customs as a source of money, support for public participation and increasing awareness of being a member of that local society and culture, acculturation process likely to occur, more opportunities for women.

Negative Effects:

Economic: Increase in the prices of products, services and real estate, increase in inflation level, low level of wages because of illiteracy, increase in the amount of import products, dependency to the tourism sector and leakage because of the international investments.

Environmental: Consumption of the nature and destruction of the economic value of resources, unsustainable land use, changes in eco-systems because of tourism facilities and activities, displating, increased pressure on existing infrastructure, increase in air, water, noise and visual pollution, change in traditional land use style, crisis in water and energy for local people.

Socio-cultural: Erosion of native languages, changes and assimilations in local identity and values, commodification of culture, losses in cultural authenticity/meaning, distorting traditional ways of living and hospitality, weakening social bonds and family structure, cultural conflicts between the local people and the tourists.

If the impact of tourism is to be assessed meaningfully, the analytical boundaries used, and the advantages and disadvantages of such boundaries must be clearly delineated. Difficulties in discerning impact dimensions have led to the adoption of several models. The most popular is Social Exchange Theory, first applied to tourism by Ap (1990) and used within this study. Social Exchange Theory suggests that residents benefitting from tourism are likely to perceive the industry as positive, and consequently be more supportive; while those who experience the negative effects of tourism development may have negative demeanors toward tourism and oppose such development (Perdue, Long and Allen, 1990; Gursoy and Rutherford, 2004; McGehee and Andereck, 2004; Choi and Murray, 2010).

Although, these categories are not mutually exclusive, they provide rational tools to understand and debate the effects of tourism (Cooper and Hall, 2008). Figure 1 outlines some common relational effects across categories.

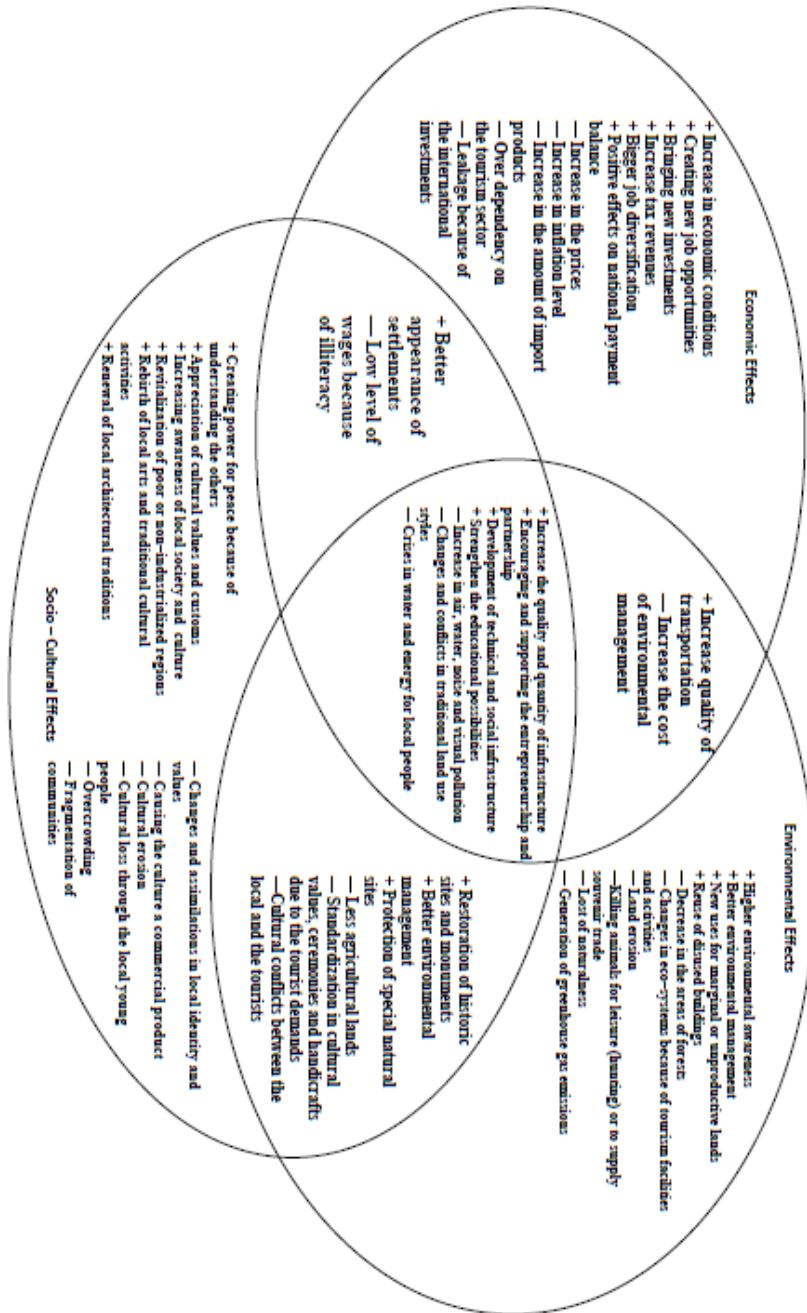


Figure 1: Effects of Tourism

Source: Çalışkan, 2003

As mentioned previously, the main purpose and originality of this study lie with the repeated measures and comparative study between

A Comparative Study of Local Residents' Attitudes Towards Tourism in Kuşadası

current data and that obtained by Çalışkan in 2003. Furthermore, this study is considered significant due to its contribution to literature development. The results of this study may prove useful for future comparative studies involving other tourist destinations.

METHODOLOGY

The survey was designed to determine whether and why any perceptual changes of local residents occurred in the years 2003–2012 and the possible causes for satisfaction levels among residents in Kuşadası. As indicated, an important aspect of this survey is that the results may inform further studies within similar tourism destinations and lead to a refined "framework" to build a tourism destination that is sensitive to the needs of local people.

The data were obtained through structured-questionnaire adopted from that designed by Gursoy, Chen and Yoon (2000) which was administered to identify USA residents' reactions towards tourism. It consists of 7 parts: feelings about tourism (28 questions), support to tourism development (11 questions), attachment to the local community (15 questions), conditions and needs in local society (6 questions), relations between human and the environment (6 questions), local common places and recreational zones (6 questions) and demographic information.

The questionnaire format used in this study is similar to the one employed in a previous study by Gursoy et al. (2000). The adopted questionnaire instrument consisted of two parts: firstly, 39 Likert type survey items (same as the previous study) regarding social, economic, and environmental effects designed to measure the differences between the current tourism type and what the local residents want and including statements such as; "More hotels should be built here", "Cultural tourism should be promoted instead of mass tourism". The seven-point Likert scale was used in this part, ranging from —definitely agree (7) to —definitely disagree (1). The second part involved 4 questions regarding basic demographic characteristics of the respondents.

In the questionnaire, the factors, which were used to evaluate local residents' reactions, focus on specific elements that residents count as important. In order to overcome this issue a summary question was utilized as in the previous survey, measuring an overall happiness level of living in Kuşadası. The question is presented as a response to a

statement e.g. —Overall, I am happy to live in Kuşadası. By the inclusion of this statement, a comparative analysis is aimed.

The survey instrument was pilot tested among 40 residents. The pilot results were used to improve the clarity and readability of questions. The study was carried out in three stages: i) theoretical investigation; ii) data collection; and iii) data analysis. The sample size initially was decided to be Proportionate Stratified Random Sampling as each segment of the population would be better represented (Sekaran, 2000).

Kuşadası is one of the counties of Aydın province in the Aegean Region of Turkey. Most of the residents are employed in tourism related industries. The others are employed in agricultural production. The population of Kuşadası is 81.295 according to the census in 2009, and 47.661 according to the census in 2000. The number of obtained questionnaires was 340 for the previous and 384 for the last study.

In total, 384 questionnaires were completed by face-to-face interviews in the business district of Kuşadası and by visiting the houses in residential zones. The sample size of the questionnaire is statistically acceptable for data analysis (Sekaran, 2000). Of these, 7 were eliminated due to missing data. The data obtained was analyzed by SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) program. Data analysis consisted of descriptive statistics, factor analysis and regression analysis between dependent variable and independent variables with the multivariate data analysis in light of agreed values.

RESULTS

The descriptive statistics manifest mainly urban and suburban inhabitants' reflections towards tourism. The results indicate opinions of both sex with 44.4% female and 55.6% male participation. Rapid tourism development in Kuşadası touched unsystematic urbanization off and resulted in rural life style in urban areas. This may be observed from the replies to the question "Number of Holidays for last 3 Years". Even though less people than the previous study regard that "having a holiday" is a luxury, more than 1/3 of participants haven't had any holiday for at least 3 years.

The reliability tests on independent variables have been implemented on data at the base of derivative statistics and Cronbach Alfa and Kaiser – Meyer – Olkin sample values are found respectively 0,89 and 0,85, which are acceptable results.

A Comparative Study of Local Residents' Attitudes Towards Tourism in Kuşadası

Table 2: Results of Factor Analysis

FACTORS	Factor Load	Eigen-Value	Variance Explained	Alpha	P
F1: Internal Environment & Tour.Supply I mind crime rates I give importance local culture I think recreational areas are important I care quantity and quality of schools I mind economic development I mind destruction of nature Roads and traffic are important to me Promotional documents should be published Destination should be promoted I am interested in social events	,834 ,805 ,792 ,783 ,783 ,722 ,695 ,601 ,580 ,499	7,926	20,858	0,90	0,000
F2: Emotional Devotion I feel Kuşadası is my home I would be sad if I moved somewhere else I am happy living in Kuşadası Other settlements cannot compete with Kuşadası Public sector creates more job than private sector	,894 ,822 ,799 ,632 ,431	5,533	14,561	0,83	0,000
F3: Negative Environment Social Impacts Local people have trouble due to living in a tourism destination Tourism causes noise and contamination Tourism destructs nature Tourists have negative impacts on local life Tourism causes over crowding	,767 ,741 ,725 ,704 ,614	3,238	8,522	0,86	0,000
F4: Negative Social Impacts Tourism causes traffic jam Tourism causes an increase in prostitution Crime rates increase because of tourism Tourism ascends violence in society	,805 ,736 ,727 ,700	1,891	4,976	0,83	0,000
F5: Economic Expectations More retail businesses should be (souvenir, photographer, market etc.) Service quality in restaurants, hotels should be improved More accommodation facilities should be built Cultural and historical tourism must be promoted	,685 ,622 ,553 ,488	1,548	4,075	0,64	0,000
F6: Economic Impacts Tourism attracts more investment Tourism creates more differentiated sectors Tourism causes increase in prices	,805 ,796 ,603	1,545	4,065	0,70	0,000
F7: Positive Cultural Impacts Tourism helps protecting local culture Tourism results in increasing cultural activities Tourism yields augmenting recreational parks Tourism helps restoration of historical buildings	,754 ,548 ,533 ,458	1,213	3,193	0,60	0,000
F8: Current Economic Conditions Private sector creates more job than public sector More jobs are needed in Kuşadası Economic condition in Kuşadası is not well	,680 ,608 ,531	1,123	2,956	0,53	0,000

*Barlett's Test of Spiritry= 0.001

**Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy =0,85

***Total variance explained= 0.63205

Uğur Çalışkan and Özgür Özer

In order to examine the structural validity, factor analysis has been implemented. To be able to have a meaningful comparison, all variables taken into the analysis were as per the previous study. In factor analysis the "Principal Components" are used as an Extraction method and Varimax with Kaiser Normalization as Rotation method and rotation converged in 9 iterations. In factor analysis, since all 38 items had more than 0,40 factor load, none of them were extracted and they were explained by 8 factors.

The factors were identified due to the Eigen-Value. The factors with more than Eigen-Value 1 were taken into assessment. Due to factor analysis, eight factors were revealed with a total variance explained 63,20% which was statistically sufficient (Kline, 1994). These factors are; "Internal Environment and Tourism Supply" related with crime rate, infrastructural qualities, public culture and advertising of destination, "Emotional Devotion to Kuşadası" related with the subjective perception for living in Kuşadası, feeling Kuşadası is a particular settlement, "Negative Environmental – Social Effects" created by tourists; conflicts between locals and guests, destruction of local lifestyle and nature, pollution, "Negative Social Effects" like traffic jam, prostitution, increase in violence, "Economic Expectations" on future job and income effects, "Economic Effects" related with current economic situations like investment, job opportunities and prices in Kuşadası, "Positive Cultural Effects" meaning the preservation and revitalization and increasing the quality of residents' life and "Current Economic Conditions" emphasizing that people are expecting that economy is going down and investment by private and public sector is still essential. The P values of all the factors are less than 0.05. This means that participants find the questions of the factors related to each other. Due to the Alpha Values, the questions measuring the factors have strong inner relations, only the alpha of Current Economic Conditions factor indicates weaker relation between the questions explaining the factor.

The P values are less than 0.05 and this means that the participants find the questions of the factors related to each other.

To understand whether demographic variables have differences among each other, T-test is applied, and the results show that women and men have different perceptions to Internal Environment and Tourism Supply, Negative Social Effects, Positive Cultural Effects. Women are much more positive (sensitive) about the internal environment and tourism supply while men are much more concerned with negative social effects and positive cultural effects. This may be a consequence that

A Comparative Study of Local Residents' Attitudes Towards Tourism in Kuşadası

women started to work in the private sector after tourism development, and this led to better social status. Additionally, marital status makes a difference for only Negative Environment – Social Impacts. Married individuals' perceptions are more negative than those of single respondents.

To understand the impacts of –Internal Environment and Tourism Supply, Emotional Devotion, –Negative Environment – Social Effects, –Negative Social Effects, –Economic Expectations, –Economic Effects, –Positive Cultural Effects, –Current Economic Conditions, factors on the dependent variable which is –I am happy to live in Kuşadası, regression analysis is carried out. In the regression model the p value is less than 0,001 indicating the model is reliable and significant with F value (113,646) and Signif. F. (0,000), Multiple R (0,840) and R2 (0,706).

Table 3: The Results of Regression Analysis

	Beta	t	Sig.
Internal Environment and Tourism Supply	0,144	4,223	0,000
Emotional Devotion	0,877	26,472	0,000
Negative Environment – Social Effects	-0,135	-3,57	0,000
Current Economic Conditions	-0,103	-3,17	0,002
CONSTANT	0,376	0,884	0,378

*Multiple R= 0,840

**R Square= 0,708

***Adjusted R Square= 0,7042

****F: 113,646

*****Signif F.= 0,000

The regression analysis suggests that independent variables explain the dependent variable with 70.42 percent which is very good ratio. On the other hand, it is seen that Internal Environment and Tourism Supply (b=0,144, sig.=0,000), Emotional Devotion (b=0,877, sig.=0,000), Negative Environment – Social Effects (b= -0,135, sig.=0,000) and Current Economic Conditions (b= -0,103, sig.=0,000) factors explain the dependent variable but the other factors (Negative Social Effects, Economic Expectations, Economic Effects, Positive Cultural Effects) don't explain. Due to the beta values, while the first two variables have positive impacts, the last two have negative impacts on happiness to live in Kuşadası.

CONCLUSION

The survey has revealed that gender causes differences in the perception of environmental issues such as crime rate, society culture, quantity and quality of parks, recreation zones, and schools. This may be considered as a result of traditional family structure, in which mothers take care of babies and children, and naturally are much more sensitive in their choices of social environment and conditions related to their children. Similarly, married individuals are much more concerned about negative environmental and social impacts related with the family life such as noise, natural destruction, crowded streets, and new living styles conflicting with the traditional way of living. The happiness of the residents is affected by the internal environment and environmental and social impacts which are related to family and children. The results indicate that factors related to family life affect residents' happiness positively whereas economic conditions affect negatively. Ultimately, the results suggest that economic condition in Kuşadası is not satisfactory. "Local people are aware of both positive and negative implications of tourism and draw their conclusions based on the relative weightings they attach to the benefits and the costs" (Jimura, 2011) and this suggests that expressions of true satisfaction for local people would depend more on perceptual change rather than on actual change. Also, people's perceptions of the negative social and environmental impacts of tourism and any resulting destruction of the natural and social environment seem to diminish levels of expressed happiness. Such an increase in natural awareness is presented as a contradiction with the previous results.

Tourism is one of the biggest sectors in a global economy including social, environmental and economic issues. It is accepted that tourism has many effects on the social and economic life of destinations but the complexity of tourism makes it almost impossible to evaluate these effects completely. The main purpose of this study was to determine the local residents' reactions towards tourism and identify any important changes within a given time period. Moreover, this study aimed to figure out what kind of tourism development is desired by local people, i.e. what kind of tourism development is good for local people, not what is good for tourism development. The results draw our attention to how thoughts may change while expressed attitudes remain consistent.

Primarily, as a consequence of unsatisfied expectations, economic expectations have no significant effects on happiness of residents anymore. Current economic conditions seem to have a negative effect on happiness levels indicating that people do not perceive the economy as

A Comparative Study of Local Residents' Attitudes Towards Tourism in Kuşadası

supplying a good quality of life for their family. Another interpretation may be that people do not have hope for the future of the destination; they think that the conditions may go from bad to worse.

As the years have passed, Kuşadası has become a more special place for its residents. As the number of years spent in the destination increases so the devotion increases. The most significant difference between the previous study (Çalışkan, 2003) and this one is that the Emotional Devotion factor has now become the strongest positive factor regarding happiness, indeed, emotional devotion increases with the years spent in the settlement.

Another remarkable change put forth by the studies indicates that instead of overall social structure, family life now becomes the focal point. However, social structure remains important in terms of how it affects family members. Correspondingly, we emphasize that negative social corruption is obvious and that the negative impacts of tourism cannot be ignored anymore. Although urban spaces still do not have high standards of living, local people do not consider this issue as a significant problem. Instead they continue their rural life style in urban places.

A final result contradicting Çalışkan's (2003) inference of Doxey's theory, which maintains that an increase in the number of tourists causes locals to become more formal and unfriendly to tourist, was not appropriate for the settlements which are economically dependent on tourism. The economy of Kuşadası is still dependent on tourism but residents emphasize the negative effects of tourism and tourists, and consequently, they are not so much in favor of foreigners. This result contains "despair" thoughts for economic conditions for the future, so locals think if the "guests" do not bring "welfare", their "misuses" and "misbehaviors" are less ignored or tolerated. Residents have started to think that tourism and tourists are not a "blessing" (Akış, 1996).

To be able to clarify the residents' real and deep thoughts about negative effects of tourism, the economic dependency of Kuşadası must be broken down. Otherwise, the residents would go on living with these negative effects. In addition, the residents, especially the young people, need to be educated about their social and cultural values to avoid any dilemma/conflict regarding local and guest life styles. Although the question and hypotheses will still be valid and accurate, they will need to be reexamined in a place which is not dependent on tourism.

REFERENCES

- Akış, S. (1996). Economic, Social and Environmental Effect of Tourism Anatolia. *Turizm Arastirmalari Dergisi*, 7(3-4), 10-15.
- Ambroz, M. (2008). Attitudes of Local Residents towards the Development of Tourism In Slovenia: The Case of The Primorska, Dolenjska, Gorenjska and Ljubljana Regions. *Anthropological Notebooks*, 14(1), 63-79.
- Ap, J. (1990). Residents' Perceptions Research on the Social Impacts of Tourism. *Annals of Tourism Research*, 17(4), 610-616.
- Beeton, S. (2006). *Community Development through Tourism*. Collingwood, Victoria, Australia: Landlinks Press.
- Bramwell, B. (2003). Maltese Responses to Tourism. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 581-605.
- Brunt, P. and Courtney, P. (1999). Host Perceptions of Socio-Cultural Impacts. *Annals of Tourism Research*, 26(3), 493-515.
- Carmichael, B.A. (2000). A Matrix Model for Resident Attitudes and Behaviors In A Rapidly Changing Tourist Area. *Tourism Management*, 21(6), 601-611.
- Choi, H.C. and Murray, I. (2010). Resident Attitudes toward Sustainable Community. *Tourism Journal of Sustainable Tourism*. 18(4), 575-594.
- Crompton, R. and Sanderson, K. (1990). *Gendered Jobs and Social Change*. London: Unwin Hyman.
- Çalışkan, U. (2003). *Tourism's Effects on Local People and Kuşadası Pattern*. Unpublished Master Thesis, Social Sciences Institute Dokuz Eylül University, İzmir.
- Deery, M., Jago, L. and Fredline, L. (2012). Rethinking Social Impacts of Tourism Research: A New Research Agenda. *Tourism Management*, 33, 64-73.
- Demirkaya, H. and Çetin, T. (2010). Residents' Perceptions on the Social and Cultural Impacts of Tourism in Alanya (Antalya-Turkey). *Ekev Akademi Dergisi*, 14(42), 383-391.
- Diedrich, A. and Garcia-Buades, E. (2008). Local Perceptions of Tourism as Indicators of Destination Decline. *Tourism Management*, 41, 623-632.
- Doğan, H.Z. (2004). *Turizmin Sosyo-Kültürel Temelleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dyer, P., Gursoy, D., Sharma, B. and Carter, J. (2006). Structural Modeling of Resident Perception of Tourism and Associated

A Comparative Study of Local Residents' Attitudes Towards Tourism in Kuşadası

- Development on the Sunshine Coast, Australia. *Tourism Management*, 28, 409-422.
- Faulkner, B. and Tideswell, C. (1997). A Framework for Monitoring Community Impacts of Tourism. *Journal of Sustainable Tourism* 5(1), 3-28.
- Frauman, E. and Banks, S. (2011). Gateway Community Resident Perceptions of Tourism Development: Incorporating Importance-Performance Analysis into the Limits of Change Framework. *Tourism Management*, 13(1), 128-140.
- Garrod, F. and Fyall, A. (1998). Beyond The Rhetoric of Sustainable Tourism? *Tourism Management*, 19(3), 199-212.
- Gursoy, D. and Rutherford, G. (2004). Host Attitudes toward Tourism: An Improved Structural Model. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 495-516.
- Gursoy, D., Chen, J.S. and Yoon, Y. (2000). Using Structural Equation Modeling to Assess the Effects of Tourism Impact Factors and Local Residents Support for Tourism Development. In: Annual conference proceedings of the Travel and Tourism Research Association (pp. 243 – 250). Boise ID: TTRA.
- Haralambopoulos, N. and Pizam, A. (1996). Perceived Impacts of Tourism. *Annals of Tourism Research*, 23(3), 503-526.
- Harrison, D. (1992). *Tourism to less Developed Countries: The Social Consequences in Tourism and the Less Developed Countries*. London: Bellhaven
- Hoffman, D.L. and Low, S.A. (1981). An Application of the Probit Transformation of Tourism Survey Data. *Journal of Travel Research*, 20(2), 35-38.
- Jimura, T. (2011). The Impact of World Heritage Site Designation on Local Communities – A Case Study of Ogimachi, Shirakawa-Mura, Japan. *Tourism Management*, 32, 288-296.
- Jurowski, C. and Gursoy, D. (2004). Distance Effects on Residents' Attitudes toward Tourism. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 296-312.
- Jurowski, C., Uysal, M. and Williams, D.R. (1997). A Theoretical Analysis of Host Community Resident Reactions to Tourism. *Journal of Travel Research*, 36(2), 3-11.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. London: Routledge.

- Ko, D.W. and Stewart, W.P. (2002). A Structural Model of Residents' Attitude for Tourism Development. *Tourism Management*, 23, 521-530.
- Korça, P. (1998). Resident Perceptions of Tourism in a Resort Town. *Leisure Sciences*, 20(3), 193-212.
- Kreag, G. (2001). The Impacts of Tourism. Retrieved March, 2011, <http://www.seagrant.umn.edu/tourism/pdfs/ImpactsTourism.pdf>
- Lankford, S.V. and Howard, D.R. (1994). Developing a Tourism Attitude Impact Scale. *Annals of Tourism Research*, 24(1), 121-139.
- Liu, J. and Var, T. (1986). Resident Attitudes towards Tourism Impacts in Hawaii. *Annals of Tourism Research*, 13, 193-214.
- Long, P.T., Perdue, R.R. and Allen, L. (1990). Rural Resident Tourism Perceptions and Attitudes by Community Level of Tourism. *Journal of Travel Research Winter*, 39, 23-35.
- Mason, P. (2003). *Tourism Impacts, Planning and Management*. London: Butterworth Heinemann.
- McGehee, N. and Andereck, K. (2004). Factors predicting rural residents' support of tourism. *Journal of Travel Research*, 43(2), 131-140.
- McLaughlin, B. and Aislabie, C. (1992). Benefits and Costs of Tourism. *Annals of Tourism Research*, 19(3), 594-595.
- Nunez, T. (1989). Touristic Studies in Anthropological Perspective. In: V. Smith (Ed.), *Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism*, 2nd ed. (pp. 265-274). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Nunkoo, R. and Ramkissoon, H. (2010). Modeling Community Support for a Proposed Integrated Resort Project. *Journal of Sustainable Tourism*. 18(2), 257-277.
- Pearce, D.G. (1989). *Tourist Development*. London: Longman.
- Perdue, R.R., Long, P.T. and Allen, L. (1990). Resident Support for Tourism Development. *Annals of Tourism Research*, 17(4), 586-599.
- Prentice, R. (1993). Community-Driven Tourism Planning and Residents Preferences. *Tourism Management*, 14, 218-27.
- Ryan, C. (1991). *Recreational Tourism: A Social Science Perspective*. London: Routledge.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business* (3. Edition). New York: John Wiley and Sons Inc.
- Sheldon, P.J. and Abenoja, T. (2001). Resident Attitudes In A Mature Destination: The Case of Waikiki. *Tourism Management*, 22(5), 435-443.

**A Comparative Study of Local Residents' Attitudes Towards Tourism
in Kuşadası**

- Snepenger, D.J. and Johnson, J.D. (1991). Political Self-Identification and the Perception of Economic, Social and Environmental Impacts of Tourism. *Annals of Tourism Research*, 18(3), 511-514.
- Su, X. and Teo, P. (2008). Tourism Politics in Lijiang, China: An Analysis of State and Local Interactions in Tourism Development. *Tourism Geographies*, 10(2), 150-168.
- Um, S. and Crompton, J.L. (1987). Measuring Residents' Attachment Levels in A Host Community. *Journal of Travel Research*, 26(1), 27-29.
- Urry, J. (1990). *The Tourist Gaze*. London: Sage.
- Urry, J. (1991). The Sociology of Tourism Progress in Tourism. *Recreation and Hospitality Management*, 3, 48-57
- Urry, J. (1995). *Consuming Places*. London: Routledge.
- Xu, J., Lu, Y., Chen, L. and Liu, Y. (2009). Contribution of Tourism Development to Protected Area Management: Local Stakeholder Perspectives. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 16(1), 30-36.
- Yoon, Y. (2002). Development of a Structural Model for Tourism Destination Competitiveness from Stakeholders' Perspectives. Unpublished Ph.D. Thesis, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Yoon, Y., Gürsoy, D. and Chen, J. (2000). Validating a Tourism Development Theory with Structural Equation Modeling. *Tourism Management*, 22(4), 363-372.

KOŞUL BAĞIMLILIK KURAMI KAPSAMINDA ÖRGÜT BÜYÜKLÜĞÜ-ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİSİNİN YAZINSAL AÇIDAN ELEŞTİREL BİR DEĞERLENDİRMESİ

Oya Aytemiz Seymen*

ÖZET

Örgüt büyüklüğü ile örgüt yapısı ilişkisi, uzun süredir yönetim yazınının tartışma konusu olmayı sürdürmektedir. Öte yandan örgüt büyüklüğünün örgüt yapısı üzerinde *bir şekilde* etkili olduğu konusunda kayda değer bir akademik görüş birliği bulunmakla birlikte; yapılan yazınsal taramanın sonucunda, bu ilişkinin niteliği konusunda tam bir akademik uzlaşıya varıldığını ifade etmek güçtür. Bu çalışmanın amacı, yazar tarafından ulaşılabilen çalışmalar dikkate alınarak, yazında örgüt büyüklüğü-örgüt yapısı ilişkisi üzerinde halen önemli tartışma –uzlaşmazlık- noktalarının ve bundan kaynaklanan bir belirsizliğin olduğunun altını çizmek ve buradan yeni açılımlara işaret edebilmektir. Çalışmanın yazınsal anlamda özellikle öne çıkardığı ana konu başlıkları; örgüt büyüklüğü kavramının tanımında görece bir belirsizliğin söz konusu olması, örgüt büyüklüğü-örgüt yapısı ilişkisinde ön plana çıkan “örgütsel farklılaşma” ve “örgütsel karmaşıklık” olgularının net bir biçimde ayrımlandırılmaması, örgüt büyüklüğü ile sözü edilen iki kavram arasında döngüsel bir ilişkinin varlığı üzerinde bir tartışmanın söz konusu olması ve örgüt büyüklüğü-bürokratikleşme arasında ilgi kuran çalışmaların sonuçlarının tam bir açıklıkla ortaya konulamaması şeklinde sıralanabilir.

Anahtar Sözcükler: *Koşul Bağımlılık Kuramı, Örgüt Büyüklüğü, Örgüt Yapısı, Örgütsel Farklılaşma, Örgütsel Karmaşıklık, Bürokratikleşme*

A CRITICAL REVIEW OF LITERATURE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION SIZE AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN THE FRAMEWORK OF CONTINGENCY THEORY

ABSTRACT

The relationship between the structure and size of an organization has been a topic of discussion for long in the management literature. Although there is a consensus among the academia about the existence of a correlation between the two, how they affect each other is still debated. The objective of this essay is, upon a review of the available literature, to underline the significant controversies and ambiguities about the relationship between the structure and size of an organization, and to open out new ways of thinking. Main topics that the essay will focus on are the vague definition of the organizational size; the confusion of “organizational differentiation” and “organizational complexity”, which are two important concepts explaining the relationship; the lack of consensus about the relationship between the size of an organization and these two important concepts; and inexplicit nature of the literature on the relationship between the size of an organization and the level of bureaucratization.

Keywords: *Contingency Theory, Organization Size, Organizational Structure, Organizational Differentiation, Organizational Complexity, Bureaucratization*

* Balıkesir Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Çağış Yerleşkesi, Balıkesir, E-posta: seymenoy@yahoo.com

GİRİŞ

Örgüt büyüklüğünün (ÖB) örgüt yapısı (ÖY)/yapısal unsurlar üzerindeki etkileri, uzun süredir yönetim yazınının tartışma konusudur (Greve, 2008: 476; Scott, 1975: 8; Wang, 2009: 596). Koşul Bağımlılık Kuramı (KBK) kapsamında, ÖY'nin öncülleri olarak, üzerinde en çok durulan *çevre* ve *teknoloji* faktörlerinin yanı sıra ÖB'nin görece önemi örgüt araştırmacılarının ilgi alanına girmiştir. Blau ve McKinley (1979: 202), bir örgütün yapısının büyük ölçüde onun büyüklüğünün bir fonksiyonu olduğunu; Campbell ve Akers (1970: 435), bir sosyal ilişkiler sistemi olarak örgütteki beşeri büyüklüğün yapısal unsurları etkilediğini öne sürmüştür; Hall, Johnson ve Haas vd. (1967: 903), dönem itibarıyla konunun ısrarla ele alındığı vurgusunu yapmışlardır. Mintzberg 1979 tarihli *The Structuring of Organizations* isimli eserinde, o dönemde ÖB-ÖY arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda görgül çalışmanın yapıldığını belirtmiştir (Mintzberg, 2014: 227). Weber'in bürokrasiye ilişkin çalışmalarından başlayarak günümüze dek süregelen araştırmalar ve geliştirilen kuramlar, ÖY ile yaygın biçimde bir ÖB ölçütü olarak kullanılan *işgören sayısı* arasında güçlü ve nedensel bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır (Al-Majali, 1996: 129; Paulson, 1980: 341; Perrucci ve Mannweiler, 1968: 343; Pugh, Hickson, Hinings ve Turner, 1969: 91; Robey, Bakr ve Miller, 1977: 378; Santoro ve Chakrabati, 2002: 1168; Stolzenberg, 1978: 814-815). Yazında yer alan görece yakın dönemli birçok çalışmada da ÖB'nin, bir örgütün yapısını bütünsel açıdan etkileyen önemli bir faktör olduğu vurgulanmaktadır (Amis ve Slack, 1996: 76; Bruining, Verwaal, Lockett, Wright ve Manigart, 2005: 4; Van de Ven ve Leung, 2009: 15).

ÖB'nin önemli bir koşulsallık faktörü olduğunu ilk savunanlardan Blau'nun çalışmaları, konuya ilişkin kuramsal bir altyapı oluşturmuş; aynı zamanda "biret atıf klasiği" unvanını hak edecek ölçüde başvuru kaynağı olmuştur. Bu çalışmalar, bir yandan başka araştırmaların yoğunlaşmasına neden olurken; diğer yandan tartışmaların da odağına yerleşmiştir (Cullen, Anderson ve Baker, 1986: 203). Blau, öncelikle ÖB artışının, yapısal bir farklılaşma yaratarak yöneticilerin yetki alanını genişlettiğini (Sargut, 2007: 59); Schoenherr ile yaptığı çalışmada (Blau ve Schoenherr, 1971) "ÖB'nin, ÖY'yi etkileyen en önemli unsur olduğu"nu (Miller ve Conaty, 1980: 265) ve kamu örgütlerinin yapısının şekillendirilmesinde merkezi rol oynadığını saptamıştır. Bir başka çalışmada Blau (1973), eğitim örgütlerinde işgören sayısının, ÖY üzerindeki geniş çaplı etkilerini ortaya çıkarırken; Child (1973a: 168), ÖB'nin ÖY'de temel belirleyicilerden biri olduğunun birçok çalışma ile

Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi

desteklendiğini anımsatmaktadır. Haire çok daha önce, 1959'da, ÖB artışı ile ÖY'deki belirgin değişimler arasındaki yakın ilişkiyi vurgulamıştır (Stolzenberg, 1978: 815). Yakın dönemde Ford da (2009: 303), ÖY'nin ÖB'den önemli ölçüde etkilendiğini gösteren çalışmalara atıfta bulunmuştur.

ÖB'nin diğer yapısal özelliklerden farklı ve ÖY üzerinde *bir şekilde* etkili olduğu konusunda kayda değer bir akademik görüş birliği bulunmakla birlikte (Keçecioglu, 2008: 179); yapılan yazınsal taramanın sonucunda, bu ilişkinin niteliği konusunda tam bir akademik uzlaşıya varıldığını ifade etmek güçtür. Farklı dönemlerde birçok yazar (Hall vd., 1967: 903; Hrebiniak, 1980: 662), konu üzerinde geniş bir tartışma ortamı yaratıldığını; ancak bu alandaki araştırmaların kesin önermeler ve bulgular ortaya çıkaramadığını; ulaşılan bulguların birbirine zıt yönde olabildiğini ve hatta "ÖB'nin, ÖY'nin belirlenmesinde ilgisiz bir rol oynayabileceğini" belirtmiştir. Campbell ve Akers (1970: 435), kendi dönemleri itibarıyla böyle bir savın olgunlaşmamış sayılabileceğini; ÖB etkilerinin örgüt tiplerine göre farklı sonuçlar doğurabileceğini iddia etmişlerdir. Örneğin Hrebiniak'ın araştırmaları (1980: 662-663), hizmet örgütleri ile üretim örgütlerinde farklı sonuçlara ulaşıldığını ortaya koymuştur. Beyer ve Trice (1979: 50) de bu konuda yürütülen araştırmalarda örneklem ve ölçüm farklılıklarının sorun yarattığını; örneğin 1968-1973 arası yapılan araştırmaların bazıları heterojen grupları kapsarken –Aston Grubu çalışmaları vb.- onu izleyen denemeci tekrarların belli ölçüde homojenliği koruduğunu ve bu durumun uzlaşılır çözümlere ulaşılmasını güçleştirdiğini belirtmişlerdir. Yakın dönemli araştırmalar da bu uzlaşmazlığı çözmeye yetmemektedir. Bunun nedenleri olarak, ÖB'nin, ÖY'yi etkileyen "çevre" ve "teknoloji" koşullarında olduğu gibi tam anlamıyla olgunluğa kavuşmadığı ve ilişkisel açıdan belirsizlik alanlarının çok boyutlu olması gösterilebilir. Bu durum, ÖB-ÖY ilişkisinin farklı yapısal unsurları kapsayan geniş bir çalışma alanına sahip olmasıyla da bir ölçüde açıklanabilir (Al-Majali, 1996: 129; Campbell ve Akers, 1970: 435).

Bu çalışmanın amacı, ÖB-ÖY ilişkisi üzerinde halen önemli tartışma -uzlaşmazlık- noktalarının ve bundan kaynaklanan bir belirsizliğin olduğunun altını çizmek ve buradan yeni açılımlara işaret edebilmektir. Çalışmanın yazınsal anlamda öne çıkarmayı amaçladığı temel uzlaşmazlık ve belirsizlik noktaları; ÖB kavramının tanımında görece bir belirsizliğin ve uzlaşmazlığın söz konusu olması, ÖB-ÖY ilişkisinde ön plana çıkan "örgütsel farklılaşma" (ÖF) ve "örgütsel karmaşıklık" (ÖK) olgularının net bir biçimde ayrımlandırılmaması, ÖB ile sözü edilen iki kavram arasında

Oya Aytemiz Seymen

döngüsel bir ilişkinin varlığı üzerinde bir tartışmanın söz konusu olması ve ÖB-bürokratikleşme arasında ilgi kuran çalışmaların sonuçlarının belirsizliğidir.

Özellikle yakın dönemli çalışmalarda vurgulandığı üzere, yazında ilgili konuya ilişkin çalışmaların *görece* yetersiz sayıda olması, diğer bir eleştiri konusu olabilir. Ifinedo (2007: 28), çalışma yaptığı dönemde bu alanda yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğuna vurgu yaparken; Greve de (2008: 476), ÖB'nin yapısal etkileri üzerine yapılan araştırmaların azlığına dikkat çekmektedir. Moon-Gi (2007: 261) ise, bu ilişkiyi açıklamaya çalışan kuramların karmaşıklığını vurgularken; bunun doğal bir sonuç olduğunu, çünkü ÖB-ÖY ilişkisinin kendisinin karmaşık bir özellik taşıdığını ifade etmektedir. 1992-2002 dönemini kapsayan çalışmasında Wang da (2009: 598) bu alanda fazla çalışma görülmediğini doğrularken; bunun nedenini, ticari örgütlerin biçimsel yapıları üzerinde uzun soluklu bilginin elde edilmesindeki güçlüğü bağlamaktadır.

Ek olarak, ÖB'nin dışsal bir faktör olarak ÖY'yi etkilemediği, zaten kendisinin bir ÖY unsuru olduğu yönünde görüşlere de rastlanmaktadır (Sargut, 2007: 58). Meyer 1972 tarihli çalışmasında ÖB'yi ÖY'nin elemanlarından biri olarak açıklamaktadır (Schminke, Cropanzone ve Rupp, 2002: 881). Dalton, Todor, Spadolini, Fielding ve Porter tarafından yapılan yazınsal taramada (1980: 53), birçok araştırmada ÖB/alt-birim büyüklüğünün bir ÖY unsuru olarak ele alındığı gösterilmiştir. Aldrich, ÖB'nin bir neden olmaktan çok bir sonuç olduğunu; teknolojinin ÖY'yi, ÖY'nin ise ÖB'yi belirlediğini öne sürmektedir (Sucu, 2010: 89).

Woodward da 1965 tarihli çalışmasında ÖB'nin yönetim yapısının bir boyutu olduğunu ileri sürmüştür (Mintzberg, 2014: 230). Bunları destekleyebilecek bir tanım, ÖB'nin ÖY'yi oluşturan unsurlardan biri olarak, örgütsel politikaların oluşturulması ve uygulanmasına yönelik *kapasiteyi* ifade ettiğini gösterir (Egeberg, 2001: 6). Bir başka yaklaşım, ÖB-ÖY ilişkisinin kendisinin, bir ÖY unsuru olduğu yönündedir (Campbell ve Akers, 1970: 435). Ek olarak, ÖB ile yapısal değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin niteliği ile ilgili olarak yapılan araştırmaların büyük bölümünde, bu ilişkinin varlığı savını destekleyen sonuçların elde edilmesine karşın; karşıt yöndeki -ilişki olmadığı- savı destekleyen araştırma sonuçlarına da ulaşılmıştır (Sucu, 2010: 89). Yapılan yazın taraması, ÖB ile ÖY'nin farklı unsurlarını ilişkilendiren çalışmaların heterojen yapısını da ortaya koymuştur. Bu konuda, dönemler ve alt konu başlıkları itibariyle kategorize edilebilecek bir dağılımın varlığı dikkat çekicidir. Bazı araştırmalarda birçok ÖY unsurunun birbirleriyle ilintili şekilde incelendiği; bazılarının birbirleri üzerinden (aracı/ardışık) etkilerle

Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi

ilişkilendirildiği görülmektedir. Örneğin Baker ve Cullen (1993: 1251) yeniden örgütlenme sürecinde ÖB'nin etkisini, Beard (1978: 170) onun yönetsel rol yapısı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu konuda, dönemler ve alt konu başlıkları itibariyle sınıflandırılabilir bir dağılımın varlığı dikkat çekicidir.

Yukarıdaki açıklamalar, bu çalışmanın hangi düşüncelerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Diğer yandan ÖB-ÖY ilişkisini, yazarı bu çalışmaya iten alt başlıklar çerçevesinde *bütünleştirici* bir yaklaşımla ele alan araştırmalara yazında rastlanmamış olması da makaleyi gerekçelendirmekte etkili olmuştur. Buradan hareketle, gelecekte bu konuda yapılabilecek çalışmalara da belki farklı bir yön ve ivme kazandırmak amaçlanmaktadır.

KOŞUL BAĞIMLILIK KURAMI ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜT YAPISINI ETKİLEYEN UNSURLARA İLİŞKİN YAZININ ANA HATLARI İLE İNCELENMESİ

1960'lı yılların başında bir dizi araştırmanın sonucunda ortaya konulmuş olan ve üzerinde yoğun tartışmaların sürdürüldüğü Koşul Bağımlılık Kuramı (KBK) -yazında Durumsallık Yaklaşımı ya da Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı olarak da geçmektedir-; örgüt kuramının bilimsel bir nitelik kazanmasında, örgütlerin iç ve dış dinamikleri arasındaki ilişkileri açıklayarak örgütleri daha iyi anlamada öncü bir rol üstlenmiştir (Aktaş ve Şener, 2012: 91). Durumsallık Yaklaşımı ile KBK genellikle eş anlamlı olarak kullanılmakla birlikte; bazı akademisyenler, Durumsallık Yaklaşımının daha çok yöneticilerin veri bir durum karşısında nasıl davranacaklarını açıklamaya çalıştığını; KBK'nın ise bir durum/koşuldaki değişkenler ile yönetimin ürettiği sonuç arasındaki karşılıklı ilişkiyi gösterdiğini savunarak, iki kuramı birbirlerinden ayırırlar (Koontz, 1980: 180). Kuram, kendinden önceki örgüt kuramlarından farklı olarak, tüm örgütlere uygulanabilecek en iyi tek bir yönetim tarzının/yapısının olmadığını göstermek amacıyla, Lawrence ve Lorsch tarafından 1967'de ortaya atılmış ve zaman içinde, ÖY tasarımının; çevresel belirsizlik, teknoloji ve ÖB'ye bağlı olarak geliştiğini öne süren bir yaklaşım olarak gelişmiştir. Bazı kaynaklar, ÖY, çevre ve strateji uyumunu, KBK'nın temel inceleme konusu olarak almışlardır (Pertusa-Ortega, Molina-Azorin ve Claver-Cortes, 2008: 139). Buna göre örgütlerde belirsizlik ve karmaşıklık düzeyine yönelik farklı incelemelerin yapılması, farklı örgütsel çevre tanımlarının da getirmiştir (Rayburn ve Rayburn, 1991: 56). Lawrence ve Lorsch, özde örgütsel birimler arasındaki yapısal farklılaşma üzerinde

Oya Aytemiz Seymen

durmakta; aynı zamanda çevreyi, statik-değişken boyutta farklılaşan biçimde kavramsallaştırarak, ÖY boyutlarını ÖF ve "örgütsel bütünleşme" kavramları ile açıklamaktadırlar. Yazarlar, örgütlerin alt birimlerinin içinde buldukları çevre tipi ile sistematik bir ilişki içinde olduğunu ve içyapıları çevre koşullarına uyum gösteren örgütlerin/alt birimlerin daha başarılı olduklarını tespit etmişlerdir (Pfeffer ve Leblebici, 1973: 269).

KBK'nın örgüt düşüncesine getirdiği en önemli yenilik, en iyi ÖY'nin ve yönetim modelinin ne olacağına *koşullar/durumlar* tarafından belirlendiği savıdır (Aktaş ve Şener, 2012: 92). Burada sözü geçen ÖY, ana hatları çizilmiş bir örgütsel düzeni ve unsurlarını kapsar. Caves (1980: 64), ÖY'yi, "örgütsel stratejinin yürütülmesine olanak sağlayacak şekilde, görevlerin, karar verme biçimlerinin, ödüllendirme ve cezalandırma süreçlerinin düzenlenmesi" şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanım, ÖY'yi, "örgütün fark edilen anatomisi" olarak açıklar; buna göre, biçimsel ÖY, görev, yetki ve kaynak dağılımı ve temel işlevleri içine alarak örgütün görünen özelliklerini ortaya koyar (Demir ve Okan, 2009: 58). Weberyan kuramda kullanılan örgüt yapısı kavramı, Pugh, Hickson, Hinings ve Turner (1968: 72) tarafından; *uzmanlaşma, standartlaşma, biçimselleşme, merkezileşme, rol farklılaştırma ve geleneksellik* olmak üzere altı ana maddeli ve bunların alt başlıkları ile birlikte çok-maddeli bir ölçüm aracı ile işlemsel hale getirilmiştir. Morton ve Hu (2008), en yaygın biçimde kullanılan ÖY boyutlarının, *merkezileşme, uzmanlaşma, standartlaşma, biçimsellik, hiyerarşi* vb. unsurların birleşimi olduğunu; Oldham ve Hackman (1981: 66) ise, *ÖB, hiyerarşik kademelerin yapısı, biçimselleşme ve merkezileşme derecesi* olduğunu öne sürmüştür. Burns ve Stalker'ın 1961 tarihli çalışmalarından hareketle Santoro ve Chakrabarti (2002: 1172) de araştırmalarında ÖY'yi, *hiyerarşik kademelerin sayısı, biçimselleşme derecesi ve merkezileşme derecesi* olmak üzere üçlü bir ölçek içinde ele almışlardır. Bunlar, ÖY unsurlarının yazınsal çeşitliliğini ortaya koymaktadır.

İlgili yazında KBK tarafından öne sürülen ve ÖY'yi etkileyen en temel koşulsallık faktörleri ise, genel olarak *çevre/çevrenin karmaşıklığı, teknoloji, ÖB/ölçek* ve *örgütün stratejik konumudur* (Aktaş ve Şener, 2012: 92; Birkinshaw, Nobel ve Ridderstrale, 2002: 275; Demir ve Okan, 2009: 60; Sargut, 2007: 57). Weil ve Olson 1989 tarihli çalışmalarında, yazında durumlar/koşullar olarak, *strateji, yapı, büyüklük, çevre, teknoloji, birey ve görev* olmak üzere altılı bir listenin sıklıkla kullanıldığını dikkat çekmişlerdir (Ifinedo, 2007: 29). Bunlara, *görev belirsizliği, yenilik, çevresel ve teknolojik değişimler, ayırma, dikey bütünleşme, karşılıklı görev bağımlılığı* faktörlerini ekleyen yazarlar da vardır (Sargut, 2007:

Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi

57). Donaldson, Qiu ve Luo (2013: 163), yapısal KBK'da ÖY'nin koşullara uygunluğunun *performansı* etkilediğini öne sürer. Donaldson'ın 1996 tarihli çalışmasını değerlendiren makalesinde Hickson da (1998: 951), kitapta, "ÖY'nin açıklanabilmesinde anahtar unsurların, 'koşullar' olduğunu ve bunlar bilindiği sürece yapısal unsurların daha iyi anlaşılabilceği" savını vurgulamıştır. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin başarısı, bu koşulları anlamaya, iyi analiz etmeye ve bunlara uyum gösteren bir ÖY yapısını oluşturmalarına bağlıdır (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2014: 52). Kaldı ki bazı akademisyenler KBK'nın yalnızca koşulları değil, örgütün belirli davranış kalıpları üzerindeki verili çözümlerin etkisini de dikkate aldığını belirtmektedir. Örneğin işlevsel yapılandırılmış bir örgüt verili bir koşul için en uygun çözüm olabilirken; böyle bir yapıdaki yöneticiler, grup bağlılıklarının örgütten ziyade ilgili işleve yönelik olmasından kaynaklanan davranış kalıplarını dikkate almak durumundadırlar (Koontz, 1980: 180).

ÖY'yi etkileyen ana faktörler arasında, *işgücünün psikolojik, tutumsal ve davranışsal yönelimlerinin* de birçok araştırmaya konu olduğu öne sürülmüş, Oldham ve Hackman (1981: 66, 71) tarafından ÖY unsurları ile *işgörenlerin işe ve iş ortamına karşı gösterdikleri davranışlar* arasında istatistiksel anlamda kayda değer bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Pugh vd. (1969: 91), *ÖB ve teknoloji* yanında, *örgütün sosyal işlevi ve diğer örgütlere olan bağımlılığının* da ÖY ve işleyiş üzerindeki etkisine dikkat çekmişlerdir. Yazarlar çalışmalarında ayrıca, Parsons ve Selznick tarafından 1949'da öne sürülen, *örgütün sosyal işlevi ve hedeflerinin* ve Eisenstadt tarafından 1959'da öne sürülen, *örgütün sosyal çevresine olan bağımlılığının –özellikle dış kaynaklara ve güce olan bağımlılığın–* yapısal özellikleri ve örgütsel faaliyetleri etkilediği görüşüne de yer vermişlerdir. Birkinshaw vd. (2002: 274) ise, çalışmalarında "*bilgi*"nin de KBK'ya konu olabilecek bir değişken olabileceğini sorgulamışlardır.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle, ÖY'yi etkileyen ana unsurların, yazında en çok *çevre, teknoloji, stratejik yönelim, ÖB, sosyal işlev, bilgi ve işgücü davranışları* olduğu; bunlar arasında özellikle çevre ve teknoloji unsurlarına ilişkin çalışmalarda uzlaşa ve belirliliğin daha yüksek, diğerlerinde ise daha az olduğu öngörülebilir. Konumuz gereği, bundan sonra, salt ÖB-ÖY ilişkisi, aşağıdaki eleştirel çerçevede, yazınsal açıdan mercek altına alınmaktadır.

YAZINSAL AÇIDAN ÖRGÜT BÜYÜKLÜĞÜ OLGUSUNUN BELİRSİZLİĞİ ÜZERİNE YAPILAN TARTIŞMALAR

Yazında ÖB-ÖY ilişkisine yönelik temel tartışma noktalarından biri, ÖB'nin tanımında belirsizlik ve uzlaşmazlık noktalarının bulunmasıdır. Birçok yazar, yazında ÖB ölçüleri üzerinde farklı yaklaşımların dikkate alındığını vurgulamıştır. Örneğin Perrucci ve Mannweiler (1968: 343), yazında optimal bir ÖB'nin ne olması gerektiğinin tartışma konusu olduğunu belirtmişlerdir. Yakın dönemlerde de birçok araştırmacı, ÖB'nin tanımlanmasında kullanılan ölçütlerin farklılığına dikkat çekmektedir (Ifinedo, 2007: 30; Marsh ve Mennari, 1981: 33; Moch ve Morse, 1977: 719; Moon-Gi, 2007: 251; Wood, 2005: 268). Gupta (1980: 760), bu konudaki belirsizliği, ÖB kavramının "çok boyutlu bir yapıda" olmasına bağlayarak tanımsal bir ÖB sınıflandırması yapmıştır.

"İşgören sayısı", ÖB'nin tanımlanmasında en yaygın kullanılan ölçüt olup; Kimberly 1976 tarihli çalışmasında, bu tanımın, gözden geçirmiş olduğu araştırmaların %80'inde kullanılmış olduğunu belirtmektedir (Gupta, 1980: 760; Kopp ve Litschert, 1980: 255; Moon-Gi, 2007: 250). Caluwe ve Van Dooren (2013: 9), "işgören sayısı"nın, ÖB ile en az ekonomik ölçek ve maddi varlıklar kadar yüksek oranda ilişkili olduğunu belirtirken; bu alanda birçok önemli çalışmaya imza atan Blau (1970), ÖB'nin belirleyicisi olarak *işgören sayısını* temel almıştır (Aktaş ve Şener, 2012: 11). Birçok araştırmada ÖB, doğrudan *işgören sayısı veya bu sayının logaritmik ölçüsü* (Cambell ve Akers, 1970: 435; Glisson ve Martin, 1980: 28; Kalkan, Erdil ve Çetinkaya, 2011: 854; Klatzky, 1970: 433; Marsh ve Mennari, 1981: 33; Mayhew, Levinger, McPherson ve James, 1972: 629; Santoro ve Chakrabarti, 2002: 1172; Schminke vd., 2002: 885; Van de Ven ve Leung, 2009: 15; Verwaal ve Donkers, 2002: 607) olarak tanımlanmıştır. Bazı yazarlar ise çalışmalarında ÖB'yi tanımlarken, "tam-zamanlı çalışan ücretli işgören sayısı"ni ölçüt almışlardır (Caluwe ve Van Dooren, 2013: 9; Kopp ve Litschert, 1980: 255; Oldham ve Hackman, 1981: 71). Bir araştırmada ÖB, akademik bir örgütte tam-zamanlı öğrencilerin kümülatif ortalaması olarak hesaplanmıştır (Modarres, 2010: 101). Ancak, işgören sayısının önemli bir ölçüt olsa da ÖB'nin tek göstergesi olamayacağı; örneğin çok büyük örgütlerin otomasyon nedeniyle daha az işgören çalıştırdıkları da görülebilir (Mathias-Reche, Garcia-Morales ve Rueda-Manzanares, 2008: 172).

ÖB'nin sektörel açıdan farklı ölçülebileceği de düşünülmelidir. Child'a göre (1973a: 169) bunun temel nedeni, ÖB-ÖY ilişkisinin üretim ve hizmet sektörlerinde farklı güçlerde olmasıdır. Ancak yazar yine de, dönemi itibariyle sektörler arasında bu açıdan ne ölçüde belirgin bir

Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi

farklılık olduğunun anlaşamadığının da altını çizmiştir. Singh ve Whittington (1975: 15) da sektörel/endüstriyel farklılıkların ÖB ölçülerinde önemli ve sistematik farklılıklar yarattığını belirtmişlerdir.

KOBİ olarak kısaltılan "küçük ve orta ölçekli işletmeler", günümüzde de yaygın kullanılan bir ÖB kategorisi olmakla birlikte; büyüklük ölçütleri ve sınıflandırmaları, sektörden sektöre ve ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. KOBİ tanımında kullanılan çok sayıda ölçüt arasında; işgören sayısı, makine/tezgâh gücü ve sayısı, öz sermaye, hammadde miktarı, ödenen ücretler, alınan siparişler, enerji kullanımı, ciro ve üretim kapasiteleri, örgüt mülkiyet ve yönetiminin bağımsızlık derecesi, sermayenin sınırlılığı, işbölümü ve uzmanlaşma derecesi, pazar payı, alış-satışta pazarlık gücü vb. sayılmaktadır (Özdemir, Ersöz ve Sarıoğlu, 2006: 30). KOBİ'lerin genel kabul görmüş bir tanımının olmadığına yönelik tartışmalar, 1970'lerden günümüze devam etmektedir (O'Regan ve Ghobadian, 2004: 65). Örneğin bu konuda birçok kuruluşun -KOSGEB, Halk Bankası, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, Eximbank ve AB vb.- sektörel farklılıklar kapsamında tanım ölçütlerinin birbirinden farklı olduğu görülebilir.

Diğer yandan yazında ÖB ölçütüne ilişkin olarak yapılan daha farklı değerlendirmelerin de dikkate alınmasında yarar vardır. Örneğin 1949-1975 arasında, ÖB ile örgütsel alt birimlerin büyüklüğünün birlikte kullanıldığı çok sayıda araştırmaya rastlanmıştır (Dalton vd., 1980: 53). Yakın dönemde Storey, Saridakis, Sen-Gupta, Edwards ve Blackburn (2008: 4-5) de araştırmalarında, ÖB olarak, hem işyeri büyüklüğünü hem de ÖB'yi ayrı ayrı inceleme konusu yapmışlardır. Yazarlara göre, eğer bir örgüt çok sayıda küçük işyerinden oluşuyorsa, o örgüt bütünsel anlamda büyük olabilir; ama her bir işyeri ayrı ayrı küçüktür. Yapılan birçok araştırma da bu savı doğruladığı için, yazarlar, bir KOBİ'nin parçaları olan küçük ve orta ölçekli işyerleri ile daha büyük bir örgütün işyerleri arasında da bir ayırım yapılması gerektiğini öne sürmektedirler. Diğer bazı araştırmalar, ÖB ile örgütün idari, teknik ve üst yönetim birimlerinin büyüklüğü arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmaktadır. Klatzky (1970: 428), özellikle yönetsel birimin heterojen unsurlar içermesinin, söz konusu ilişkinin farklı örgütlerde farklı sonuçlar yaratmasında etkili olacağını öne sürmüştür ve yazara göre ÖB'nin etkisi "bu büyüklüğün seviyesine" de bağlıdır ki bu da yönetim biriminin örgütteki görece ağırlığı ile ifade edilebilir. Dolayısıyla yazar, aynı zamanda bu başlık altındaki çalışmalar arttıkça, karşılaşılan tutarsızlıklardan hareketle, sorunun gerçekte görüldüğünden daha karmaşık olduğunun altını çizmektedir. Child

Oya Aytemiz Seymen

(1973b: 328) ise, yazındaki çalışmaların daha çok örgütlerde yönetsel veya destekleyici pozisyonlardaki çalışanların toplam işgücüne oranı üzerinde odaklandığını belirtmektedir. Yazar, bunun nedenini, belirli bir iş/istihdam kategorisindeki kişilerin sayısının, karmaşıklık açısından en alt sırada ve en kolay ulaşılabilen veri olmasına; böylece de bu örgütsel kategorilerde yoğunlaşmanın tercih edilmesine bağlamaktadır. Benzer şekilde Moon-Gi'nin (2007) çalışmasında da ÖB ile ÖF'nin, yönetim biriminin büyüklüğü/oranı üzerindeki etkisi araştırılmakta ve bir modelleme çalışması yapılmaktadır. Ancak işgörenlerin oransal dağılımının ÖB açısından önemi de bu dağılımın farklı şekillerde tanımlanması ve sınıflandırılması (Child, 1973b: 329) nedeniyle kolaylıkla saptanamamaktadır. Bu yöndeki araştırmaların ve sözü edilen değerlendirmelerin, ÖB-ÖY ilişkisini ne ölçüde etkileyeceği sorunsalı farklı çalışmaları gerektirebilecektir.

Yazında yer alan birçok araştırmada ise, ÖB'yi tanımlarken ölçütler daha geniş tutulmuş olup; *işgören sayısı, kar marjı, ciro akışı, üretim kapasitesi, yıllık gelir/satışlara dayalı ölçüler, fiziksel kapasite, girdi-çıkıtı ölçüleri, finansal kaynaklar* vb. ölçütlerin dikkate alındığı görülmektedir (Fligstein, 1985: 382; Ifinedo, 2007: 30; Kopp ve Litschert, 1980: 255; Reino ve Vadi, 2012: 33; Wood, 2005: 268). Gross'un tanımına göre, ÖB, bir örgütün *ekonomik kaynakları, pazar payı, işlem ölçeği ve diğer varlıkları ile üye/katılımcılarının sayısı*nin bileşimidir (Campbell ve Akers, 1970: 435). Mintzberg (2014: 230) ÖB'nin, *işgören sayısı, satış miktarı, sermaye yatırımının büyüklüğü* vb. faktörlerle ölçüldüğünü belirtirken; Moon-Gi (2007: 251), çok sayıda faktör arasından en çok *örgütün fiziksel kapasitesi, finansal kapasitesi, girdi ve çıktı miktarı ve beşeri ölçütün* kullanıldığına dikkat çekmektedir. Wally ve Baum (1994: 941) araştırmalarında, ÖB'nin ölçülmesinde, *satışların parasal değeri ve işgören sayısı*nı birlikte almışlardır. Diez-Vial'in (2009: 144) çalışmasında, ÖB salt *satış hacmi* ile ölçülürken; Ho, Trahpranata ve Yap'ın (2006: 860) çalışmasında, *örgütün net satışlarının logaritmik değeri* baz alınmıştır. Bunlardan hareketle, Kopp ve Litschert (1980: 255), kullanılan her bir farklı ölçütün, ÖB ile yapısal ilişkileri açıklayan farklı yaklaşımları işaret ettiğini öne sürmüştür.

ÖB'ye ilişkin tanımların "çok boyutluluğu"na işaret eden Gupta (1980: 760) ise, yapılan tanımlamaların üç farklı bakış açısından kaynaklandığına işaret etmektedir: *Döngüsel* bakış açısı, ÖY'yi, "örgütsel faaliyetler döngüsünün tamamlanabilmesi ve kendini yenileyebilmesi için sürdürülen, karşılıklı birbirleriyle ilişkili olaylar dizisi" olarak ifade eder ve bu döngülerin sayısı -örneğin bir araştırma örgütünde tamamlanan

Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi

projelerin sayısı ya da bir sağlık örgütünde tedavi edilen hasta sayısı gibi-ÖB ölçütü olarak kabul edilir (Hrebiniak, 1980: 663). *Enerjik* yaklaşım, örgüt sistemine giren enerjinin miktarına odaklanmış olabilir; örneğin ÖB, makinelerin kullanım dereceleri ile ölçülebilir. *Unsurlar* yaklaşımında ise ÖB, geleneksel olarak, örgütte işlem döngülerini yürüten işgörenlerin sayısını kapsar. Öte yandan Gupta'ya göre (1980: 760-761), döngüsel Yaklaşım, ÖB'yi örgütsel amaçlar açısından ele almakla birlikte, çeşitli olay döngülerinin karmaşıklığını göz ardı eder. Karmaşıklık her girdi biriminde değişiklik gösterebildiğinden, gerek dönüşüm sürecindeki faktörlerin gerekse girdiler arasındaki benzerlik ve farklılıkların dikkate alınması gereklidir. Enerjik yaklaşımda ise, enerjiyi işlemsel olarak tanımlayabilmek -örneğin işgörenlerin zamansal katkılarının oranı ya da bilgisayarın enerjik katkısının saptanması- çoğunlukla güçtür. Bu da salt daha fazla enerji tükettikleri için, aslında etkin olmayan örgütlerin daha büyük görülmesine de neden olabilir. Unsurlar yaklaşımı daha basit olup, diğer yaklaşımları da belli ölçüde hesaba katmakla birlikte; bu yaklaşımda da bazı örgüt bireylerinin "kısmi zamanlı katılımı", ÖB'nin belirlenmesini güçleştirebilir veya ÖB ile verimliliği birbirine karıştırabilir. Örneğin, bir örgüt, bir başka örgütte 50 kişinin yaptığı aynı işlemleri 100 kişiyle yapıyorsa, bu örgüt daha mı büyüktür yoksa daha az mı verimlidir? Bu yaklaşım, ilkinin ikincisinden daha büyük kabul eder.

Gupta'nın sınıflandırmasında geçen bu üç yaklaşım, tanımsal farklılıkların altını çizmenin yanında, bizi başka bazı sorulara yanıt aramaya da yöneltebilir. Yazar tarafından da dikkat çekildiği gibi, aralarındaki benzerlikler önemlidir. Örneğin, örgütsel çıktılar işlemsel döngülere, kaynaklar ise enerjik girdilere benzetilebilir; ancak fiziksel kapasite, üç yaklaşıma da kolayca dahil edilememektedir. Ancak enerjik girdi, işlemsel döngüler ve yapısal unsurların sayısı tüm örgüt tiplerinde kullanılabilirken; diğer bazı ölçüler (satış hacmi, net varlıklar vb.) sadece belirli kategorilerdeki örgütler için geçerli olabilir. 1965 tarihli bir araştırmada Hawley vd., yüksekokullarda toplam öğrenci sayısı ile tam ve yarı-zamanlı fakülte sayıları arasında; Tosi ve Patt 1967 tarihli çalışmalarında ordu hastanelerinde toplam personel sayısı ile ortalama günlük işgal edilen yatak sayısı arasında ve Pugh vd. 1968'de işgücü sayısı ile net satışlar arasında güçlü bir ilişkinin varlığını saptamışlar ve bu verileri 1974'te inceleyen Hinings ve Bryman, çoğu kez farklı ÖB ölçülerinin birlikte etkileşime girdiği sonucuna ulaşmışlardır (Child, 1973a: 169; Hrebiniak, 1980: 663). Özetle, farklı yaklaşımların ortaya koyduğu ÖB ölçüleri arasında görgül bir uyumun sınırlanmasında yarar vardır. Oysa

Oya Aytemiz Seymen

ÖB'nin yapısal etkisini inceleyen araştırmaların çoğu, ÖB'nin "işgören sayısı" gibi tek boyutlu açıklanabileceği temeline dayanır. Sadece az sayıda araştırmacı (örneğin 1973 tarihli bir çalışmada Hyderbrand), belli bir ÖB ölçüsünün seçiminin ardındaki nedenler üzerinde düşünmüştür (Gupta, 1980: 762).

Başka bir bakış açısıyla, Reino ve Vadi (2012: 33), ÖB'nin somut bir ölçüt olmakla birlikte, aynı zamanda öznel bir kategori olduğunu; "küçük bir örgüt olmanın doğasının ne olduğu veya nerede sona ererek büyüklüğün nerede başladığı"nın açık olmadığını savunmuş ve geçiş ekonomilerinde özelleştirme sürecine ilişkin araştırmalarında bu savlarını doğrulamışlardır. Cullen ve Baker da (1984: 648), ÖB'nin artması ve azalmasının ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini; yapılan araştırmaların örgütlerdeki büyüme ve küçülme süreçlerinin basit şekilde birbirlerinin tersi olmadığını -farklı ölçülerde olduklarını- işaret etmektedir.

Astley'in Tablo 1'de görülen sınıflandırması ise, ÖB ölçütlerinin aşamasal olarak da tanımlanabileceğini göstermektedir. Farklı olarak, burada ÖB-ÖY ilişkisi boyutları, *iş akışında karşılıklı bağımlılık, hiyerarşik biçim, yönetsel yoğunluk ve denetim mekanizmaları* şeklinde sıralanan yapısal unsurlarla olan ilişkisine göre farklı biçimlerde açıklanmaktadır.

Tablo 1: Örgütlerde Büyüme Aşamaları

Örgütsel Yapı Boyutları	I	II	III
İş-Akışında Karşılıklı Bağımlılık	Karşılıklı	Ardışık	Birikmiş/toplanmış
Hiyerarşik Biçim	Uzun	Kısa-kalın	Düz
Yönetsel Yoğunluk	Artarak	Azalarak	Azalarak
Denetim Mekanizmaları	Basit	Teknik	Bürokratik

Kaynak: Astley, 1985: 202

Eklenebilecek başka bir nokta ise, bu konudaki yazınsal birikimin, uzun zamana yayılan ve oldukça zor koşullarda gerçekleştirilmeye çalışılan araştırmaların ürünü olduğudur. Buradaki zorluklar, seçilen örgütlerin nitelikleri ve nicelikleri, elde edilmeye çalışılan bilginin yoğunluğu, verilerin elde edildiği örgütsel düzeylerin farklılığı, ölçülmeye çalışılan değişkenlerin anlam ve değerlendirme farklılıkları, seçilen örgütlerin farklı gelişme evrelerinde bulunmaları vb. farklı ölçütlerin kullanılmasından kaynaklanmaktadır (Sucu, 2010: 10).

Özetle, ÖB tanımında kullanılan ölçütler her ne kadar işgücünün niceliği üzerinde odaklanmış olsa da yazında ÖB'nin çok açık ve net bir tanımının olmadığı görülmektedir. Bu nedenle ÖB-ÖY ilişkisini daha iyi görebilmek güçleşmekte ve farklı ölçütlere dayalı tanımlar, bu ilişkinin

Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi

farklı boyutlarda ele alınmasına neden olabilmektedir. Örneğin Reino ve Vadi (2012: 33), ÖB'yi "örgüt üyelerinin sayısı" olarak ele aldıklarını ve bunun çalışmaları açısından gereğini vurgulamışlar ve çalışmalarında, bu sayıya örgütün normlarına konu olan herkesi dâhil etmişlerdir. Buna göre, bir eğitim örgütü açısından öğrenciler de "üye"dir ve ÖB'yi belirleyen ölçütün içinde yer alırlar. Dolayısıyla hangi bakış açısından bakarsak o yönde bir ölçüt belirleme gereği ortaya çıkmaktadır.

ÖRGÜT BÜYÜKLÜĞÜ-ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL FARKLILAŞMA-ÖRGÜTSEL KARMAŞIKLIK ÇELİŞKİSİ

İlgili yazında ÖB-ÖY ilişkisi açıklanırken, karşılıklı etkileşim yaratan iki unsurun varlığı özellikle dikkat çekmekte olup; bunlar, ÖF ve ÖK'dir. ÖB, teknoloji, ÖK ve ÖF kavramlarıyla ilgili araştırma ve kuramlar, Hall tarafından 1977'de bir kitap formunda genişletilerek ele alınmış ve Kmetz tarafından 1978'de makale halinde incelenmiştir. Bununla birlikte, aynı bilgi temelinden hareketle, bu dört kavram arasındaki ilişkileri ayrıntılı biçimde analiz eden ilk çalışmalardan biri, Dewar ve Hage'in 1978 tarihli araştırmasıdır. Yazarlar 1964, 1967 ve 1970 olmak üzere üç dalgayı inceleme konusu yapmışlar ve hizmet örgütlerinden sağlanan veriler kapsamında 12 önermeyi sınamaya çalışan bir değerlendirme ortaya koymuşlardır. Bu önermeler, teknolojinin yanı sıra ÖB'yi bağımsız; ÖK, yatay farklılaşma ve dikey farklılaşmayı ise bağımlı değişkenler olarak ele almıştır (Paulson, 1980: 341). Ancak bu konuda yapılan araştırmalarda en çok dikkat çeken unsur, bu iki kavramın açıklanmasında birbirinden farklı göstergelerin kullanılmış olmasıdır. Dolayısıyla konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından, ÖF ve ÖK olgularının ayrı ayrı ele alınmasında ve ÖY ile olan ilişkilerinin kesiştiği ve/veya ayrıldığı noktaların irdelenmesinde yarar görülmektedir.

Örgüt Büyüklüğü-Örgütsel Farklılaşma İlişkisi

Sosyoloji biliminde, üzerinde en çok araştırma yapılan kavramlardan biri, *sosyal farklılaşma*'dır (Gillespie ve Mileti, 1982: 1172). 1970'li yıllarla birlikte, örgütlerde de "farklılaşma" konusunda çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Örgüt yazınında, biçimsel bir ÖY'nin, "farklılaşmanın çeşitli boyutlarda biçimlenişi" olarak ele alındığı görülmektedir. Wang (2009: 596-597), örgüt kuramında, örgütlerin büyüdükçe işlevsel yapıdan çok bölümlü yapıya geçerek yapısal farklılaşmaya uğradıkları yönünde genel bir görüş bulunduğunu

Oya Aytemiz Seymen

belirtmektedir. Kronolojik yaklaşımla irdelendiğinde; Blau ve Schoenherr (1971), ÖF'yi örgütteki bölümlerin ve işbölümünün sayısı ile ifade ederek "yatay", hiyerarşik seviyelerin sayısı ile ifade ederek "dikey" boyutta ele almışlardır. Bu farklı boyutlardaki ÖF ile bir örgütteki yapısal karmaşıklığın da derecesi anlaşılmaktadır. Scott (1975: 10), yatay ÖF'yi, temel örgüt birimlerinin sayısı ve dikey/hiyerarşik ÖF'yi hiyerarşik kademelerin ortalama sayısı ve tesislerin ve işgörenlerin coğrafi dağılımı ile açıklamaktadır. Hall, sözü edilen karmaşıklığın üç unsurunu, *yatay farklılık*, *dikey/hiyerarşik farklılık* ve *mekânsal yaygınlık* olarak belirtmiştir (Miller ve Conaty, 1980: 265). Örgütsel nüfus açısından farklılaşma ise, Hawley'in "genel topluluk yapısı kuramı"nın bütünleşik bir parçasını oluşturur ve buna göre, örgütler arasında kurulan ilişkilerle hem toplum yapısı hem de toplumdaki kurumlar (ve örgütler) arasında yatay ve dikey yönde farklılaşma meydana gelir (Lincoln, 1979: 916).

KBK kapsamında ÖF kavramı; bir ölçüde örgütteki farklı birim yöneticilerinin zihinsel ve duygusal eğilimleri arasındaki farklılıklar şeklinde tanımlanabilmektedir (Koçel, 2003: 296-297). Ancak bu noktada, ÖF kavramının işlemsel ölçütlere dönüştürülecek daha somut şekilde açıklanmasında yarar vardır (Moon-Gi, 2007: 251). Buna göre ÖF, bir yönden bir örgütün üyelerinin, işbölümü, hiyerarşik kademeler ve coğrafi bölünmeler -şubeler, bölge temsilcilikleri vb.- kapsamında parçalara ayrılmasını ifade ederken; nicel açıdan şubelerin, mesleki pozisyonların sayısı, şube/kısımlara bağlı alt bölümlerin veya artan işlevlerin sayısı olabilir (Blau, 1970: 203-204). Blau'yu temel alarak, ÖB-ÖF ilişkisini modellemeye çalışan bazı araştırmacılar da (örn. Mayhew vd., 1972: 629; Moon-Gi, 2007: 253), ÖF ile örgütsel sistem parçalarının sayısını -mesleki rollerin, yetki düzeylerinin ve/veya alt-birimlerin sayısı vb.- ifade etmektedirler. Klatzky'nin (1970: 433) çalışmasında geçen "yapısal farklılaşma" ile örgüt üst yöneticisine rapor vermek durumundaki yöneticilere bağlı temel alt-birimlerin sayısı anlaşılmaktadır. Wang (2009: 595), ÖF'yi, biçimsel alt-birimlerin ve hiyerarşik kademelerin sayısı olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Bu da yazındaki tanımsal farklılıkları göstermektedir.

ÖB ile ÖF arasındaki ilişki konusunda araştırmacılar arasında genel olarak kabul edilen görüş, ÖB arttıkça ÖF'nin de artış göstereceğidir. Örgüt kuramının temel dayanaklarından biri, ÖB artışının en belirgin etkisinin daha fazla farklılaşmış bir yapı olacağıdır (Baker ve Cullen, 1993: 1254; Gillespie ve Milet, 1982: 1172). Blau, kamu örgütlerinde yaptığı öncü nitelikteki çalışmada, artan ÖB'nin giderek azalan bir oranda yapısal farklılaşmaya yol açtığını; bunun karar alma mekanizmasını daha

Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi

yaygınlaştırarak yönetsel yoğunluğun artmasına neden olduğunu; ÖB ile yönetsel yoğunluk arasında ise olumsuz bir ilişkinin bulunduğunu belirlemiştir (Aktaş ve Şener, 2012: 110; Glisson ve Martin, 1980: 24; Mayhew vd., 1972: 629; Moon-Gi, 2007: 250; Sucu, 2010: 197).

Yazında, ÖB arttıkça ÖY'nin daha detaylı hale geldiğine, yani büyümenin getirdiği uzmanlaşma arttıkça alt-birimlerin daha da farklılaştığına ve yönetim bileşenlerinin daha da geliştirildiğine ilişkin çok kuvvetli kanıtlar bulunduğu vurgulanmaktadır (Mintzberg, 2014: 230). Agrawal'ın (1979) araştırma sonuçları da ÖB'nin artmasına bağlı olarak, örgütlerde yapısal farklılaşma eğiliminin arttığını; ancak bunun azalan bir artış olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın ayırt edici yönü ise, ÖB-ÖY ilişkisinin küçük, orta ve büyük örgütler olmak üzere üç ölçekte karşılaştırmalı bir çalışma olması ve ÖY'nin farklı ÖB'lerde farklı etkiler altında kaldığını göstermesidir. Baker ve Cullen (1993: 1254) ise, ÖB'nin artması/azalması halinde ÖY'deki değişimin farklı olabileceğini ve hatta çift yönlü etkiler görülebileceğini öne sürmüşlerdir. Bunları destekleyebilecek bir araştırma da Wang tarafından (2009: 595) yapılmıştır. Yazar, ÖB'nin artması/azalması durumlarında, örgütlerin ÖF derecelerinin de artma/azalma eğilimi gösterebileceğini; öte yandan bu değişimin asimetrik bir biçim alarak, ÖB artışının büyük örgütlerde küçüklere kıyasla daha fazla ÖF yarattığı; ancak ÖB azalışının yarattığı ÖF azalmasının küçük örgütlere kıyasla büyük örgütlerde daha az olduğunu öne sürmektedir.

Başka bir dikkat konusu ise, ÖF ile ÖB olgularının salt tek yönlü ya da ardışık bir etkileşim kapsamında değil, çift yönlü –döngüsel- şekilde de irdelendiğidir. Bu noktada, ÖB'nin ÖF etkisi yarattığı düşünülmele birlikte; yazında döngüsel bir bakış açısı ile ÖF'nin de ÖB'yi etkileyeceğini düşündüren görüşler üzerinde durulabilir. Sosyolojide Durkheim tarafından ortaya atılmış olan, en eski görüşlerden biri, sosyal sistemlerin giderek farklılaşması durumunda, kendilerini oluşturan çeşitli parçaların eylemlerini eşgüdümleyecek yeni yapılar ve mekanizmalar geliştirme eğiliminin artacağı –burada örgütün daha da büyüyeceği- yönündedir. Bu varsayım, örgüt alanındaki kuramsal ve görgül çalışmalar açısından büyük ilgi görmüştür. Yapılan çalışmaların çoğunda, ÖF ile bu yöndeki eşgüdümsel ÖB artışı ilişkisinin evrensel nitelik taşıdığı ve bu nedenle tüm örgüt tipleri için geçerli olduğu ifade edilmektedir (Rashing, 1976: 676).

Diğer yandan Daft ve Bradshaw (1980: 441), örgüt araştırmacıları içsel süreçler üzerinde fazla yoğunlaşmamış oldukları için, ÖF süreci hakkındaki bilgilerimizin sınırlı olduğunu öne sürmektedirler. Yazarlara

Oya Aytemiz Seymen

göre bu bilgi eksikliği kuramsal gelişmeyi sınırlandırmaktadır. Bazı çalışmalar, ÖF ile ÖY'yi etkileyebilecek değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemişler ve bu ilişkiyel süreçlerin daha önceki araştırmalarda gösterildiğinden çok daha karmaşık olduğunu ve mevcut kuramsal bilgilerin açıklanan yapısal farklılaşmayı tam olarak kapsamadığını ortaya çıkarmışlardır. Specht'in (1973: 479) çalışmasında ise, Blau'nun ÖB-ÖF ilişkisine yönelik önermelerinin yalnızca hiyerarşik örgütler için geçerli olabileceği söz konusu edilmekte ve yapılan araştırma ile bu sav kanıtlanmaktadır. Buna göre, Blau'nun (1970) "ÖB'deki artış yapısal farklılaştırmayı artırır" yönündeki genel önermesi kesinlik taşımaz; ancak yeni bir kuramın da açıklıkla formüle edildiği söylenemez.

Örgüt Büyüklüğü ve Örgütsel Karmaşıklık İlişkisi

ÖB ile ÖK ilişkisi, ÖY araştırmalarında sıklıkla yer almıştır (Beard, 1978: 170; Child, 1973a: 169). Burada sözü edilen ve ÖY'nin ana unsurlarından biri olan *ÖK derecesi* ile, örgütün dikey, yatay ve coğrafi açılarından yayılma derecesi anlaşılır. Karmaşık örgütlerin yapısal özelliklerinin ölçümü bu nedenle çoklu araçların kullanımını gerektirir (Pennings, 1973: 686). Bu noktada dikkat çeken, ÖF ve ÖK kavramlarının tanımlarının birbirinden net biçimde ayrımlandırılmamasıdır. Örneğin Blau'nun çalışmasında *yapısal farklılaşma*, iş unvanlarının veya branşların sayısı gibi yatay unsurları içermekle birlikte, yetki düzeylerinin sayısı gibi dikey olanları da kapsamına alır. Oysa Blau'nun başka bir çalışmasında, bu değişken bir ÖK boyutu olarak geçmektedir (Armandi ve Millis, 1982: 45). Benzer şekilde, Rashing'in 1967 tarihli çalışmasında dikey ÖF, örgütteki tesislerin ve işgörenlerin coğrafi (mekânsal) dağılımını göstermektedir (Scott, 1975: 10); oysa mekânsal dağılım ÖK'nin boyutlarından biridir. Öte yandan ÖK yerine "dikey karmaşıklık" ifadesini kullanan yazarlar (örn. Mathias-Reche vd., 2008: 172; Schminke vd., 2002: 885), bu kavramın ÖY boyutlarından biri olduğunu ve hiyerarşik kademelerin sayısını gösterdiğini ifade ederken; Wally ve Baum (1994: 938) ÖK'nin salt örgütün dikey denetim alanına değil, faaliyet bölgelerinin ve işgörenlerinin sayısına bağlı olarak da açıklanabileceğini öne sürmüştür. Modarres'in çalışmasında (2010: 100) ise, ÖK ölçütü olarak bir üniversite örgütündeki akademik birimlerin sayısı dikkate alınmıştır. Görüldüğü gibi, örgüt içi ilişkilerdeki ve faaliyetlerdeki karmaşıklık, rollerdeki ve işlevlerdeki yüksek düzeyde ÖF'den de kaynaklanabilmekte; zaman zaman iki kavram birbirlerinin yerine kullanılabilir.

Buradan hareketle, ÖK tanımlarına ilişkin olarak yazında belli bir netliğin olmadığı söylenebilir. Nitekim çok yakın tarihli çalışmalarımda,

Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi

Cetorelli ve Goldberg (2014: 2), sektörel açıdan ÖK'nin tam olarak ne anlama geldiğine ve ÖK ile ilgili analizlerde odaklanılacak boyutların neler olduğuna ilişkin bir uzlaşmanın yazında bulunmadığını belirtmektedirler. Yazarlar ÖK'yi tanımlama çalışmalarında iki ölçüleme yaklaşımından yararlanmışlardır: ÖK ölçüleri, bir yandan, örgütün ayrı birimlere/kuruluşlara bölünerek yapılandırılmasını gösterirken; aynı zamanda "coğrafi karmaşıklık" olarak tanımlanan, örgütün çeşitli bölgelerde/ülkelerdeki yan/yavru kuruluşlarını –küresel birimleri- de açıklamaktadır. Bunun yanında yazarlar, bir örgütün faaliyetlerinin türüne ve çeşitliliğine yönelik olan "iş karmaşıklığı" terimini de kullanmışlardır. ÖK'ye ilişkin kavramlar, yazında üretilen ürün tiplerine göre de önemli ölçüde farklılaşma göstermektedir. Örneğin kendileri bankacılık sektöründeki araştırmalarında, küresel yaygınlığın yarattığı ÖK'yi ölçü almışlardır.

Diğer yandan, Blau ve arkadaşları tarafından ortaya atılan, ÖB'nin ÖK'nin temel öncülü olduğu savı ve bu yöndeki araştırmalarının bulguları, ÖY kuramının temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir (Beyer ve Trice, 1979: 48). Büyük örgütlerin küçüklere göre daha karmaşık olduğunu öne süren çok sayıda araştırmacı da bulunmaktadır (Blau ve McKinley, 1979: 202; Cetorelli ve Goldberg, 2014: 4; Wally ve Baum, 1994: 938). Hannan ve Freeman'a göre, büyük örgütler daha "karmaşık"tır (Reino ve Vadi, 2012: 34). Beyer ve Trice da (1979: 48); yaptıkları yazın taramasında, farklı tipte ve sektördeki çok sayıda örgütte yürütülen çalışmalarda, ÖB ile ÖK'nin çeşitli unsurları arasında kayda değer ilişkilerin saptanmış olduğuna işaret etmektedirler. Bu bilgiyi doğrulayan Daft ve Bradshaw ise (1979: 190), sağlanan bulgular tam bir istikrar göstermese de, büyük örgütlerin daha karmaşık bir yapıda oldukları saptamasını yinelemişlerdir. Araştırmalar, genellikle küçük örgütlerde karar almanın daha merkezi olduğunu, hiyerarşik kademelerin daha az ve biçimsellik derecesinin daha düşük olduğunu göstermektedir (Sucu, 2010: 197). Wallace ve Kay (2009: 474), "büyük örgüt" ile "karmaşık örgüt" kavramının yazında çoğunlukla eşanlamlı kullanıldığını; tersinden küçük örgütlerin daha basit yapıda olduklarının altını çizmişlerdir. Yazarlar bunun açıklanmasında; daha küçük örgütlerde işbölümü ve yetki dağılımının daha az karmaşık olması nedeniyle, işgörenlerin görevlerini yerine getirirken daha az uzmanlaşma, daha fazla görev çeşitliliği ve bağımsızlık içinde olduklarını vurgulamışlardır. Klatzky (1970: 428), ÖB'nin örgütteki yönetim biriminin oransal büyüklüğünü etkilediğini vurgularken; bu etkileşimde "işlevsel karmaşıklık" düzeyinin rol

Oya Aytemiz Seymen

oynadığını öne sürmüştür. Yakın dönemli bir diğer çalışmada (Matias-Reche vd., 2008: 169), ÖB'nin dikey ÖK'yi pozitif etkilediği saptanmıştır.

Yukarıdaki açıklamalarda görüldüğü gibi, yazında ÖB'nin ÖK'ye neden olduğuna ilişkin çok sayıda bulgu ve genel bir uzlaşma olmakla birlikte; bu ilişki hakkında tartışılmakta olan birçok noktanın varlığı dikkat çekicidir. Daft ve Bradshaw (1979: 190), gerçekte bu ilişki hakkında net açıklamalar yapamayacak ölçüde çok az şey bildiğimizi vurgulamışlardır. Yazarlara göre, bu alandaki yaygın araştırma stratejisi, geniş bir örneklem grubundan istatistiksel analizler yardımıyla sayısal verilere ulaşmak olup; bu karşılaştırmalı çalışmalar, örgütler arası makro süreçlerin belirlenmesinde sağlıklı sonuçlar verse de örgütsel alt-birimleri açıklayabilecek mikro-sosyolojik süreçler hakkında çok az şey anlatabilmektedir.

Öte yandan yazınsal sonuçlar, başka bir ilişkiyi de açığa çıkarmaktadır: Bu da ÖB'nin bürokratikleşmeyi; bürokratikleşmenin ise dikey farklılaşmayı artırarak ÖK'yi etkilediği yönündedir (Keçecioğlu, 2008: 180). Görüldüğü gibi burada da ÖB'nin bürokratikleşme ve ÖF üzerinden ÖK'ye yol açtığı tezi egemendir. Yine bazı araştırmalar, ÖB'nin yarattığı ÖF ve ÖK etkilerinin ardışıklığı üzerinde durmaktadır. Genellikle daha büyük örgütlerin daha büyük ÖF yarattığı; bunun sonucunda da ÖK'nin ortaya çıktığı, birçok yayında öne sürülen bir görüştür (Al Majali, 1996: 129) ve bu da bizi tartışmanın farklı bir boyutuna götürmektedir.

ÖK ile ÖB arasında ilişki bulunmadığını öne süren yazarlar da vardır. Hall vd. (1967), kamu, din, eğitim ve infaz örgütlerinde yaptıkları çalışmada, ÖK'nin ÖB'den etkilenmediğini belirtmişlerdir. Yazarlar çalışmalarında, bu konuda yazındaki çelişkili sonuçlara gönderme yapmışlar ve bazı yazarların araştırmalarında büyük örgütlerin küçüklerden daha karmaşık olduğunu ortaya koyarken, diğer bazılarında ise ÖB'nin ÖK açısından o kadar da kritik bir belirleyici olmadığını görüldüğünü vurgulamışlardır. Farklı olarak Barton (2014: 360); ekonomik veya sosyal güdülerle bir araya gelen tüm insan topluluklarının, ÖB ya da başka bir yapısal unsura bağlı olmaksızın "karmaşık" yapıda olduğunu öne sürmektedir.

Özetle; yazında genel olarak örgütlerde büyüklük artışıyla ÖY'nin daha fazla karmaşıklaştığı konusunda görece bir uzlaşma bulunmakla birlikte; bu etkileşimin ve ÖF ile olan ilintinin daha açık biçimde ortaya konulması gerekmektedir. Nitekim Anderson (1968: vii), "bürokratik olarak örgütlenen karmaşık örgütlerde" ifadesini kullanarak, dolaylı yoldan bürokrasinin karmaşıklık yaratacağını vurgulamıştır. Bu ve benzeri nedenlerle, öncelikle yazında ÖF ile ÖK'nin net ayrımlandırılması ve

Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi

ÖB'den ne yönde –ardışık mı, aynı yönde mi, bütünleşik mi vb.- etkilenmekte olduklarının araştırılması gerekir. Diğer yandan, yazınsal açıdan hangi unsurun daha öncelikli olduğu sonucuna ulaşamadığı, ÖF ve ÖK ile ÖB ilişkisinin döngüsel olup olmadığının (ve bunun sonuçları nasıl etkileyeceğinin) da açıklık kazanmamış olduğu savlarını öne sürebilmek mümkündür.

ÖRGÜT BÜYÜKLÜĞÜ-BÜROKRATİKLEŞME İLİŞKİSİNİ İRDELEYEN ÇALIŞMALARIN TAŞIDIĞI ÇELİŞKİLER

İlgili yazında, ÖB-bürokratikleşme ilişkisi üzerinde süregelen bir ilginin varlığından söz edilebilir. Büyük ölçekli örgütler ile bürokrasi kavramı çoğunlukla yazında eşanlamlı kabul edilmektedir. Örgütlerde bürokrasinin varlığı, biçimsel ve uzmanlık niteliği taşıyan görevlerin açıkça tanımlanmış olması, hiyerarşik bir görevlendirme yapısının varlığı, bilgi akışının yazılı olarak kayıtlı altında tutulması ve örgüt içindeki yetkinin ve kaynakların dağılımında önceden belirlenmiş görev başarımında yeterliliğin dikkate alınması vb. özellikleri ile kendini gösterir (Weber'den akt. Child, 1972: 163). Özellikle ÖB'nin bürokratik örgüt biçimlerinin geliştirilmesinde en etkili unsur olduğuna ilişkin atıflara yazında sıklıkla rastlanmaktadır. Weber "sosyal bir yapının bürokratikleşmesinde artan sayıda insan topluluğunun kaldıraç rolü üstlendiğini"; Pugh vd. (1969), "ÖB'nin karar alma ve sosyal denetimin sıklığı gibi değişkenlere müdahale ederek bürokratikleşmeye neden olduğunu" öne sürmüşlerdir (Child, 1973a: 168). Blau ve Scott da 1962 tarihli çalışmalarında "büyük örgütlerin aşırı bürokratikleşme eğilimi gösterdiklerini savunmuşlardır (Reiss, 1970). Moon-Gi (2007: 249), büyük örgütlerde yönetsel birimlerin görece ağırlığının, bürokratik etkinliği sağlayacak denetim ve eşgüdümleme sistemlerinin oluşturulması ve sürdürülmesinde önemli rol oynadığını belirtmektedir. Parkinson, büyük örgütlerin yönetime ayrılan kadro kaynaklarının çok fazlaşması nedeniyle aşırı bürokratikleştiğini öne sürerken; Anderson (1968) araştırmasında, eğitim örgütlerinde ÖB ile bürokratikleşme arasında doğrudan bir ilişki saptamıştır. Günümüzde de birçok yazar, büyük örgütlerin daha ayrıntılı bir yönetim yapısına, daha bürokratik bir karar alma mekanizmasına sahip olduklarını ve daha az girişimci olduklarını öne sürmektedir (Greve, 2008: 476; Reino ve Vadi, 2012: 34).

Öte yandan Scott'ın (1975: 8) araştırması, geçmiş dönemlerde yapılan, ÖB ile örgütün görece yönetsel büyüklüğü ilişkisine yönelik öncül çalışmaların çelişkili sonuçlar verdiğini belirtmektedir. Yazar, bazı

Oya Aytemiz Seymen

araştırmalarda pozitif yönlü ilişkinin varlığı dikkat çekerken, yazında, ÖB-ÖF ilişkisi ve bu değişkenlerle bürokratikleşme ilişkisini ortaya koyan çalışmalara da vurgu yapmıştır. Elde edilen araştırma bulgularının, o yılların örgütlerinin geçmiş döneme kıyasla daha büyük, daha farklılaşmış ve daha bürokratikleşmiş olduklarına işaret ettiğini belirtirken; bazı araştırmaların ÖB-bürokratikleşme ilişkisinde ÖK unsuru üzerinde yoğunlaştığını örneklerle (Terrien ve Millis'in 1961 tarihli, Anderson ve Warkov'un 1961 tarihli çalışmaları) açıklamıştır. Öte yandan yapılan araştırmalarda söz konusu ilişkide ÖF ve ÖK etkilerinin tam anlamıyla net olmadığı da öne sürölmektedir (Scott, 1975: 9).

Moon-Gi'nin (2007: 253) vurgusu ise, ÖF artışının ÖB'den ziyade yönetim birimindeki görelü büyüklüğü (bürokratikleşmeyi) artırmada daha fazla etkili olduğudur. Child'a göre (1973a: 169), ÖF'nin yarattığı ÖK bürokratikleşmeyi getirir; bunun nedeni, ÖK'nin aynı zamanda biçimselleşmenin temel unsuru olmasıdır. Göröleceği üzere; ÖB'nin bürokratikleşmeyi öncölemesi, ÖF ve onun aracılığıyla ÖK üzerinden de anlatılabilmektedir.

Öte yandan, yazarlar çalışmalarında doğrudan bürokrasiye gönderme yapmaktan çok, ÖB'nin etkilediği bürokratik yapının farklı analitik boyutları üzerinde durmakta; hatta farklı yazarlar bu boyutlardan bazılarına vurgu yapmaktadırlar. Bu da ÖB-bürokratikleşme ilişkisini temel alan çalışmalar arasında da bir hiyerarşinin şekillenmesini ve bunun yalnızca işlerdeki *karşılıklı bağımlılık biçimleri* üzerinde yoğunlaşmasını getirmiştir. Örneğin Blau ve Schoenherr (1971), çalışmalarında *ÖF, hiyerarşik yapı ve yönetsel yoğunluk* üzerinde dururken, işgücünün bölümlere ayrılmasını ve görev performansının derecelendirilmesini göz ardı etmişler; Pugh vd. (1968), *standartlaşma, biçimsellik, yetki yoğunlaşması ve iş-akışının hat bazında denetimi* üzerinde odaklanırken diğer farklı yaklaşımları hiç dikkate almamışlardır. Astley (1985: 201) ise, bürokrasinin, *iş-akışının karşılıklı bağımlılığı, hiyerarşik yapı, yönetsel yoğunluk ve denetim mekanizmaları* olmak üzere dört boyutu arasındaki karşılıklı bağlantıları ve bunların ÖB ile olan ilişkilerini incelemişlerdir.

Bu konuda başka bir dikkat konusu, yazında bürokratik yapıyı irdeleyen birçok araştırmadan sağlanan bulguların, ÖB ile olan ilişkiyi açıklamakta yetersiz kalması savıdır. Cullen ve Baker (1984: 644), ÖB-yönetim kadrosunun büyüklüğü ile ilgili araştırmaların daha önce yapılan sektörler arası karşılaştırmalı çalışmaların bulgularını tekrarlamakta başarısız olduklarını belirtmektedir. Bunlara ek olarak Hall vd. (1967: 904) ve Scott (1975: 8), ÖB-bürokratikleşme ilişkisini irdeleyen bazı çalışmaların çelişkili sonuçlar verdiğini savunmaktadır. Hall 1977 tarihli

Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi

kendi çalışmasında örgütlerdeki bürokratikleşme düzeyini açıklarken ÖB'nin o kadar da önemli bir faktör olmadığı sonucuna ulaşmış; Haas, Hall ve Johnson da, ÖB ile yönetim biriminin büyüklüğü arasında bir ilişki bulunduğuna ilişkin kanıt yokluğundan söz etmişlerdir (Reiss, 1970: 1). Bazı araştırmalar, pozitif yönde sonuçları işaret ederken (Terrien ve Millis, 1961); bazıları ters yönlü bir ilişkiyi doğrulamış (Melman, 1951); bazıları ise hiçbir ilişkinin kurulamadığını (Baker ve Davis, 1954) ortaya koymuştur.

Özetle; ÖB ile bürokratikleşme arasındaki ilişkinin de yazında sağlıklı sonuçlarla yer aldığı; üzerinde genel kabul görmüş bir uzlaşının henüz bulunmadığı ifade edilebilir. Bu alanda yanıt bekleyen birçok soru geçmişten bu yana tam anlamıyla yanıtlanamamıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME VE GELECEĞE DÖNÜK ÖNGÖRÜLER

KBK kapsamında ÖB-ÖY ilişkisinin varlığı, çok sayıda çalışmaya konu olmuş ve çeşitli yönlerden irdelenmiş olmakla birlikte; yazınsal anlamda hala üzerinde tartışılması gereken belirsizlikler ve/veya çelişkiler taşımaktadır. Bu makalenin yazılması sürecinde ulaşılabilen kaynaklar çerçevesindeki değerlendirmeler, söz konusu eleştirel yönlerin özellikle birkaç temel alt başlıkta toplandığını göstermektedir: Bunların başında, ilişkinin iki önemli değişkeninden biri olan ÖB kavramının tanımında tam bir uzlaşının bulunmaması gelmektedir. Yazınsal çalışmalar irdelendiğinde, ÖB genel olarak "işgören sayısı" açısından nicel olarak ölçülmekle birlikte; günümüze kadar bu tanımın boyutlarının çeşitlilik gösterdiği ve buna ek olarak farklı nicel ölçütlerin de tek başına ya da birlikte kullanıldığı görülmektedir. Ölçüt farklılıkları, yapılan değerlendirme ve analizlerde farklı yaklaşımları gerekli kılabilmesi için, bu tanımlamaların daha net olması ve ÖY ile olan ilişkinin açıklanmasında ortak ölçütlerin bulunması yararlı olacaktır. Bu görüş, O'Regan ve Ghobadian'ın (2004: 77) öngörü ve önerileriyle de örtüşmektedir. Yazarlar, AB tarafından yapılan KOBİ tanımlarında mevcut ölçütlerin tekrar ele alınması gerektiğini; gelecekteki araştırmalarda "işgören sayısı" gibi somut bir ölçütün yanı sıra bazı soyut ölçütlere de –örneğin bilgi ve bilgilenme kapasitesi vb.- gerek duyulabileceğini vurgulamışlardır. Bazı yazarlara göre ise, ÖB'nin oransal karşılaştırılmasında, sektörel farklılıklar dikkate alınmalıdır (Beard, 1979: 171).

Pfeffer'in (1997: 18-21), örgüt kuramındaki analiz ve tanımlama çalışmalarındaki eğilim ile ilgili açıklamaları da konuya başka bir tartışma açısı kazandırabilir. Buna göre, yazında ÖB dağılımı daha küçük örgütlerin

Oya Aytemiz Seymen

lehine bir gelişim göstermekte olup; bu durum, hizmet örgütlerinin üretim örgütlerine göre sayıca artış göstermeleriyle ilgilidir. Hizmet örgütlerinin görece daha küçük olması –finans örgütleri istisna tutulsa da- ve işgücünün sektörel dağılımındaki payının giderek üretim sektörüne yaklaşması, bu savı açıklamada yardımcı olabilir. Ancak yazar, üretim sektöründe bile, geçmişe kıyasla küçük örgütlerin oransal artışının sürmekte olup; çekirdek örgütlerin sayısal artışı, görevlerin sözleşmeli örgütlere kayması ve/veya daha fazla sözleşmeli personel çalıştırılmasının, bu gelişmenin süreceğini muhtuladığı görüşündedir. Bu öngörü, bize ÖB tartışmalarında yakın gelecekte farklı boyutların ve ölçütlerin dikkate alınacağını düşündürülebilir.

Diğer bir eleştiri noktası, ÖB-ÖY ilişkisini somutlaştırdığı düşünülen ÖF ve ÖK kavramları ile ilgilidir. Yazında genel olarak üzerinde uzlaşılan savlardan biri, ÖB arttıkça ÖF ve ÖK düzeylerinin de artmasıdır. Ancak, yapılan inceleme, bu iki kavramın tanımında da tam bir uzlaşının söz konusu olmadığını; ayrıca bazen bunlar arasında öncül-sonuç ilişkisinin kurulduğunu da ortaya çıkarmıştır. Bu durum, doğaldır ki yapılan değerlendirmelerin netliği konusunda da soru işaretleri doğurabilmektedir. Diğer bir tartışma konusu ise, ÖB'nin ÖF ve ÖK'ye yol açtığı gibi, bu ilişkinin döngüsel olup olmadığı yönündedir. Bunun anlamı; bazı kaynaklarda örgütlerin büyüdükçe farklılaşıp karmaşıklaşmakta olduğu; ancak ÖF ve ÖK'nin de örgütlerin daha fazla büyümelerine neden olduğudur. Böyle bir döngünün varlığına yazında rastlanmakla birlikte; bunun nereye kadar süreceği ve sonuçlarının neler olacağına ilişkin değerlendirmelerin yetersizliği dikkat çekicidir.

Diğer yandan, gerek ÖB-ÖK gerekse ÖB-ÖF ilişkisine yönelik çalışmaların metodolojisi, bazı yazarlarca eleştiri konusudur (Daft ve Bradshaw, 1979: 190; 1980: 454-455). Yazarlar araştırmalarında, ÖB ile yatay farklılaşma arasında pozitif ilişki bulmakla birlikte; ÖB-ÖK ilişkisine yönelik olarak salt niceleyici incelemelerden sağlanan karşılaştırmalı istatistiksel sonuçların, daha çok örgütler arası makro sonuçlar verdiğini ve örgüt-içi mikro-sosyolojik süreçleri açıklamada yetersiz kaldığını öne sürmüşler; gözlem, görüşme ve hatta bizzat örgütsel etkinliklere katılma gibi istatistiksel olmayan diğer yöntemlerin de araştırmalarda kullanılmasını önermişlerdir. Bu makale çalışması sırasında, yazında bu tür yöntemlerin kullanıldığı araştırmalara rastlanmamıştır.

ÖB-bürokratikleşme ilişkisinde ise; yazında, örgütlerin büyüdükçe bürokratikleşme eğilimlerinin arttığı görüşü yaygın kabul görmekle birlikte; konu büyük ölçüde tartışmaya açıktır. Örgütlerdeki bürokratik yapının yönetsel birimin büyüklüğü/yönetsel yoğunluk ile açıklandığı bazı

Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi

araştırmalarda (Moon-Gi, 2007: 252), yazında tanımsal farklılıklar ve metodolojik sınırlamalardan kaynaklanan farklı ve hatta birbirine zıt görüşlerin olduğuna vurgu yapılmaktadır. Öte yandan bu konunun, ÖB-ÖF ilişkisinin içinde de belli ölçüde açıklanmakla birlikte, ayrı bir başlık olarak değerlendirilmesinde de yarar görülebilir. Nitekim daha önce vurgulandığı gibi, ÖF'nin bürokratik yapıyı ÖB'den daha fazla etkilediğini; hatta bu etkileşimde ÖK'nın da rol oynadığını öne sürenler de bulunmaktadır. Bir başka vurgu ise, ÖB-bürokratik yapı ilişkisini açıklayan çalışmaların, yukarıda tartışılan birçok yapısal unsurla olan ilişkilerle büyük ölçüde benzerlik gösterdiğinin izlenmiş olmasıdır. Buradan hareketle, ÖB-bürokrasi ilişkisinin de tam bir netlikle açıklandığı söylenemez.

Dolayısıyla örgüt yazınında geçmişten bugüne süregelen çalışmaların, makalede sözü edilen eleştiri noktaları dikkate alınarak tekrar değerlendirilmesinde yarar vardır. Bu alanda yapılacak olan kuramsal ve görgül çalışmalarda, öncelikle ÖB ölçütlerinde, ayrıca öncül-sonuç ilişkilerine konu olan kavramlar üzerinde daha kesin uzlaşmaya gerek duyulmaktadır. Kaldı ki araştırmalarda en yaygın kullanılan ÖB ölçülerinin daha önceki araştırma sonuçlarına daha fazla tutarsızlık getirdiği de söylenmektedir (Hrebiniak, 1980: 663). En azından farklı ölçütlerle yapılan çalışmaların sınıflandırılması, konuyu daha sistematik açıdan incelemeyi kolaylaştıracaktır. Bazı yazarların ÖB-ÖY unsurları ilişkisini matematiksel/logaritmik modellerle açıklamaya çalışması da konuyu belli bir gelişim çizgisine getirmekle birlikte; daha ayrıntılı temel modellerin ve bunlardan beslenen önermelerin geliştirilmesi, bu ilişkilerin incelenmesini kolaylaştıracaktır (Moon-Gi, 2007: 252). Ayrıca Child (1973a: 170), geçmişte ÖB'deki değişikliklerle ilgili olarak yapısal değerlerin oranları veya eğilimlerinin tanımlanmasında net öngörülere sahip olup olmadığını; bu eğilimlerin farklı örgüt örnekleriyle karşılaştırıldıklarında ne ölçüde tutarlı olduklarını ve hatta tutarlı iseler bile, kuramsal açıdan olduğu kadar görgül açılarından da gerçek sonuçlara dayanarak tahminde bulunup bulunamayacağımızı sormaktadır. Bu soruların yanıtlarının bugün de tam olarak verildiğini söylemek güçtür.

Son olarak, ÖB-ÖY ilişkisi, makalede salt ÖF ve ÖK ile bürokratik yapı unsurları kapsamında irdelenmiştir. Bu unsurlar, genel olarak ÖY'nin bütünsel özelliklerinin hemen hemen tümü ile ilişkili ise de diğer unsurların ayrı ayrı irdelendiği araştırmalara da gerek duyulacağı belirtilmelidir. Robey vd. (1977: 378), ÖB'nin ÖY'de gözlemlenen değişikliklerin tümünü açıkladığını öne sürmekteyse de birçok araştırmacı ÖB-ÖY ilişkisini çok boyutlu araştırmışlardır. Örneğin, Dalton vd. (1980:

Oya Aytemiz Seymen

50) çalışmalarında, ÖB ile yapısal değişkenler arasındaki ilişkileri sınıflandırmaya çalışmışlar ve 1960-1976 arasında çeşitli yazarlar tarafından ÖB'nin biçimsellik, denetim alanı, basık/dik yapılar, hiyerarşik kademe, görev uzmanlaşması, rol yapısı, yetki dağılımı, denetimsel serbestlik, teknoloji düzeyi, standartlaşma, merkezileşme unsurları ile ilişkilendirildiğini saptamışlardır. Hrebiniak (1980: 662), ÖB ile mesleki uzmanlaşma ilişkisini sorgulamıştır. Pfeffer (1997: 21), örgütün işgücü piyasasındaki etkinliğinin, biçimselleşme düzeyinin, görevlerin karmaşıklık ve farklılaşma derecelerinin, hatta işgücünün ne ölçüde tam/yarı zamanlı olduğunun vb. ÖB ile yakından ilişkili olduğunun altını çizmiştir. Nitekim daha yakın dönemli araştırmalarında Storey vd. (2008), ÖB ile biçimselleşme derecesi, iş tatmini, işgörenlerin işe yönelik değerlendirmeleri arasındaki ilişkiyi; Mas-Ruiz ve Ruiz-Moreno (2011: 1286), ÖB ile grup davranışı ve buradan hareketle örgütsel performans ve strateji ilişkisini; Grinyer ve Yasai-Ardekani (1981: 471), ÖB'nin ÖY-strateji ilişkisindeki aracı rolünü incelemişlerdir. Farklı örgüt tiplerinde yapılacak araştırmaların da konuya farklı yönlerden derinlik kazandıracığı açıktır. ÖB dışındaki örgüt içi değişkenlerin de yapısal unsurlarla sistematik açıdan ilintili olması nedeniyle, örgüt yapısının incelenmesinde çoklu modellere gerek duyulabilir (Child, 1973a: 169). Bu araştırmada, "dikey ve yatay farklılaşma" yanında, son yıllarda özellikle matriks örgütlerin artmasıyla söz edilmeye başlanan "çapraz farklılaşma"ya da hiç değinilmemiş; konu ayrı bir çalışma için öngörülmüştür.

Elbette bu çalışmada yazarın ulaşabildiği kaynaklarla olan sınırlılığın da göz önünde bulundurulması ve bundan sonra yapılacak araştırmaların veri tabanını genişletmesi ve güncellemesi gereği açıktır. ÖB-ÖY ilişkisi çalışmalarının son yıllarda geçmiş dönemlere kıyasla görece azalması, bu noktada bir başka kısıt olarak da sayılabilir. Bu ilgi azlığının nedenini Greve (2008: 476); üretim teknolojilerinin çok küçük ya da çok büyük örgütler üzerindeki sınırlayıcı etkilerine bağlamaktadır. Öte yandan, tarihsel açıdan çok zengin bir kuramsal ve görgül altyapı birikimine karşın, genel olarak KBK'ya yönelik araştırmaların son yirmi yıldır gözle görülür ölçüde azaldığı da eleştiri konusudur (Modarres, 2010: 96). Yazında, ÖB'nin bu araştırmada değinilen ÖY unsurları ile ilişkileri konusundaki yetersizliklerin ve tutarsızlıkların sonucunda, bunların giderilmesi ve konunun açıklığa kavuşturulması yönünde sınırlı çabalara da rastlanmaktadır. Ancak Hrebiniak'a göre (1980: 663), bu çabaların çoğu ÖB'den ziyade, teknoloji gibi aracı değişkenler ile diğer ÖY unsurları üzerine odaklanmıştır. Bu da ayrı bir araştırma sorunsalı olarak dikkate alınabilir.

**Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı
İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi**

KAYNAKÇA

- Aktaş, M. ve Şener, İ. (2012). Koşul Bağımlılık Kuramı. H. Cenk Sözen, H.Nejat Basım (Der.), Örgüt Kuramları (ss. 91-116). İstanbul: Beta BYD A.Ş.
- Al-Majali, F. (1996). A Cross-Cultural Comparison of the Impact of Organizational Size on Organizational Structure: A Meta-Analysis Study. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 12, 126-151.
- Amis, J. ve Slack, T. (1996). The Size-Structure Relationship in Voluntary Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 10(1), 76-86.
- Anderson, J.G. (1968). *The Growth of Bureaucracy in the Schools*. Baltimore: The Johns Hopkins Press.
- Armandi, B.R. ve Mills, E.W. (1982). Organizational Size, Structure, and Efficiency: A Test of a Blau-Hage Model. *American Journal of Economics and Sociology*, 41(1), 43-60.
- Astley, W.G. (1985). Organizational Size and Bureaucratic Structure. *Organization Studies*, 6(3), 201-228.
- Baker, D.D. ve Cullen, J.B. (1993). Administrative Reorganization and Configurational Context: The Contingent Effects of Age, Size, and Change in Size. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1251-1277.
- Beard, D.W. (1978). The Effects of Organizational Size and Complexity on Managerial Role Structure: An Exploratory Analysis. *Academy of Management Proceedings, Meeting Abstract Supplement*, 170-174.
- Barton, C.M. (2014). Complexity, Social Complexity, and Modeling. *J. Archaeol Theory*, 21, 306-324.
- Beyer, J.M. ve Trice, H.M. (1979). A Reexamination of the Relations between Size and Various Components of Organizational Complexity. *Administrative Science Quarterly*, 24, 48-63.
- Birkinshaw, J., Nobel, R. ve Ridderstrale, J. (2002). Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure? *Organization Science*, 13(3), 274-289.
- Blau, J.R. ve McKinley, W. (1979). Ideas, Complexity, and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 24, 200-219.
- Blau, P.M. (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, 35(2), 201-218.
- Blau, P.M. (1973). *The Organization of Academic Work*. New York: Wiley.
- Blau, P.M. ve Schoenherr, R.A. (1971). *The structure of organizations*. New York: Basic Books.

Oya Aytemiz Seymen

- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2014). Yönetim ve Organizasyon. Güncellenmiş 4.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bruining, H., Verwaal, E., Lockett, A., Wright, M. ve Manigart, S. (2005). Firm Size Effects on Venture Capital Syndication: The Role of Resources and Transaction Costs. ERIM Report Series Research in Management. İndirilme Tarihi: 30.06.2014, www.erim.ur.nl
- Caluwe, C.D. ve Van Dooren, W. (2013). Do Organizations Matter? A Multilevel Analysis Explaining Perceptions of Organizational Performance. 11th Public Management Conference, Madison, Wisconsin, June 20-22, 2013 (ss. 1-22).
- Campbell, F.L. ve Akers, R.L. (1970). Organizational Size, Complexity, and the Administrative Component in Occupational Associations. *The Sociological Quarterly*, 11(4).
- Caves, R.E. (1980). Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. *Journal of Economic Literature*, Vol XVIII, 64-92.
- Cetorelli, N. ve Goldberg, L.S. (2014). Measures of Complexity of Global Banks. *Economic Policy Review*, 20(2), 1-36.
- Child, J. (1972). Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 163-177.
- Child, J. (1973a). Predicting and Understanding Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 168-185.
- Child, J. (1973b). Parkinson's Progress: Accounting for the Number of Specialists in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18, 328-348.
- Cullen, J.B. ve Baker, D.D. (1984). Administration Size and Organization Size: An Examination of the Lag Structure. *Academy of Management Journal*, 27(3), 644-653.
- Cullen, J.B., Anderson, K. ve Baker, D.B. (1986). Blau's Theory of Structural Differentiation Revisited: A Theory of Structural Change or Scale? *Academy of Management Journal*, 29(2), 203-229.
- Daft, R.L. ve Bradshaw, P.J. (1979). Organization Size and Complexity: New Answers to an Old Question. *ACAD MANAGE PROC*, August 1, 190-194.
- Daft, R.L. ve Bradshaw, J.P. (1980). The Process of Horizontal Differentiation: Two Models. *Administrative Science Quarterly*, 25(3), 441-456.
- Dalton, D.R., Todor, W.D., Spendolini, M.J, Fielding, G.J. ve Porter, L.W. (1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review. *Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.

**Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı
İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi**

- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Diez-Vial, I. (2009). Firm-Size Effects on Vertical Boundaries. *Journal of Small Business Management*, 47(2), 137-153.
- Donaldson, L., Qiu, J. ve Luo, B.N. (2013). For Rigour in Organizational Management Theory Research. *Journal of Management Studies*, 50(1), 153-172.
- Egeberg, M. (2001). How Bureaucratic Structure Matters: An Organizational Perspective. B.G. Peters ve J. Pierre (eds.) *Handbook of Public Administration*. London: Sage.
- Fligstein, N. (1985). The Spread of the Multidivisional Form among Large Firms, 1919-1979. *American Sociological Review*, 50(3), 377-391.
- Ford, M.W. (2009). Size, Structure and Change Implementation: An Empirical Comparison of Small and Large Organizations. *Management Research News*, 32(4), 303-320.
- Gillespie, D.F. ve Miletic, D.S. (1982). Differentiation in Organizations: A Comment on Miller and Conaty. *Social Forces*, 60(4), 1172-1175.
- Glisson, C.A ve Martin, P.Y. (1980). Productivity and Efficiency in Human Service Organizations as Related to Structure, Size and Age. *Academy of Management Journal*, 23(1), 21-37.
- Greve, H.R. (2008). A Behavioral Theory of Firm Growth: Sequential Attention to Size and Performance Goals. *Academy of Management Journal*, 51(3), 476-494.
- Grinyer, P.H. ve Yasai-Ardekani, M. (1981). Strategy, Structure, Size and Bureaucracy. *Academy of Management Journal*, 24(3), 471-486.
- Gupta, N. (1980). Some Alternative Definitions of Size. *Academy of Management Journal*, 23(4), 759-766.
- Hall, R.H., Johnson, N.J. ve Haas, J.E. (1967). Organizational Size, Complexity, and Formalization. *American Sociological Review*, 32(6), 903-912.
- Hickson, D.J. (1998). For Positivist Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 950-953.
- Ho, Y.K., Trahpranata, M. ve Yap, C.M. (2006). Size, Leverage, Concentration, and R&D Investment in Generating Growth Opportunities. *The Journal of Business*, 79(2), 851-876.
- Hrebiniak, L.G. (1980). Size and Staff Personalization. *Academy of Management Journal*, 19(4), 662-669.

Oya Aytemiz Seymen

- Ifinedo, P. (2007). Interactions between Organizational Size, Culture, and Structure and Some It Factors in the Context of Erp Success Assessment: An Exploratory Investigation. *Journal of Computer Information Systems*, 28.
- Kalkan, A., Erdil, O. ve Çetinkaya, Ö. (2011). The Relationships between Firm Size, Prospector Strategy, Architecture of Information Technology and Firm Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 854-869.
- Keçecioğlu, T. (2008). Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 179-207.
- Klatzky, S.R. (1970). Relationship of Organizational Size to Complexity and Coordination. *Administrative Science Quarterly*, 15(4), 428-438.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koontz, H. (1980). The Management Theory Jungle Revisited. *The Academy of Management Review*, 5(2), 175-187.
- Kopp, D.G ve Litschert, R.J. (1980). A Buffering Response in Light of Variation in Core Techonology, Perceived Environmental Uncertainty, and Size. *Academy of Management Journal*, 23(2), 252-266.
- Lincoln, J.R. (1979). Organizational Differentiation in Urban Communities: A Study in Organizational Ecology. *Social Forces*, 57(3), 915-930.
- Marsh, R.M. ve Mennari, H. (1981). Technology and Size as Determinants of the Organizational Structure of Japanese Factories. *Administrative Science Quarterly*, 26, 33-57.
- Mas-Ruiz, F. ve Ruiz-Moreno, F. (2011). Rivalry within Strategic Groups and Consequences for Performance: The Firm-Size Effects. *Strategic Management Journal*, 32, 1286-1308.
- Matias-Reche, F., Garcia-Morales, V.J. ve Rueda-Manzanares, A. (2008). Entrepreneurial Size, Complexity and Decentralization of Decision-Making in the Use of Temporary Help Workers in Spain. *The International Journal of Human Resources Management*, 19(1), 169-187.
- Mayhew, B.H., Levinger, R.L., McPherson, J.M. ve James, T.F. (1972). Size and Structural Differentiation in Formal Organizations: A Baseline Generator for Two Major Theoretical Propositions. *American Sociological Review*, 37(5), 629-633.

**Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı
İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi**

- Miller, G.A. ve Conaty, J. (1980). Differentiation in Organizations: Replication and Cumulation. *Social Forces*, 59(1), 265-274.
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve Yapıları* (Çeviri Editörü: Ahmet Aypay). Ankara: Nobel.
- Moch, M.K. ve Morse, E.V. (1977). Size, Centralization and Organizational Adoption of Innovations. *American Sociological Review*, 42(5), 716-725.
- Modarres, M. (2010). Reorganization: Contingent Effects of Changes in the Ceo and Structural Complexity. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(1), 95-109.
- Moon-Gi, S. (2007). The Relationship between Size and Administrative Ratio in Organizations: Theoretical Reflections on the Baseline Model. *Development and Society*, 36(2), 249-264.
- Morton, N.A. ve Hu, Q. (2008). Implications of the Fit between Organizational Structure and ERP: A Structural Contingency Theory Perspective. *International Journal of Information Management*, 28(5), 391-402.
- Oldham, G.R. ve Hackman, J.R. (1981). Relationships between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66-83.
- O'Regan, N. ve Ghobadian, A. (2004). Testing the Homogeneity of SMEs: The Impact of Size on Managerial and Organisational Processes. *European Business Review*, 16(1), 64-79.
- Özdemir, S., Ersöz, H.Y. ve Sarıoğlu, İ. (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi*. İstanbul: VİMEK.
- Paulson, S.K. (1980). Organizational Size, Techonogy, and Structure: Replication of a Study of Social Service Agencies among Small Retail Firms. *Academy of Management Journal*, 23(2), 341-347.
- Pennings, J. (1973). Measures of Organizational Structure: A Methodological Note. *The American Journal of Sociology*, 79(3), 686-704.
- Perrucci, R. ve Mannweiler, R.A. (1968). Organization Size, Complexity, and Administrative Succession in Higher Education. *The Sociological Quarterly*, 9(3), 343-355.
- Pertusa-Ortega, E.M., Molina-Azorin, J.F. ve Claver-Cortes, E. (2008). A Comparative Analysis of the Influence that Different Fit Perspectives Have on Firm Performance. *Management Research*, 6(2), 139-150.

Oya Aytemiz Seymen

- Pfeffer, J. ve Leblebici, H. (1973). The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure. *Social Forces*, 52(2), 268-279.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. ve Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. ve Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91-114.
- Rashing, W.A. (1976). Profit and Nonprofit Orientations and the Differentiations-Coordination Hypothesis for Organizations: A Study of Small General Hospitals. *American Sociological Review*, 41, 676-691.
- Rayburn, J.M. ve Rayburn, L.G. (1991). Contingency Theory and the Impact of New Accounting Technology in Uncertain Hospital Environments. *Accounting, Auditing&Accountability Journal*, 4(2), 55-75.
- Reino, A. ve Vadi, M. (2012). Industry, Organizational Age, Size as Predictors of Organizational Values in the Context of a Transition Society: The Case of Estonian Organizations. *Journal of East-West Business*, 18(1), 28-53.
- Reiss, W. (1970). *Organizational Complexity: The Relationship between the Size of the Administrative Component and School System Size*. Center for the Advanced Study of Educational Administration, University of Oregon, Technical Report No.10.
- Robey, D., Bakr, M. ve Miller, T.S. (1977). Organizational Size and Management Autonomy: Some Structural Discontinuities. *Academy of Management Journal*, 20(3), 378-397.
- Santoro, M.D. ve Chakrabati, A.K. (2002). Firm Size and Technology Centrality in Industry-University Interactions. *Research Policy*, 31, 1163-1180.
- Sargut, A.S. (2007). Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri. A.Selami Sargut, Şükrü Özen (Der.), *Örgüt Kuramları* (ss. 35-75). Ankara: İmge Kitabevi.
- Schminke, M., Cropanzone, R. ve Rupp, D.E. (2002). Organization Structure and Fairness Perceptions: The Moderating Effects of Organizational Level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 881-905.

**Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı
İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi**

- Scott, R.W. (1975). Organizational Structure. *Annual Review of Sociology*, 1, 1-20.
- Singh, A. ve Whittington, G. (1975). The Size and Growth of Firms. İndirilme Tarihi: 25.11.2013, <http://restud.oxfordjournals.org>
- Specht, D.A. (1973). System Size and Structural Differentiation in Formal Organizations: An Alternative Baseline Generator. *American Sociological Review*, 38(4), 479-480.
- Stolzenberg, R.M. (1978). Bringing the Boss Back in: Employer Size, Employee Schooling, and Socioeconomic Achievement. *American Sociological Review*, 43, 813-828.
- Storey, D.J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P.K. ve Blackburn, R.A. (2008). Management Formality, Size of Firm and Employee Evaluations of Work. Working Paper No. 99. The Publications Secretary CSME University of Warwick, Coventry.
- Sucu, Y. (2010). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler: Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli. <http://www.yasarsucu.net/pdf>
- Van de Ven, A. ve Leung, R. (2009). Changing Organisational Designs and Performance Frontiers. İndirilme Tarihi: 30.06.2014, <https://faculty.fuqua.duke.edu>
- Verwaal, E. ve Donkers, B. (2002). Firm Size and Export Intensity: Solving an Empirical Puzzle. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 603-613.
- Wallace, J.E. ve Kay, F.M. (2009). Are Small Firms More Beautiful or Is Big Better? A Study of Compensating Differentials and Low Firm Internal Labor Markets. *The Sociological Quarterly*, 50, 474-496.
- Wally, S.J. ve Baum, R. (1994). Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 37(4), 932-956.
- Wang, L. (2009). Ownership, Size, and the Formal Structure of Organizations: Evidence from US Public and Private Firms, 1992-2002. *Industrial and Corporate Change*, 18(4), 595-636.
- Wood, J.A. (2005). Organizational Configurations an Antecedent to Buying Centers Size and Structure. *The Journal of Business&Industrial Marketing*, 20(6), 263-275.

TARİHİ KÖŞKLERİN YİYECEK-İÇECEK SEKTÖRÜNE KAZANDIRILMASI: BELTUR A.Ş. ÖRNEĞİ

Turgay BUCAK*, Esin ÖZKAYA**

ÖZET

İnsanların evleri dışındaki yaşamlarında ihtiyaç duydukları en önemli konular arasında konaklama ve yiyecek-içecek hizmeti yer almaktadır. Günümüzde yiyecek-içecek sektörü, bünyesinde yiyecek-içecek hizmeti veren birçok işletmeyi barındırmaktadır. Bunlar faaliyet alanlarına, amaçlarına ve hizmet kapasitelerine göre farklılık göstermektedir. İstanbul'da faaliyet gösteren Beltur Büyük İstanbul Eğitim Turizm ve Sağlık Yatırımları İşletme ve Tic. A.Ş. işletmesi 'Tarihi Köşkerler' yiyecek- içecek sektörüne kazandırılması amacı doğrultusunda hizmet veren bir işletmedir. Beltur A.Ş. işletmelerindeki tarihi köşkerde yürütülen bu çalışmanın amacı; tarihi köşkerlerin yiyecek içecek sektörüne kazandırma şekilleri ve sektöre katkılarının araştırılmasıdır. Araştırma için Beltur A.Ş'nin yiyecek-içecek işletmeleri müdürü Fatih Çınar ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Yiyecek-İçecek İşletmeleri, Tarihi Köşkerler, Beltur*

INTRODUCTION OF HISTORIC MANSIONS TO THE FOOD AND BEVERAGE SECTOR: THE CASE OF BELTUR

ABSTRACT

What people need foremost outside their houses are accommodation and food and beverage services. Nowadays, food and beverage sector contains many establishments providing these services. These establishments differ from each other according to their goals, service capacity and scope of activity. Beltur, the Great Istanbul Training, Tourism and Health Investments Businesses and Trade Inc. operating in İstanbul, is an establishment servicing with the aim of historical mansions's introduction to the food and beverage sector. The main object of this study, conducted in Beltur Inc. establishments, is to examine the way historical mansions are being introduced to tourism sector and their contribution to food and beverage services. For the research, an on-site interview with Fatih Çınar, Food and Beverage Operations Director at the Headquarters of Beltur Inc., was made. The data acquired were analyzed by means of content analysis method.

Keywords: *Food and Beverage Businesses, Beltur Inc., Historic Mansions*

* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm Fakültesi, E-posta: tbucak@yahoo.com

** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ABD, E-posta: esinozkaya17@gmail.com

GİRİŞ

Yiyecek-içecek hizmetleri; yaşam biçimi ve öz değerlerden etkilendiğinden artan rekabetle şekillenmiş, misafir istek ve gereksinimleriyle birlikte de biçimlenmiştir (Türksoy, 2007: 10). İnsanların ev dışı faaliyetlerinin ve boş zamanlarının artmasıyla yiyecek-içecek taleplerinde de artışlar yaşanmaktadır (Öney, 2010: 23).

Tarihi köşkların yiyecek-içecek sektörüne kazandırılması, doku ve özellikleri de korunarak yiyecek-içecek işletmesi haline dönüştürülmesi ve insanların hizmetine sunulması farklı bir işletme anlayışıdır. Bu bağlamda işletmeler gerek tarihi dokuları koruyarak gerekse tarihi köşkların özelliklerini ortaya çıkararak atmosferi, mutfağı, sunumu farklılaştırarak misafirlere alternatif işletme konsepti sunmaktadır. Bu arz karşısında tüketiciler de, bu tarz işletmelere göstermiş oldukları ilgi ve tüketim davranışları ile yiyecek-içecek sektörüne katkı sağlamaktadır. Ülkemizde bu işi yerine getiren bir işletme olan Beltur A.Ş. işletmesi tarihi köşklere özellik katarak insanların kaliteli, uygun fiyata yiyecek-içecek tüketmelerini ve özellikli mekânlara gidebilmelerini sağlamaktadır.

Araştırmanın amacı; tarihi dokuları olan özellikli yerleri yiyecek-içecek sektörüne kazandıran Beltur A.Ş'nin tarihi mekanları yiyecek-içecek sektörüne kazandırma aşamasında hangi aşamalardan geçerek bu süreci gerçekleştirdiğinin ve tarihi mekanları yiyecek-içecek sektörüne kazandırma aşamasında yaşadığı zorlukların ortaya çıkarılmasıdır.

Çalışma, tarihi mekanları yiyecek-içecek sektörüne kazandırma süreçleri ile ilgili fikir vermesi ve öneriler sunması açısından, tarihi dokuya zarar vermeyerek bu tür tarihi köşkların yiyecek-içecek sektörüne kazandırılması ve işletilmesi açısından önem taşımaktadır. Diğer taraftan araştırmadaki bilgiler ve bulgular, tarihi dokuların korunmasına özen göstererek farklı şekilde tüketicilere hizmet vermek isteyen şahıs, kurum ve kuruluşlara yiyecek-içecek hizmeti konusunda fikir verecektir.

YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ

İnsanlar binlerce yıldır seyahat etmekte ve evlerinden uzakta buldukları süre içerisinde de en temel ihtiyaçlarını (konaklama ve yeme-içme) karşılamak zorunda kalmaktadırlar. Bundan dolayı konaklama ve yiyecek içecek işletmelerinin geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. Turizm faaliyetlerinin atağa kalktığı 2. Dünya Savaşı sonrasındaki yıllarda yiyecek-içecek endüstrisi büyük gelişme göstermiştir (Koçak, 2012: 1). 2.

Tarihi Köşklerin Yiyecek-İçecek Sektörüne Kazandırılması: Beltur A.Ş. Örneği

Dünya Savaşı'ndan sonra diğer endüstriler %6 büyürken yiyecek-içecek endüstrisi %10-11 arası büyüme göstermiştir. Teknolojik imkânların da sayesinde hızlı büyümesini devam ettiren yiyecek-içecek sektörü, günümüzde milyonlarca iş gören istihdam eden, ticari ve sosyal boyutu dikkate alınması gereken bir sektör haline gelmiştir (Maviş, 2005: 24).

Yiyecek-içecek işletmeleri; insanların kendi konutları dışında değişik nedenlerle yaptıkları geçici seyahatlerde ve konaklamalarda yeme-içme gibi en zaruri ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla mal ve hizmet üreten işletmeler olarak tanımlanabilir (Sökmen, 2011: 1). Yiyecek-içecek sektörü; yöresel küçük işletmelerden uluslararası büyük işletmelere, okullardan kafeteryalara, sanayi tipi yemek fabrikalarından banket organizasyonlarına, otellerden restoranlara birçok özel ve kamu işletmelerinden meydana gelir (Türksoy, 2007: 1). İnsanlar eğitim, kültür ve refah seviyesi arttıkça beslenme şekline ve türüne daha çok önem vermeye başlamışlardır. İnsanların sağlıklı beslenirken bir yandan da dinlenmek, eğlenmek istemeleri yiyecek-içecek işletmelerinin çeşitlenmesine, bu ise yiyecek-içecek endüstrisinin gelişmesine yol açmıştır (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 48).

Yiyecek-içecek sektörünün bu denli gelişmesine paralel olarak, insanların her zaman gittikleri yerlere alternatif olarak yiyecek-içecek faaliyeti ile birlikte farklı mekânların bu sektöre kazandırılma fikri karşımıza çıkmaktadır. Yiyecek-içecek işletmeleri hizmet üretiminin yapıldığı emek-yoğun işletmelerdir. Sanayileşme ve kişi başına düşen gelirlerdeki artış, yiyecek-içecek işletmelerini çeşitlendirmiş, çeşitlenen işletmelerde ise buna bağlı olarak kendine özgü özelliklerin ortaya çıktığı belirtilmiştir (Demirkol ve Kutay, 2004: 137). Yiyecek içecek sektörünü diğer sektörlerden ayıran en temel özellik, işletmelerin sunduğu ürünlerin çoğunun birer hizmet ürünü olmasıdır (Kılınç ve Çavuş, 2010: 10).

Yiyecek içecek işletmelerinde ürün çeşidi fazladır. Yiyecek-içecek işletmeleri çok geniş kitle ve alanlara yayılmış durumdadır. Rekabet, ekonomik durum, sosyal hayat ve kişilerin istek ve taleplerindeki değişimler üretilip sunulan yiyecek-içecekleri de çeşitlendirmektedir (Demirkol ve Kutay, 2004: 131).

Yiyecek-içecek işletmeleri insanların yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamakla birlikte, sosyalleşme ve hoşça vakit geçirme ihtiyaçlarını da karşılamaktadır (Yılmaz vd., 2013: 48). Yiyecek-içecek sektörünün gelişimi göz önünde bulundurulduğunda, insanların her zaman gittikleri yerlere alternatif yerler geliştirilmesi fikri, tarihi mekanların yiyecek-içecek

Turgay Bucak ve Esin Özkaya

sektörüne kazandırılması fikrini de beraberinde getirmektedir (Josiam, Mattson ve Sullivan, 2004: 453-461).

Tarihi çekicilikleri olan yerlere yapılan restoranların akademik literatürde yeni bir terim olarak 'Historaunt' kelimesi ile ifade edildiği görülmektedir. Tarihi miras, turizm endüstrisinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu bölgelerin yönetilmesi ve pazarlanması, gerekli bilgi ve uzmanlaşmayı gerektirmektedir. Historaunt kavramı tarihi mekânlara yapılan yiyecek-içecek işletmelerini içermektedir (Josiam vd., 2004: 453-461).

Bu çalışmada ele alınan Beltur A.Ş. yiyecek-içecek sektörünü tarihi mekânlarla bütünleştiren bir işletmedir. Beltur A.Ş. tarihi özelliği olan mekânları aslına bağlı kalarak restore etmekte ve yiyecek-içecek sektörüne "Historaunt"lar kazandırmaktadır. Bu hizmet sunumu sayesinde tarihi mekanlar değerlendirilerek kasıtlı/kasıtsız çıkan yangınlarla harap olmaları engellenmekte ve unutulmaya yüz tutmuş bu mekanların gelecek nesillere de taşınmasına katkı sağlanmaktadır.

BELTUR A.Ş. TANITIMI

BELTUR A.Ş., Büyük İstanbul Eğitim Turizm ve Sağlık Yatırımları İşletme ve Tic. A.Ş. adıyla 1997'den itibaren belediye işletmesi olarak faaliyete geçmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne (İBB) ait olan ve sözleşme süresi dolan tarihi mekânlar, faaliyete geçen Beltur A.Ş. firmasına devredilerek yiyecek-içecek sektörüne kazandırılmıştır ("Beltur'un Genel Tanıtımı", 2013).

Beltur A.Ş. çürümeye yüz tutmuş ve tarihi özelliğini kaybetmek üzere olan bu tarihi köşk ve kasırları restore ederek yiyecek-içecek işletmesi olarak kullanmaktadır. Tarihi özellik taşıyan el işlemleri ve oymalar aslına uygun olarak yenilenmektedir. Faaliyete geçtikten kısa bir süre sonra, kalite belgesi için gereken çalışmaları tamamlayarak 1999'dan itibaren ISO 9002 Kalite Yönetim Sistemi belgesini almaya hak kazanmıştır. Bu belge ile Türkiye'de yiyecek-içecek işletmeleri arasında kalite belgesi alma ile ilgili bir ilki gerçekleştirerek ISO 9002 Kalite Yönetim Sistemi belgeli yiyecek-içecek işletmesi olmaya hak kazanmıştır. 1999 yılında Çubuklu Korusu (Hidiv Kasrı), Yıldız Korusu (Malta Köşkü, Çadır Köşkü), Emirgan Korusu (Sarı Köşk, Pembe Köşk, Beyaz Köşk), Küçük Çamlıca Korusu (Topkapı Köşkü, Sofa Köşkü ve Cihannüma Köşkü) gibi mevcut işletmelerine, Osmanlı mimarisi günümüz estetiğiyle yorumlanarak restore edilen Çamlıca Köşkları de ilave edilerek yiyecek-

Tarihi Köşkların Yiyecek-İçecek Sektörüne Kazandırılması: Beltur A.Ş. Örneği

içecek hizmeti sunmaya başlanmış ve halen devam etmektedir. Çamlıca Köşkleri, Topkapı, Sofa ve Cihannüma Köşkleri olup hepsinde de yiyecek-içecek hizmeti sunulmaktadır ("Beltur'un Genel Tanıtımı", 2013).

Ayrıca 1999 yılı sonunda Üsküdar sahilinde yer alan Paşa Limanı yiyecek-içecek işletmesi hizmete girmiştir. İşletmeler Beltur A.Ş. Feshane Uluslararası Kültür ve Kongre Merkezi'nin de dâhil olmasıyla, altı farklı tesiste tüketicilere yiyecek-içecek hizmeti sunmaktadır. Bu işletmelerin ortak özelliği ise İstanbul boğazının etrafında, doğal güzelliklerin ve tarihi değerlerin bozulmadan korunabildiği nadir koru ve alanlarda olmalarıdır. Ayrıca Beltur A.Ş. şehir hatları vapurları büfeleri, sahil kafeteryaları ile üniversite ve hastanelerde kafeteryalar işletmektedir ("Beltur'un Genel Tanıtımı", 2013).

KÖŞKLER VE KASIRLAR

Hıdiv Kasrı

Hıdiv Kasrı İstanbul'un Beykoz ilçesinde Çubuklu sırtlarında yer alan bir tarihi mekândır. Çubuklu korusu olarak da bilinmektedir. Hıdivlik makamı Osmanlı İmparatorluğu'nun Mısır valilerine verdiği unvandır. 1907 yılında Mısır'ın son Hıdivi Abbas Hilmi Paşa tarafından yaptırılmıştır. Dönemin mimari modasına uygun olarak "art nouveau" tarzında yaptırılmıştır. Mısır bağımsızlığını ilan ettiği sırada İstanbul'da V. Mehmet Reşat'la görüşmede bulunan Abbas Hilmi Paşa, görevinden alınınca ailesi ile birlikte İstanbul'daki Hıdiv Kasrı'na yerleşir. Kasır, Hıdiv'in 1930'lu yıllarda İstanbul'u terk etmesinden sonra İstanbul Belediyesi'nce satın alınmış, fakat 1937-1982 yılları arasında pek kullanılmamıştır. Zaman zaman film çekimi için kiraya verilen Hıdiv Kasrı bu sürelerde çok hor kullanılmış ve hatta yeterli ışık gelsin diye tavandaki çok değerli vitraylar dahi kırılarak zarar görmüştür. Hıdiv Kasrı 1982 yılında Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu tarafından restorasyonu tamamlanarak otel, restoran ve kafe olarak hizmete girmiştir. 1997 yılından itibaren Beltur A.Ş. tarafından restoran olarak işletilen Hıdiv Kasrı; düğün, seminer ve toplantılara da ev sahipliği yapmaktadır ("Hıdiv Kasrı", 2013).

Malta Köşkü

Yıldız Parkı (Korusu) içerisinde bulunan iki tarihi köşkten biridir. Sultan Abdülaziz Dönemi'nde Çırağan Sarayı'na ait olan koruda, 1871 yılında "Sedir Köşkü" olarak yaptırılmıştır. Malta isminin nereden geldiği

Turgay Bucak ve Esin Özkaya

tam bilinmemekle beraber, fethedilen veya fethe teşebbüs edilen yerlerin isimlerinin saray içinde mekânlara isim olarak verilmesi geleneğinden geldiği tahmin edilmektedir. Sultan Abdülhamid bu köşkü sonradan Yıldız Sarayı'na bağlatmış, saray halkı tarafından koru geçişlerinde dinlenme ve ziyaret yeri olarak kullanılmıştır. Malta Köşkü Abdülhamit'in hal ve sürgün edilmesini takiben 40 yılı aşkın süre kimse tarafından kullanılmamıştır. 1941 yılında Yıldız Sarayı'nı ayıran büyük ara duvarın deniz tarafına düşen kısmında kalan geniş koruluğa Yıldız Parkı adı verilmiştir. Aynı sene içinde park, Maliye Bakanlığı'nca İstanbul Belediyesi'ne devredilmiştir. Daha sonra 1997 yılında Beltur A.Ş. işletmesinin kurulmasıyla restorasyonu tamamlanarak restoran ve kafe olarak hizmete girmiştir ("Malta Köşkü", 2013).

Sarı Köşk

İstanbul'un Sarıyer ilçesi Emirgan Korusu içerisinde bulunan Sarı Köşk, 19. yüzyılın sonlarında Hıdiv İsmail Paşa tarafından Kuş evi şeklinde yaptırılmıştır. 1940 yılında dönemin İstanbul Belediye Başkanı Lütfi Kırdar'ın girişimiyle kamulaştırılıp park olarak düzenlenerek halka açılmıştır. Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu tarafından 1979 yılında restore edilerek restoran ve kafe olarak halka açılmıştır. Köşke renginden dolayı Sarı Köşk ismi verilmiştir. Cephe görünümünde sarı renk ile birlikte beyaz renk büyük bir uyum içerisinde uygulanmıştır. Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu ile sözleşme süresinin bitmesinden sonra İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından 1997 yılında Beltur A.Ş. işletmelerine devredilmiştir ("Sarı Köşk", 2013).

Beyaz Köşk

İstanbul Sarıyer ilçesi Emirgan Korusu içerisinde bulunan Beyaz Köşk, 19. yüzyılın ikinci yarısında Mısır Hıdivi İsmail Paşa tarafından "Neo Klasik" üslupta yaptırılmıştır. Emirgüne köyünün gerisindeki Hıdiv İsmail Paşa'ya ait bahçeden sonra, günümüzde hala orada bulunan Emirgan Korusu yer almaktadır. Emirgan'da 17.yüzyılda kullanıma açılan büyük koruluk, 19. yüzyıl ortasında Hıdiv İsmail Paşa ve ailesi tarafından kullanılmıştır. İlk olarak bir kısmı mesire yeri olarak halka açık korunun, tamamı belediyece 1943'te halka açılmıştır. Daha sonra Beltur A.Ş. tarafından restoran ve kafe olarak halkın hizmetine sunulmuştur ("Beyaz Köşk", 2013).

Tarihi Köşkların Yiyecek-İçecek Sektörüne Kazandırılması: Beltur A.Ş. Örneği

Pembe Köşk

İstanbul Sarıyer ilçesi Emirgan Korusu içerisinde bulunan Pembe Köşk, yüzyıllar boyu birkaç kez el değıştirdikten sonra 1860'lar sonunda Mısır Valisi İsmail Paşa'nın eline geçmiş ve onun yaptırdığı büyük ahşap sarayının arka bahçesi olarak kullanılmıştır. Hıdivin İngiltere ve Fransa tarafından indirilmesinden sonra, bir süre daha aile elinde kalan park, İstanbul Belediye Başkanı Dr. Lütfi KIRDAR zamanında (1940'lar başında) kamulaştırılıp belediyenin mülkiyetine geçirilmiştir. Korulukta İsmail Paşa tarafından yaptırılan üç köşkten biri olan Pembe Köşk, iki katlı bir Osmanlı evi tarzındadır. Ahşap kaplamalı, ismine uygun olarak sardunya pembesine boyatılmış bir köşktür. 1982 yılında Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu tarafından restorasyonu yapılmıştır. Ocak 1995 yılında Büyükşehir Belediyesi'ne devredilmiştir. Köşkün içerisindeki çeşme mermerlerindeki ince el işi sanatı raspalanarak temizlenip eski yerlerine yerleştirilmiştir. 1995 Şubat ayında belediye tarafından başlatılan bu tadilatla Pembe Köşk, büyük bir bakımdan geçirilmiştir. Tadilatlar sonunda, Beltur A.Ş. tarafından, restoran ve kafe olarak halkın yiyecek-içecek hizmetine açılmıştır ("Pembe Köşk", 2013).

Çadır Köşk

1871 yılında Çırağan Sarayı'na ait olan koruda, Sultan Abdülaziz'in (1861-1876) isteğiyle "Sedir Köşkü" olarak inşa edilmiştir. Köşk Abdülhamit'ten sonra uzun yıllar kapalı kalmış, 1940 yılında Maliye Bakanlığı'nca İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne devredilmiştir. Korunun "Yıldız Parkı" olarak adlandırılmasından sonra ismi "Çadır Köşkü" şeklinde değıştirilen köşk onarılmıştır. 27 Mayıs 1960 ihtilali sonrasında Çadır Köşkü'nde "Tanzimat Müzesi" kurulmuştur. Diğer köşklarle beraber kullanım ve işletme hakkı 1982 yılında Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu'na verilmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından devir alınmasıyla restorasyon çalışmalarına başlanmış ve köşk bütünüyle elden geçirilmiştir. Beltur tarafından 01.01.1997 itibarıyla kafe olarak yiyecek-içecek hizmetine açılmıştır ("Çadır Köşk", 2013).

Küçük Çamlıca Köşkü (Çamlıca Köşkleri)

Köşk, Büyük Çamlıca Tepesi'nin Üsküdar'a bakan batı eteklerinde ve Subaşı Mevkii'nin sol tarafında olup, koru içinde üç ayrı köşkten oluşmaktadır. Bunlar; Sofa, Topkapı ve Cihannüma köşklere dir. Beltur

Turgay Bucak ve Esin Özkaya

tarafından 01.01.1997 itibariyle restoran ve kafe olarak işletmeye açılmıştır ("Küçük Çamlıca Köşkü", 2013).

Su Köşkü

Küçük Çamlıca korusu içerisinde yer alan köşk 2007 yılında yapılan tadilat sonrasında 2008 yılında kafe olarak hizmete girmiştir. Su Köşkü Beltur A.Ş.'nin en son hizmete açılan tesislerinden biridir ("Su Köşkü", 2013).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma İstanbul'da faaliyet gösteren Beltur A.Ş. işletmesinin tarihi köşkların yiyecek-içecek sektörüne kazandırılması fikrinin uygulamaya konmasının değerlendirilmesine yöneliktir. Beltur A.Ş. tarafından işletilen tarihi köşkların hangi kriterlere göre faaliyet gösterdiği ve yiyecek-içecek sektörüne nasıl kazandırıldığı, tarihi mekanları yiyecek-içecek sektörüne kazandırırken ne gibi zorluklar yaşandığı, yiyecek-içecek sektörüne ne gibi katkılar sağlandığı ile ilgili unsurların ortaya çıkarılması hedeflenmektedir.

Çalışmanın evrenini, İstanbul'da faaliyet gösteren Beltur A.Ş. işletmesi oluşturmaktadır. İşletmenin seçilmesinin nedenleri arasında, bu konseptte faaliyet gösteren öncü bir işletme olması, İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde yer alması, sunmuş olduğu yiyecek-içecek hizmeti ile marka restoranları bünyesinde barındırması ve tarihi köşkları yiyecek-içecek sektörüne ve sosyal hayata kazandırmadaki başarısıdır.

Çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla yüz yüze görüşme yapılarak katılımcının görüşleri alınmıştır. Ana teknik olarak görüşme tekniğinin yanı sıra doküman analizi ve gözlem de çalışmada kullanılan diğer tekniklerdir. Katılımcı işletmenin bünyesinde bulunan tüm işletmelere gidilerek gözlem yapılmıştır.

Mevcut çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılacak olan görüşme formu, konu ile ilgili literatür incelenerek oluşturulmuş ve pilot görüşmede soruların geçerliliği analiz edilmiştir. Bu analiz sürecinde, soruların anlaşılabilirliği, katılımcı tarafından doğru algılanıp algılanmadığı incelenmiş, bütün sorular araştırmaya dâhil edilmiştir. Görüşme sırasında ses kayıt cihazı kullanılmış ve gerekli görülen yerlerde de notlar tutulmuştur. Görüşme, İstanbul'da faaliyet gösteren Beltur A.Ş. yiyecek-içecek müdürü ile yapılmıştır. Katılımcı (işletmeler yiyecek-içecek müdürü) ile yapılan görüşme, yaklaşık olarak 90 dakika sürmüştür.

**Tarihi Köşkların Yiyecek-İçecek Sektörüne Kazandırılması:
Beltur A.Ş. Örneği**

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışma konusuna dâhil olan işletme, hizmet verdiği tarihi köşklere seçerken öncelikle İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait olanları veya sözleşme süresi biten tarihi mekânları tercih etmektedir. Sonrasında yiyecek-İçecek hizmeti vermeye uygun olup olmadığına karar verilmektedir. Karar verildikten sonra ise İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne gerekçeleri ile birlikte bir rapor sunularak, bu tesislerin yiyecek-İçecek sektörüne kazandırılması sağlanmaktadır. Bu aşamada bazı köşkler için sınırlılıklar da ortaya çıkmaktadır. Bu sınırlılıklar arasında, köşkların şehir merkezine çok uzak olması, otoparkın bulunmaması, Beltur A.Ş.'nin amacına uygun olmaması, bir destinasyonda birden fazla tesise gerek duymamaları, mekanların altyapısının restorasyon yapılamayacak kadar kötü durumda olması yer almaktadır.

Beltur A.Ş. genellikle bu köşklere, sahip oldukları özellikli bahçeler, buldukları korular ve tarihi geçmişini dikkate alarak ön plana çıkarmaktadır. İşletmeciler, köşkların yapılarına uygun biçimde, müzikten mutfağına kadar köşkların tüm özelliklerini ön plana çıkarmak üzere faaliyet yürütmektedir. Burada amaç, uygun ambiyans ile misafirlerin bu köşklere almış oldukları hizmetlerden memnun kalarak ayrılması ve metropolitan bir şehirde alternatif yaratılmasıdır.

Beltur A.Ş.'ye ait her köşk tarihi doku ve özelliklere sahip olmaktadır. Fakat köşkler arasında bazı köşkler diğerlerinden biraz daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bunlar; Hıdiv Kasrı, Feshane, Emirgan Korularıdır. Hıdiv Kasrı, hem konumu hem de yapıldığı dönemde ilk asansörlü kuleyi bünyesinde barındırması ile ön plana çıkan işletmelerdendir. Feshane, eskiden tekstil ve dokuma fabrikası olarak kullanılan ve yiyecek-İçecek sektörüne kazandırılmış bir başka tesis olarak farklı bir özelliğe sahiptir. Bu tesis daha çok seminer, konser, gala, sergi ve kültür etkinlikleri için kullanılan bir mekandır.

Katılımcı işletmenin, yiyecek-İçecek sektöründeki misyonu kaliteli ürünleri, özellikli ve tarihi yerlerde, kaliteli hizmet ile misafirlerine sunmaktır. Tarihi köşklere yiyecek-İçecek sektörüne kazandıran Beltur A.Ş. öncelikle misafirlerin kaliteli ve özellikli tesislere gidebilmeleri için ve daha uygun fiyata keyifli zaman geçirebilmeleri için bu fikri ortaya çıkarmıştır. Bu tarz tesisleri sektöre kazandıran daha önceki işletmeler gelir durumu yüksek misafir grubu tarafından talep edilirken, Beltur A.Ş.'ye devredildikten sonra tüm kesimlerden talep yaratılmıştır. Fakat katılımcı

Turgay Bucak ve Esin Özkaya

işletmenin karşısına çıkan başlıca zorluklar, binaların tarihi binalar olmasından kaynaklanmaktadır. Bu tarz binalar misafirler tarafından kullanılırken tüketici sayısı ile ilgili bir limit konulması ve kullanım aşamasında da tarihi dokulara zarar vermemeye dikkat edilmek zorunda olması talebin karşısında tesislerin kapasiteleri ile ilgili zorlukları beraberinde getirmektedir.

Çalışma konusuna dâhil olan işletmede, tüketicilerin özel günlerinde (düğün, nişan, doğum günü vb.) yapılan tüm organizasyonlar yer almaktadır. Bu konuda tesislerin kapasiteleri hangi organizasyonların yapılacağını belirlemektedir.

Çalışmada kullanılan işletmenin hedef pazarı, tüm İstanbul halkını kapsamaktadır. Beltur A.Ş. genel pazara hitap etmesine rağmen, tesislerin kapasitelerinin üzerine çok fazla çıkmak istememeleri nedeniyle belirli fiyat aralığı uygulamak durumundadır. Sadece bir tesiste (Beyaz Köşk) bir bölüm protokol misafirlere ayrılmış olup, her tüketiciye hizmet verilmektedir.

Beltur A.Ş. tarihi köşkleri yiyecek-içecek sektörüne kazandırırken genellikle yasal zorunluluklar ile karşılaşmaktadır. Bu yiyecek-içecek tesislerinin işletme ruhsatı alıp faaliyet gösterebilmesi için yerine getirmesi gereken fiziki şartlar (havalandırma sistemi, yangın söndürme sistemi vb.) yanında, ayrıca binaların tarihi değerlerini korumak için anıtlar kurumunun yerine getirilmesini istediği bazı yasal zorunluluklar da bulunmaktadır. Katılımcı işletme bu yasal şartları tam anlamıyla yerine getirerek faaliyetlerini problemsiz sürdürmektedir.

Çalışma konusuna dâhil olan işletmenin bağlı bulunduğu İstanbul Büyükşehir Belediyesi, katılımcı işletmenin imajı açısından olumlu bir durum yaratmaktadır. İBB'ye bağlı olarak faaliyet göstermesi, işletmenin tercih edilmesi ve güven vermesi açısından önemlidir. Ayrıca yiyecek-içecek sektörüne kazandırılan tesisler eski ve tarihi köşkler olmakla birlikte sürekli bakım isteyen tesislerdir. İBB desteği ile tesisler modern ve kullanım açısından da verimli hale getirilmektedir.

İşletmenin sunmuş olduğu menülerin tasarımında öncelikle maliyet konusuna dikkat edilmektedir. Ayrıca katılımcı işletmenin dikkat ettiği bir başka unsur ise misafirlerin bu tesisleri tercih etmesini artıracak ürünlere menüde yer vermesidir. Tesislerin tarihiyle örtüşen Osmanlı yemekleri, menülerde daha önce de yer alırken, birkaç yıldır Osmanlı yemeklerinin ayrı bir kalemde sunulmasına dikkat edilmektedir. Menü tasarlanırken katılımcı işletmenin ön plana çıkardığı unsur, misafirlere doğal ürünleri sunmak, mevsimsel menüler tasarlamaya özen göstermek ve bunları

Tarihi Köşklere Yiyecek-İçecek Sektörüne Kazandırılması: Beltur A.Ş. Örneği

yaparken de tüketici istek ve beklentilerini baz almaktadır. İşletme, menü tasarımı çalışmalarını profesyonel olarak menü mühendisleri ile çalışarak yapmaktadır. Sunulan tüm menüler Beltur A.Ş.'ye ait demo mutfakta oluşturulmaya ve geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Beltur A.Ş. istihdam edilen personel ile ilgili olarak, öncelikle eğitilmiş, bu görevi kendine meslek edinecek, ileride bu işle ilgili hedef ve kariyer planları yapabilecek özellikleri taşıyan kişileri tercih etmektedir. Fakat bu işin eğitimini almamış olmasına rağmen verim alabileceğini düşündüğü adayları da geri çevirmemektedir. Bu kişileri işe alıp sonrasında gerekli eğitimleri vermektedir. Beltur A.Ş.'nin hizmet verdiği hiçbir tesisinde alkollü içecek menüde yer almamaktadır. Bu durum, gelen misafirlerin tesisleri tercih etmelerinde önemli bir kriter olarak görülmektedir.

Beltur A.Ş. yiyecek-içecek işletmeleri müdürü, vermiş oldukları hizmet ve katıldıkları yarışmalar ile yiyecek-içecek sektörüne ve İstanbul gastronomi turizmüne katkıda bulduklarını belirterek bunun katlanarak devam edeceğini ifade etmiştir. Bu bilgilere dayanarak Beltur A.Ş. işletmeler müdürü İstanbul'a ve yiyecek-içecek sektörüne tarihi mekanları kazandırarak yapmış oldukları katkılardan dolayı kendilerini hizmet verdikleri sektörde öncü bir işletme görmektedir. Bu özelliği ile şirket gastronomi turizmüne katılmak isteyen misafirleri özellikli menüleri ile ağırlamaktadır. Beltur A.Ş., hem geçmişin izlerini taşıyan tarihi dokuları tanıtır hikayelerini yerinde anlatarak, hem de o zamanın atmosferi ışığında geçmişin yerel lezzetlerini tattırarak tüketicilere kaliteli hizmet sunmayı hedeflemektedir.

Katılımcı işletmenin, yiyecek-içecek sektöründe gelecekteki plan ve beklentileri, tarihi köşklere kendi kimlikleri doğrultusunda sektöre kazandırmaya devam etmektedir. Örneğin; Galata Kulesini işletmelerine dahil etmek şirket amaçları arasındadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişmekte olan turizm sektöründe insanlar alışkanlıklarının yanı sıra yeni yiyecek-içecek hizmetlerini ve alışılmadık dışında gidebilecekleri yerleri tercih etmek istemektedirler. Bu bağlamda yiyecek-içecek sektörü en çok yeniliğin sağlanacağı sektörler içerisinde yer almaktadır.

Çalışma kapsamında incelenmiş olan Beltur A.Ş., yiyecek-içecek sektöründe büyük bir misyon üslenerek tarihi köşklere yiyecek-içecek

Turgay Bucak ve Esin Özkaya

sektörüne dahil edilmesi ve sosyal hayata kazandırılmasını başarıyla yürütmektedir.

Bu tür özellikli tesisleri yiyecek-içecek sektörüne kazandırırken, tesislerin sadece tarihi olmasına değil, özellikli ve kolay ulaşılabilir tarzda yerler olmasına da dikkat etmek gerekmektedir. Katılımcı işletmenin öncelikli amacı bu tarihi yerlerde yerel lezzetleri uygun fiyata ve kaliteden ödün vermeden tüketicilere sunmaktır. Yiyecek-içecek ile ilgili olan tüm organizasyonları yerine getirmeye çalışan katılımcı işletme, tesislerin kapasiteleri doğrultusunda konseptinden ödün vermeden faaliyetine devam etmektedir.

Tarihi köşklere yiyecek-içecek sektörüne kazandırırken Beltur A.Ş. bazı zorluk ve sınırlılıklar yaşamaktadır. Bunlar; kalifiye personel, bazı restorasyon zorlukları, yasal sınırlılıklar, ulaşım imkanları, mevsimsellikten kaynaklı sorunlardır. Bu sorunları yaşamasına rağmen katılımcı işletme bunların üstesinden gelerek tesis sayısını arttırmayı planlamaktadır.

Beltur A.Ş.'nin gerek yiyecek-içecek sektörüne, gerekse gastronomi turizmine katkısı yadsınamayacak derecede büyüktür. İşletme, ulusal olduğu kadar uluslararası gastronomi organizasyonlarında da sektörün önderliğini yapmaktadır. Bu organizasyonlar sayesinde hem ülke turizmine hem de yiyecek-içecek sektörüne fayda sağlamaktadır.

İşletme kaliteden ödün vermeyen tarzı ve farklılığıyla tüketiciler tarafından tercih edilmekte ve kalitesinden dolayı gelecekte de güven duyulan bir işletme olmaya devam edeceği düşünülmektedir. İşletmenin, gelecek planları arasında yer alan, Galata Kulesi gibi tarihi yerleri bünyesine kazandırması ve farklı konsept uygulaması sektörde Beltur A.Ş.'ye olumlu imaj ve prestij kazandıracaktır.

Çalışmaya konu olan işletme eğitimli personel istihdamı konusunda bazı sıkıntılar yaşamaktadır. Beltur A.Ş.'nin ana amaçlarından biri "kaliteli hizmet sunmak" olduğu için, personelin kalite yönetimine ilişkin belirli bir bilince sahip olması gerekmektedir. Bunun için eğitimli personelin istihdam edilmesi ve işletmede personele de kaliteli hizmet bilincinin kazandırılması sağlanmalıdır.

İşletme menülerini tasarlarken hem tarihi köşklere yapılarını dikkate almakta hem de tüketici isteklerini de göz önünde bulundurmaktadır. Tüketici istek ve beklentilerini karşılarken aynı zamanda da geleneksel lezzetlerinde ön plana çıkarılması gerekmektedir. Mevsimsellikten kaynaklanan sorunlarının da olduğu görülen işletme için mevsimsel menüler tasarlanarak katkı sağlanabilir.

Tarihi Köşkerlerin Yiyecek-İçecek Sektörüne Kazandırılması: Beltur A.Ş. Örneği

Beltur A.Ş.'nin yaşamış olduğu bazı yasal sorunlar da bulunmaktadır. Bunların birçoğu tesislerin tarihi yapılarından kaynaklı sorunlar iken, önemli bir kısmı da ulaşım kaynaklıdır. İşletme yaşadığı sorunları en aza indirmek için, yapacakları faaliyetleri de göz önünde bulundurarak gerekli izinleri almaya çalışmalıdır.

Bu konu bağlamında gelecek çalışmalarda Türkiye'deki diğer tarihi mekanlar incelenerek yiyecek-içecek sektörüne ve gastronomi turizme sağladıkları katkıların araştırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Beltur'un Genel Tanıtımı (2013). Beltur web sitesi. İndirilme Tarihi: 07.04.2013, <http://www.beltur.com.tr/kurumsal.asp>
- Beyaz Köşk (2013). Beltur web sitesi. İndirilme Tarihi: 07.04.2013, <http://www.beltur.com.tr/beyaz-kosk.asp>
- Çadır Köşk (2013). Beltur web sitesi. İndirilme Tarihi: 07.04.2013, <http://www.beltur.com.tr/cadir-kosk.asp>
- Demirkol, Şehnaz ve Kutay, Oktay (2004). Turizm Politikalarına Alternatif Yaklaşımlar. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Hıdiv Kasrı (2013). Beltur web sitesi. İndirilme Tarihi: 07.04.2013, <http://www.beltur.com.tr/tum-koskler.asp>
- Josiam, Bharath M., Mattson, Melissa ve Sullivan, Pauline (2004). The Historaunt: Heritage tourism at Mickey's Dining Car. Tourism Management, 25, 453-461.
- Kılınc, Olcay ve Çavuş, Şenol (2010). Yiyecek-İçecek Sektörüne Genel Bakış. Yıldız, Ertan (ed.), Restoran İşletmelerine Giriş. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Koçak, Nilüfer (2012). Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi. 6. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçük Çamlıca Köşkü (2013). Beltur web sitesi. İndirilme Tarihi: 07.04.2013, <http://www.beltur.com.tr/kucuk-camlıca-kosku.asp>
- Malta Köşkü (2013). Beltur web sitesi. İndirilme Tarihi: 07.04.2013, <http://www.beltur.com.tr/malta-kosku.asp>
- Maviş, Fermani (2005). Menü Planlama Tekniği. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Turgay Bucak ve Esin Özkaya

- Öney, Hüseyin (2010). Yemek Hizmet İşletmelerinde (Catering İşletmeleri) Geleneksel ve Pişir-Soğut Üretim Sistemlerinin Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi.
- Pembe Köşk (2013). Beltur web sitesi. İndirilme Tarihi: 07.04.2013, <http://www.beltur.com.tr/pembe-kosk.asp>
- Sarı Köşk (2013). Beltur web sitesi. İndirilme Tarihi: 07.04.2013, <http://www.beltur.com.tr/sari-kosk.asp>
- Sökmen, Alptekin (2011). Yiyecek ve İçecek Yönetimi ve İşletmeciliği. 6.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Su Köşkü (2013). Beltur web sitesi. İndirilme Tarihi: 07.04.2013, <http://www.beltur.com.tr/su-kosku.asp>
- Türksoy, Adnan (2007). Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi. 3. Baskı. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Yılmaz, Özgür, Yılmaz, Yaşar ve Yılmaz, Özer (2013). Yiyecek-İçecek İşletmeciliği. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

YAZARLARA DUYURU

İşletme Fakültesi Dergisi yılda iki kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Dergide işletme, iktisat, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, Avrupa Birliği siyaseti ve hukuku ile turizm işletmeciliği alanlarında bilimsel nitelikte metodolojik ve farklı bakış açıları sunan kuramsal nitelikteki özgün çalışmalar yayımlanmaktadır. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizce'dir. Dergiye gönderilen çalışmaların başka bir yerde yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere kabul edilmemiş olması zorunludur.

Değerlendirme

Dergiye gönderilen çalışmaların öncelikle Dergi Editörlüğü tarafından yayın ilkelerine uygunluğu değerlendirilir. Bu aşamaya ilişkin değerlendirme sonuçları yazarlara çalışmanın dergi editörlüğünün eline geçmesini izleyen 15 gün içerisinde bildirilir. Hakem incelemesine değer bulunan çalışma ilgili alanda uzmanlaşmış en az iki hakeme gönderilir. Bu süreçte hakem ve yazar kimlikleri gizli tutulur. Dergi editörlüğü hakemlerden gelen bilgiler doğrultusunda son değerlendirmeyi yapar ve hakem raporlarını yazarlara en geç 15 gün içerisinde gönderir. Son değerlendirme aşamasında düzeltme isteminde bulunan çalışmalar için değerlendirme süreci yeniden başlar. Çalışmaların yayımlanması, hakem değerlendirme sonuçları ve dergi editörlüğünün görüşleri doğrultusunda gerçekleşir. Değerlendirme süreci için hedeflenen toplam süre 75 gündür.

Önerilecek Çalışmalara İlişkin Biçimsel Özellikler

Aşağıda yer alan biçimsel özellikleri taşımayan çalışmalar değerlendirme sürecine alınmaz.

Genel Format

Dergiye gönderilecek çalışmanın tüm metninde, çift satır aralığı, Times New Roman 11 punto fontu kullanılmalı, 2,5 cm üstten, 2,5 cm alttan, 4 cm sağdan, 4 cm soldan boşluk bırakılmalı; şekiller, tablolar, kaynakça, notlar ve özet kısımları dahil olmak üzere metin toplam 40 sayfayı geçmemelidir.

Kapak Sayfası

Yazar/yazarların adı, soyadı, adresi, telefon numarası ve e-posta adresi kapak sayfasında yer almalıdır. Yazar/yazarlar, kapak sayfası dışında, esas metin içinde alt veya üst bilgi alanlarına kendi isimlerini yazmamalıdır. Yazar/yazarlar dipnot ve metin içinde kimliklerini belli edecek referanslarda bulunmamalı ve varsa teşekkür notları kapak sayfasında yer almalıdır.

Özet (Abstract) Sayfası

Kapak sayfasını Özet sayfası izlemelidir. Bu sayfada çalışmanın başlığı yinelenmeli, özet önce Türkçe daha sonra İngilizce olmak üzere ayrı ayrı yazılmalıdır. Bu bölüm çalışmanın kısa, ayrıntılı ve açık bir özeti olmalı ve 100 sözcüğü geçmemelidir. Her bir Özet'in altına çalışmanın içeriğine uygun anahtar sözcük/sözcükler eklenmelidir.

Ana Metin

Çalışmanın ana metni özet sayfasını izleyen sayfadan başlamalıdır. Özet sayfasından başlamak üzere sağ alt köşeye gelecek biçimde sayfa numarası konulmalıdır. Paragraf başlıkları 1cm içeriden başlamalı paragraflar arasında boşluk bırakılmamalıdır.

Ana başlıklar büyük harflerle satır ortasına yazılmalı, ikinci düzey başlıklar satır solunda olmalı, sözcüklerin ilk harfleri büyük ve tüm başlık koyu fontla yazılmalıdır. Üçüncü Düzey başlıkların sadece ilk harfi büyük olmalı ve tüm başlık koyu fontla yazılmalı, başlıktan sonra alt paragrafa geçilmemeli, (.) konduktan sonra metin devam etmelidir. Başlıkların hiçbirine numara, imleç vb. işaretler konmamalı, başlığı belirginleştirmek için yukarıda tanımlanan biçimler dışında formatlar kullanılmamalıdır (italik, alt çizgi, gölge vb.). Ana ve ikinci düzey başlıklardan önce 12, sonra 6 birim boşluk bırakılmalıdır.

Tablo ve Şekiller

Makale içinde bulunan tablo ve şekiller metin içerisinde konmamalı, metnin en arkasında toplu olarak yer almalıdır.

Her tablonun başlığı, tablonun başında satırın soluna yalnızca ilk sözcük harfleri büyük harfle olacak şekilde, tablo numarası ve başlığı verilerek koyu fontla yazılmalı (**Örneğin; Tablo 1. Örneklemin Özellikleri**), tablo içinde dolgu ve renklendirme kullanılmamalıdır.

Tablo altlarında yer alan her tür açıklama için 8 punto, normal düz yazı karakteri kullanılmalıdır. Tablonun altında yer alan dipnotlar küçük harflerle üst simge (a,b,c,d...) başlıkları kullanılarak verilmelidir. İstatistiksel anlamlılık düzeyleri (*) işaretinin üst simge kullanımıyla belirtilmeli (p<0.05 için *, p<0.01 için ** ve p<0.001 için ***),

Tablonun metin içerisindeki konumu,

Tablo 2'yi buraya yerleştiriniz

biçiminde belirtilmelidir.

Tablo altında kaynakça göstermek gerektiğinde kaynak tam künye olarak sayfa numarası belirtilerek verilmelidir.

Her şeklin başlığı şeklin altında satırın soluna yalnızca sözcüklerin ilk harfleri büyük harfle olacak şekilde, şekil numarası ve başlığı verilerek koyu fontla yazılmalıdır (**Örneğin; Şekil 1. Çalışmanın Modeli**) .

Şekil altlarında yer alan her tür açıklama için 8 punto, normal düz yazı karakteri kullanılmalıdır. Şeklin altında yer alan dipnotlar küçük harflerle üst simge (^{a,b,c,d...}) başlıkları kullanılarak verilmelidir. Şeklin metin içerisindeki konumu,

Şekil 2'yi buraya yerleştiriniz

biçiminde belirtilmelidir.

Şekil altında kaynakça göstermek gerektiğinde kaynak tam künye olarak sayfa numarası belirtilerek verilmelidir.

Atıflar ve Kaynakça

Kaynakça ayrı bir sayfadan başlamalı ve çalışmalar alfabetik olarak sıralandırılmalıdır. Aynı yazarın birden çok çalışması kullanıldığında, sıralama, yayın tarihi en eski tarihli olan yayından başlamalıdır. Aynı yazarın, aynı tarihli birden fazla çalışmasının kullanılması durumunda, kaynaklar, kaynakça ve metin içi atıflarda a, b, c harfleri kullanılarak numaralandırılmalıdır. Örneğin, 1989a, 1989b, 1989c... gibi. Bir yazarın, tek ve birden fazla yazarlı çalışması bulunması durumunda önce tek yazarlı çalışmalar belirtilmelidir. Farklı kaynaklardan ardışık yapılan atıflarda atıflar alfabetik sıralama ile belirtilmelidir.

Aşağıda kaynak kullanımına ilişkin örnekler belirtilmiştir.

Tek Yazarlı Kitap

Kaynakça: Başaran İ.E. (1982). Örgütsel Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Çok Yazarlı Kitap

Kaynakça: Can, H. ve Güner, S. (1992). Açıklamalı, İçtihatlı Turizm Hukuku ve Mevzuatı. Ankara: Feryal Matbaacılık.

Derleme Kitap

Kaynakça: Aycan, Z. (Der.) (2000). Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21.

Kitap İçi Bölüm

Kaynakça: Paşa, S.F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. Z. Aycan (Der.), Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (ss. 225-243). Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21.

Makale

Kaynakça: Güngör Z. ve Duman, İ. (1995). Ulaşımında Enerji Tasarrufu – TCDD Demiryolları Uygulaması. Verimlilik Dergisi, 1, 161-173.

Dergide Yayımlanmış Yazarsız Makale

Kaynakça: Körfez Savaşı Sendromu (1994, Haziran 6). Aktüel, 143, 13.

Gazetede Yayımlanmış Yazarsız Makale

Kaynakça: İhracatımız Geçen Yıla Oranla %40 Arttı (1993, Temmuz 19). Hürriyet, s. 5.

Ansiklopedi İçinde Makale

Kaynakça: Firdevs, C.J. (1994). Psikometri. R. L. Kornuk (Der.), Psikoloji Ansiklopedisi (2. Baskı., Cilt. 3, s. 234-237). İstanbul: Beta Yayınları.

İnternet Kaynağı

Kaynakça: Türk Kadınlar Derneği (1998, Mart 27). Kadınlar Yeni Kanun Tasarısı İçin Ayakta. İndirilme Tarihi: 22 Aralık 1998, <http://www.TKD.com/ktk/basin.html>

Metin İçinde: (Türk Kadınlar Derneği, 1998)

*****Metin içinde yapılan atıfların tümünün kaynakçada yer aldığı yazar(lar) tarafından kontrol edilmelidir.

İki yazarlı çalışmalara metin içinde yapılan atıfların tümü iki yazarın adı kullanılarak yapılmalıdır.

Örnek: Can ve Güner (1992)... / ... (Can ve Güner, 1992).

İkiden fazla ve altıdan daha az yazarlı çalışmalara yapılan atıfların ilkinde tüm yazarların adı yer almalı, bunu izleyen atıflar sadece ilk yazarın adı vd. kısaltması kullanılarak yapılmalıdır.

Örnek:

Kaynağa yapılan ilk atıf: Aldemir, Arbak ve Özmen (2001)... / ... (Aldemir, Arbak ve Özmen, 2001).

İkinci ve izleyen atıflar: Aldemir vd. (2001)... / ... (Aldemir vd., 2001).

Altı ve daha fazla yazarlı çalışmalara yapılan atıflarda tümünde sadece ilk yazarın adı vd. kısaltması kullanılarak verilmelidir.

Örnek: Sekaran vd. (1980)... / ... (Sekaran vd., 1980).

Yazarı olmayan çalışmalara yapılan atıflar kaynağın ilk üç sözcüğü tırnak işareti içinde kullanılarak verilmelidir.

Örnek: ("Körfez Savaşı Sendromu", 1994)

Aynı anda aynı yazarın aynı yılda yayımlanmış birden fazla kaynağına birlikte atıf yapıldığında atıf gösterimi kaynakçada yer aldığı sırayla basımda olan çalışmalar en sonda yer şekilde yapılmalıdır.

Örnek: ... (Metin, 1998a, 1998b, 1998c, basımda) / (Metin, 1998a, 1998b, 1998c, basımda).

Aynı anda birden fazla yazara atıf yapıldığında yazar adları alfabetik olarak sıralanmalı ve atıflar (;) işaretiyle ayrılmalıdır.

... (Aycan, 2001; Bandura, 1977; Bennett ve Robinson, 2000 ; Greenberg, 1990).

Web sitelerine metin içinde yapılan atıflar site başlığı ve indirilme tarihi verilerek yapılmalıdır.

Dergiye gönderilen çalışmaların, APA, Publication Manual of the American Psychological Association formatına uygun olması gerekmektedir. Formata ilişkin ayrıntılı daha ayrıntılı bilgi ve örnekler için (www.apa.org) başvurunuz.

Yayın hakları saklıdır. Dergide yayımlanan çalışmaların bütünü veya bir kısmı, yayımlayan kuruluşun ve yazar/yazarların yazılı izni alınmaksızın, elektronik, mekanik, fotokopi, kayıtlama veya benzeri bir araçla herhangi bir şekilde basılamaz, çoğaltılamaz, fotokopi veya teksir edilemez, özetlenemez ve yayımlanamaz.

İşletme Fakültesi Dergi Editörlüğü, yayın formatına uygun hazırlanmayan çalışmaları hakem değerlendirmesine göndermeksizin yayımlamama hakkını saklı tutar.

Dergi Yazışma Adresi:

İşletme Fakültesi
Fakülte Dergi Editörlüğü
Dokuz Eylül Üniversitesi
Kaynaklar Yerleşkesi
35160 Buca - İZMİR
Tel: (232) 301 81 01, 301 82 37
Fax: (232) 453 50 62
E-mail : ifede@deu.edu.tr