

T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları  
Dokuz Eylül Üniversitesi Yayın Komisyonu Basım Kararı Tarih ve Numarası:  
22.02.2010/09.1700.0000.000/BY.10.029.491

---

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ**

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

**CİLT: 10 SAYI: 2 YIL: 2009**

**VOLUME: 10 NUMBER: 2 YEAR: 2009**

Yayın Tarihi: Ekim 2009

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

# DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ

İşletme Fakültesi dergisi hakemli bir dergidir.

## DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ ADINA SAHİBİ

Prof.Dr. Ceyhan Aldemir

### Kurucu Editör

Prof.Dr.Mete Oktav

### YAYIN KURULU

#### Editör

Yasemin Arbak

#### Editör Yardımcıları

Burcu Selin Yılmaz  
Gonca Konyalı

#### Alan Editörleri

Banu Durukan, Adnan Kasman, Nazım İrem

#### Yayın Hazırlama Grubu

İlkin Özdikmenli, Ozan Alakavuklar, Selcen Kılıçaslan, Meltem Kolday,  
Yasemin Açmalı

#### Bilgi İçin

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

Tel: (232) 4128101 – (232) 4128237 , Faks: 232 4535062  
E-posta : ifede@deu.edu.tr,selin.yilmaz@deu.edu.tr

<http://web.deu.edu.tr/isletme/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-Atay**

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: 10

Sayı: 2

Yıl: 2009

---

## İÇİNDEKİLER

Kriz Sonrası Türkiye’de Mevduat Bankaları Kârlılığına Etki Eden Faktörler <i>H. Ali ATA</i>	137
Analitik Ağ Süreci Yöntemiyle Cep Telefonu Seçimi <i>Fatih ECER, Süleyman DÜNDAR</i>	153
Implementing Lean Service Operations: A Case Study from Turkish Banking Industry <i>Sabri ERDEM, Koray AKSOY</i>	171
Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma <i>Ö. Devrim GÜNEL</i>	199
Revisiting The Environment-Security Nexus and Prospects for Turkey <i>A. Şevket OVALI</i>	221
Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları <i>Melek BİRSEL, Güler İSLAMOĞLU ve Deniz BÖRÜ</i>	245
<i>Yazarlara Duyuru</i>	263

---

## KRİZ SONRASI TÜRKİYE'DE MEVDUAT BANKALARI KÂRLILIĞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

H. Ali Ata\*

### ÖZET

Bankalar bir yandan kâr maksimizasyonunu gerçekleştirecek politikalar saptarken, diğer yandan da riski minimuma indirecek likidite ve emniyet marjlarını oluşturmak için çaba sarf etmek durumundadır. Bu nedenle bankaların kârlılığını etkileyen faktörlerin belirlenmesi, bankanın uygulayacağı politikanın tespiti açısından önemli olmaktadır. Bu çalışmada panel veri analizi yöntemi kullanılarak, Türk bankacılık sistemi içerisinde yer alan mevduat bankalarının 2001 krizi sonrası dönemde kârlılıklarının belirleyicisi olan içsel (banka karakteristikleri) ve dışsal (makroekonomik ve finansal yapı) faktörlerin kârlılık üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda banka kârlılığı üzerinde içsel faktörlerin etkisinin dışsal faktörlere göre daha belirleyici olduğu tespit edilmiş ve banka büyüklüğü, krediler/mevduat oranı ve bankacılık sektörü aktiflerinin gayri safi yurt içi hasıla içindeki payının banka kârlılığına pozitif yönlü; maliyet oranı, sermaye yeterliliği oranı ve takipteki krediler/toplam krediler oranının negatif yönlü bir etkide bulunduğu saptanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** *Mevduat Bankaları, Kârlılık, Banka Performansı, Panel Veri Analizi*

## FACTORS AFFECTING DEPOSIT BANK'S PROFITABILITY IN TURKEY AFTER CRISIS

### ABSTRACT

Banks are trying to realize liquidity and security margins to minimize risk in addition to determining policies for maximization of profits. For this reason it is important to determine factors affecting bank's profitability. In this study internal (bank characteristics) and external (macroeconomic and financial structure) factors which determine profitability of banks were analyzed by panel data analysis using data from Turkish deposit banks after 2001 crisis. The results of the study show that internal factors are more important than external factors for bank profitability. Also, bank size, credit/deposit ratio and total assets of the deposit banks/GDP ratio variables have positive effects whereas cost ratio, capital adequacy ratio and loss reserve/total credit ratios have negative effects.

**Keywords:** *Deposit Banks, Profitability, Bank Performance, Panel Data Analysis*

---

\* Gaziantep Üniversitesi, İİBF, Gaziantep, E-posta: ata@gantep.edu.tr

## GİRİŞ

Ekonomide yaşanan kriz sonrası dönemde bankacılık sisteminde de yeniden düzenleme ve yapılandırılmaya gidilmiştir. Böylece yaşanan kriz sonrası zarar gören bankacılık sektörünün kârlı ve düzenli işleyen bir sektör haline getirilmesi amaçlanmıştır. 2001 sonrası dönemde bankacılık sektörü, ekonomide kaydedilen iyileşmenin ve olumlu beklentilerin etkisiyle hızlı bir şekilde krizin yaralarını sarmaya başlamıştır. Yabancı paralar karşısında değer kazanan Türk Lirası'nın da etkisiyle sektördeki yıllık ortalama büyüme hızı, dolar bazında yüzde 20'nin üzerine çıkmıştır. 2001 yılında 117,7 milyar dolara gerileyen aktif büyüklüğü, 2007'de 484 milyar dolara ulaşmıştır. Benzer gelişmeler öz kaynak büyüklüğü, mevduat, kredi hacmi ve menkul kıymetler cüzdanında da kaydedilmiştir. Sektör, 2002 yılından itibaren tekrar kâr elde etmeye başlamıştır.

2001 sonrası dönemde, düşen enflasyonun, gerileyen faizlerin ve olumlu beklentilerin de etkisiyle, kredilerin önemi giderek artmıştır. Kredi hacmi hızlı bir şekilde genişlemiş ve kredilerin bankacılık sektörü aktifleri içindeki payı önemli ölçüde artış göstermiştir. 2001 yılında yüzde 19,9 olan kredilerin aktiflere oranı 2007'de yüzde 50'ye yükselmiştir. Bu dönemde; artan kredi hacmine, yaygın plasman yapmaya yönelik kredi politikalarına, giderek kurumsallaşan risk yönetimine ve sorunlu kredilerde sağlanan iyileşmelere bağlı olarak takipteki kredilerin toplam kredilere oranı hızla gerilemiştir.

Faiz gelirleri, toplam gelirler içindeki önemini sürdürmüştür. Bununla birlikte, kredilerden alınan faizler ile ücret ve komisyon gelirlerinin toplam gelirler içindeki paylarının artış eğiliminde olması, sektörün gelir yapısında bir iyileşmenin yaşandığına işaret etmektedir.

Kısaca, kriz sonrası dönemde hızlı bir toparlanma sürecine giren Türk bankacılık sektöründe bilanço yapıları giderek daha sağlıklı bir temele oturmaktadır. Nitekim tüm bu gelişmeler neticesinde 2001 sonrası dönemde İMKB Bankacılık Endeksi, İMKB-100 Endeksi'ne kıyasla daha hızlı bir artış göstermiştir. 2001 yılında 6 milyar doların altına gerileyen İMKB'de hisseleri işlem gören bankaların piyasa değeri 2007 sonunda 110 milyar dolara ulaşmıştır. Net faiz marjlarındaki daralmanın etkilerini faiz dışı gelirlerini arttırarak telafi eden bankalar, 2007 yılı sonu itibariyle aktif kârlılıklarını %2,6 düzeyine ve öz sermaye kârlılıklarını da %20 düzeyine çıkarmayı başarmışlardır. Ancak, 2008 yılında yaşanan global kriz ve Türkiye ekonomisinde 2001 yılından beri uygulanan ekonomi politikaları neticesinde oluşan kırılmalıklar (cari açık, reel faizlerin aşırı yüksekliği, yerel kaynaklara dayalı üretimin azalması vs.) bankacılık sektörünü de finansal risklere karşı daha duyarlı hale getirmiştir.

## Kriz Sonrası Türkiye’de Mevduat Bankaları Kârlılığına Etki Eden Faktörler

### LİTERATÜR

Banka kârlılık performansının analizi konusunda ulusal ve uluslararası alanda çok sayıda yayınlanmış çalışma bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı tek bir ülkenin bankacılık sistemini konu alan çalışmalar, bir kısmı ise çok sayıda ülkenin bankacılık sistemlerinin kârlılık performansı analizini konu alan çalışmalardan oluşmaktadır.

Molyneux ve Thorton (1992), Demirgüç-Kunt ve Huizinga (1999), Saunders ve Schumacher (2000), Abreu ve Mendes (2001) ve Athanasoglou, Delis ve Staikouras (2006) tarafından yapılan çalışmalar, çok sayıda ülkenin bankacılık sistemlerinin kârlılık performansını inceleyen çalışmalardandır. Özellikle gelişmekte olan ülkelere yönelik, tek bir ülkenin bankacılık sistemindeki kârlılık performansını incelemeye yönelik yapılan son dönem çalışmaları ise Barajas, Steiner ve Salazar(1999), Jiang, Tang, Law ve Sze (2003), Naceur (2003) ve Kosmidou (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Türkiye’de banka kârlılığı konusunda panel veri seti kullanılarak yapılan ampirik çalışmalardan Kaya (2002), Tunay ve Silpar (2006a, 2006b) ve Atasoy’un (2007) çalışmaları özellikle tek bir ülkenin bankacılık sistemi kârlılık performansının değerlendirilmesi açısından dikkatle incelenmesi gereken çalışmalar olarak sayılabilir.

Bankacılık sisteminin kârlılık performansının değerlendirildiği çalışmalardan Barajas, Steiner ve Salazar (1999) tarafından yapılan çalışmada; Kolombiya’da finansal liberalleşmenin bankaların net faiz marjı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Buna göre finansal liberalleşme sonrası bankaların net faiz marjlarında bir düşüş olmasına karşın, net faiz marjı üzerinde başka unsurların da etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca banka kârlılıklarındaki değişmelerin, yapılan reformlardan sonra bankaların kredi kalitelerinin artmasından kaynaklandığı görülmüştür.

Naceur (2003), tarafından yapılan çalışmada panel veri analizi yöntemi kullanılarak 1980-2000 döneminde Tunus’ta bankacılığa özgü değişkenler, makro ekonomik ve finansal yapı değişkenlerinin net faiz marjı ve aktif getirisi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları, özkaynakların, genel giderlerin ve kredilerin toplam aktiflere oranı arttıkça banka kârlılıklarının olumlu etkilendiğini ortaya koymuştur. Özkaynakların payının artması bankaların yabancı kaynağa ihtiyacını azaltarak ve sermaye maliyetini düşürerek kârlılık performansında artışa yol açacağı şeklinde yorumlanmıştır. Enflasyon ortamında banka giderlerinin gelirlerinden daha fazla arttığı, konsantrasyon artışının kârlılığı olumsuz etkilediği, çalışmanın diğer önemli bulguları olmuştur.

## H. Ali Ata

Jiang, Tang, Law ve Sze (2003), çalışmalarında 1992-2002 yılları arasında Hong Kong'daki 14 bankanın verileri ve makro değişkenler kullanarak banka aktif kârlılığının belirleyicilerini araştırmışlardır. Karşılıkların toplam kredilere oranı, faiz dışı giderlerin toplam aktiflere oranı, faiz dışı gelirlerin toplam gelirler içindeki payı, vergi giderlerinin vergi öncesi toplam gelirlere oranı mikro belirleyiciler olarak anlamlı bulunmuştur. Operasyonel anlamda verimli çalışan, gelirlerini çeşitlendiren bankaların kârlılıklarını artırdıkları sonucuna ulaşmışlardır. Makro değişkenler arasında enflasyon, reel faiz oranı ve büyüme oranı ile kârlılık arasında pozitif bir ilişki çıkmıştır. Ayrıca büyük bankaların ve yerli bankaların kârlılık performanslarının daha düşük olduğu bulgusuna da ulaşılmıştır.

Kosmidou (2008) tarafından yapılan çalışmada ise Avrupa Birliği finansal entegrasyon sürecinde 1990-2002 dönemindeki 23 Yunan bankası performansının iç ve dış belirleyicileri araştırılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular, yüksek aktif kârlılığının banka maliyet oranları ile ilişkili olduğunu ve banka büyüklüğünün ancak makroekonomik ve finansal yapı değişkenleri modele dâhil edildiği zaman banka performansını olumlu etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, gayrisafi yurt içi hâsıladaki değişimin kârlılık üzerinde pozitif etkisinin, enflasyonun ve banka yoğunlaşmasının ise negatif etkisinin olduğunu ve para arzı değişkeninin kârlılık üzerinde etkili olmadığını ortaya koymuştur.

Türk bankacılık sistemindeki kârlılık performansını açıklamaya yönelik olarak, Kaya (2002) tarafından yapılan çalışmada, 1997-2000 yılları arasında panel veri seti kullanılarak, özel ve kamu bankalarının net faiz marjının, aktif getirisinin ve özkaynak getirisinin mikro ve makro belirleyicileri araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, net faiz marjı; özkaynaklar, likit varlıklar, personel harcamalarının toplam aktiflere oranı ve banka yoğunlaşma oranı ile pozitif, mevduatların toplam aktiflere oranı ile negatif ilişki içerisindedir. Aktife getiri ise; özkaynaklar, likit varlıklar ve kredilerin toplam aktiflere oranı ile pozitif, personel harcamaları, mevduatlar ve net tahsili gecikmiş alacakların toplam aktiflere oranı ile negatif ilişki içerisindedir. Özkaynak getirisinin bankacılık sektörüne özgü değişkenlerden özkaynaklar, personel harcamaları ve mevduatlar ile negatif olarak, menkul değerler cüzdanı, likidite, krediler, yabancı para pozisyonu ve piyasa payı ile pozitif olarak anlamlı ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, üç farklı kârlılık göstergesi bir arada değerlendirildiğinde, %10 anlamlılık düzeyinde güçlü bir yapı gösteren mikro belirleyiciler olarak özkaynaklar, likidite, personel harcamaları ve



## **Kriz Sonrası Türkiye’de Mevduat Bankaları Kârlılığına Etki Eden Faktörler**

mevduatlar, makro belirleyiciler olarak ise enflasyon ve konsolide bütçe açığı tespit edilmiştir.

Tunay ve Silpar (2006a, 2006b) tarafından, Türk bankacılık sistemindeki kârlılık performansının araştırıldığı çalışmalarda, geleneksel istatistiksel yöntemler kullanılarak, aktif kârlılığı, öz kaynak kârlılığı ve net faiz marjı modellenmiştir. Kullanılan modeldeki temel değişkenler; bankaların etkin bir yönetimle kontrol edebildikleri bankacılığa özgü değişkenler, genel çevre ve ekonomik koşullardan kaynaklanan ve bankaların yönlendiremedikleri makro ekonomik değişkenler ve yerleşik finansal sistemin özelliklerini karakterize eden ve yine bankalar tarafından münferit olarak kontrol edilemeyen ya da yönlendirilemeyen finansal yapı değişkenleri olmak üzere ayrılmıştır. Benimsenen model kalıbı hem sektörel dinamiklerin hem de makro dinamiklerin kârlılık üzerindeki etkilerini yansıtmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, Türkiye’de büyük ve küçük ölçekli ticari bankaların kârlılıklarını etkileyen faktörler; kredilerin toplam aktiflere oranı, toplam aktiflerin logaritması, faiz dışı gelirlerin toplam aktiflere oranı, enflasyon oranı, reel milli gelir, mevduatların hisse senedi piyasası kapitalizasyon değerine oranı, hisse senedi kapitalizasyon değerinin milli gelire oranı ve toplam aktiflerin milli gelire oranı olmuştur.

Atasoy (2007) tarafından yapılan çalışmada ise, panel veri regresyon tekniği kullanılarak, 1990-2005 yılları arasında, bankalara özgü, endüstriye ilişkin ve makro ekonomik değişkenlerin ülkemizdeki ticaret bankalarının net faiz marjı ile aktif kârlılıkları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda; özkaynakların, duran aktiflerin, karşılık giderlerinin, faiz dışı giderlerin, aktif büyüklüğünün, enflasyonun, bankacılık sektöründeki yoğunlaşmanın, bankacılık sektörünün milli gelir içindeki payının aktif kârlılığı üzerinde; özkaynakların, duran aktiflerin, karşılık giderlerinin, faiz dışı giderlerin, aktif büyüklüğünün, enflasyonun, büyüme oranlarının, bankacılık sektöründeki yoğunlaşmanın, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda işlem gören firmaların toplam piyasa kapitalizasyonlarının milli gelire oranının net faiz marjı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

### **VERİ VE DEĞİŞKENLER**

Bankalarda kârlılık performansı, birtakım içsel ve dışsal değişkenlerin fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. İçsel değişkenler, bankanın kontrolünde olan değişkenler olup, likidite seviyesi, karşılık politikası, sermaye yeterliliği, gider yönetimi ve banka büyüklüğü bu değişkenlere örnek olarak gösterilebilir. Sektöre özgü ve makro ekonomik

## H. Ali Ata

değişkenler ise dışsal değişken olarak adlandırılmakta ve bankanın içinde bulunduğu ekonomik ve yasal çevreyi tanımlamaktadır. Rekabet seviyesi ve yoğunlaşma sektöre özgü değişkenler olurken, büyüme oranı, enflasyon oranı ve para arzı bankanın içinde bulunduğu makro ekonomiye özgü değişkenler olarak kabul edilmektedir.

Çalışmada banka performansının bir ölçüsü olarak Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 25 mevduat bankasının 2002-2007 dönemi mali tablo verileri kullanılmıştır. Ayrıca bankacılık sektörüne özgü değişkenler ve makroekonomik göstergeler de modele dâhil edilmiştir. Böylece banka kârlılığına etki eden faktörler bankanın kontrolünde olan ve olmayan içsel ve dışsal faktörler olarak iki grupta incelenmiştir. Veri seti içerisinde bir tane bağımlı değişken, 5 içsel ve 5 dışsal değişken olmak üzere toplam 10 tane bağımsız değişken bulunmaktadır. Bağımlı değişken olarak net kârın toplam aktifler içindeki payını gösteren aktif kârlılık (AKKAR) oranı kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan veriler, Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Elektronik Veri Dağıtım Sistemi ve Türkiye İstatistik Kurumu'nun Türkiye İstatistik Yıllığı'ndan (2008) elde edilmiştir.

### İçsel Faktörler

Banka kârlılığının içsel belirleyicileri olarak mevduat bankalarının bilanço ve gelir tablolarından elde edilen oranlar kullanılmıştır. Bu oranlar, bankanın kontrolünde olan içsel faktörler olarak gider yönetimi, sermaye yeterliliği, likidite, aktif kârlılığı ve büyüklük göstergelerini temsil etmektedir. Buna göre; maliyet/gelir oranı, öz kaynak/toplam aktif oranı, toplam kredi/toplam mevduat oranı, takipteki krediler/toplam krediler oranı ve bankaların toplam aktifleri olmak üzere toplam 5 değişken içsel faktörler olarak belirlenmiştir.

Maliyet/Gelir (MALİYET) oranı faiz dışı giderlerin toplam gelirlere oranı şeklinde hesaplanmaktadır. Yüksek oranlar gider yönetimi konusunda bankanın daha az etkin olduğunu ifade eder. Giderlerle kârlar arasında ilişki açık olmasına rağmen, yüksek giderler daha düşük kârları göstermektedir. Yüksek miktardaki giderlerin sebebi yüksek hacimde bankacılık faaliyetleriyle ilişkili olabilir. Bu değişkenin performans üzerinde negatif etkiye sahip olacağı beklenir.

Bu çalışmada Öz Kaynak/Toplam Aktif (ÖZTAK) oranı sermaye yeterliliğinin bir ölçüsü olarak kullanılmıştır. Öz kaynak/aktif oranının daha yüksek olması beklenir, düşük ise dış finansmana ihtiyaç vardır. Ayrıca, özsermayesi yüksek olan bankaların finansman maliyeti azalır ve iflasla yüzleşmede çok daha az riskle karşılaşır.

## **Kriz Sonrası Türkiye’de Mevduat Bankaları Kârlılığına Etki Eden Faktörler**

Toplam Kredi/Toplam Mevduat (KREMEV) oranı likiditenin bir ölçüsü olarak kullanılır. Daha yüksek oran daha az likiditeyi gösterir. Bankalar ödeme zorluğu problemlerinden sakınmak için kolayca nakite çevrilebilen likit varlıkları ellerinde tutar. Bununla birlikte, likit varlıklar düşük kârlılık oranlarıyla ilişkilendirilirler. Bu nedenle daha yüksek likiditenin daha düşük kârlılık ile ilişkili olacağı beklenir.

Takipteki Krediler/Toplam Krediler (TAKKRT) oranı bankaların aktif kalitesinin bir ölçüsüdür. Oranın yüksek çıkması, zayıf kaliteli aktifi ifade eder ve bu yüzden kredi portföyünün riski daha yüksek olur. Bir taraftan, risk-kâr hipotezi risk ile kâr arasında pozitif ilişkiyi ifade eder. Diğer taraftan kötü aktif kalitesi, faiz gelirlerini azaltması yanında, provizyon maliyetlerini artırarak banka kârlılığı üzerinde negatif etkiye sahip olabilir.

Bankaların toplam aktif büyüklüğü (AKTİF) performansın önemli bir belirleyicisi olarak dikkate alınır. Bunun sebebi ölçek ekonomilerinde, büyüklüğün enformasyon süreci ve toplama maliyetini azaltacak olmasıdır. Bankacılık çalışmalarının çoğunda olduğu gibi, banka büyüklüğünü hesaplamak için toplam aktiflerin logaritması kullanılmıştır.

### **Dışsal Faktörler**

Finansal pazar yapısı, ülkelerin ekonomik durumu, yasal ve politik çevre bankaların performansı üzerinde etkili olabilmektedir. Bu çalışmada banka kârlılığını etkileyen dış belirleyiciler olarak makroekonomik ve finansal yapı göstergeleri kullanılmıştır.

Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH), ekonomi içerisinde toplam ekonomik faaliyetlerin bir ölçüsü olarak makroekonomik göstergelerden en çok kullanılandır. Makroekonomik durumun ölçüsü olarak GSYİH’deki büyümeyi (GSYİHO) hesaplayabilmek için, GSYİH’nın yıllık değişimi dikkate alınmış olup, bu değişken ile bankacılık performansı arasında pozitif ilişki olması beklenmektedir.

Diğer önemli makroekonomik belirleyici ise hem giderleri hem de gelirleri etkileyebilen enflasyon göstergesi olup çalışmada bu değişken TÜFE olarak ele alınmıştır. Staikouras ve Wood (2003) enflasyonun bankaların kârlılığına doğrudan (iş gücü fiyatlarında artış) ve dolaylı (faiz oranlarında ve varlık değerlerindeki değişimler) etkiye sahip olabileceğini işaret etmektedir. Bu değişken bankacılık performansı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

Para arzı piyasada bulunan para miktarını işaret eder ve takip edilen para politikasına bağlıdır. Para arzına Merkez Bankası politikası tarafından karar verilir. Mamatzakis ve Remoundos (2003) para arzını

## H. Ali Ata

pazar büyüklüğünün bir ölçüsü olarak kullanmış ve banka kârlılığına önemli etki yaptığını bulmuştur. Bu çalışmada da para arzı büyümesi (M2YRF) pazar büyüklüğünün bir ölçüsü olarak kullanılmıştır. Bu değişkenin banka kârlılığı ve marjlara pozitif etki yapması beklenir.

Çalışmada bankacılık performansının bankacılık sektöründeki gelişmelere olan bağlılığı da incelenmiştir. Bu noktada Bankaların Toplam Aktifleri/GSYİH oranı (AKTGSYİH) kullanılmıştır. Bu oran bankacılık sektöründeki genel gelişim düzeyini yansıtır ve ekonomide banka finansmanının önemini ölçer. Oranın bankacılık performansı ile negatif ilişkili olması beklenir. Çalışmada kullanılan son değişken ise, sektördeki beş büyük bankanın aktiflerinin toplam aktiflere bölünmesiyle elde edilen yoğunlaşma oranı (KONST) olmuştur.

## MODEL

Çalışmada Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 25 mevduat bankasının 2002-2007 dönemi mali tablo verileri ve makro ekonomiye ilişkin değişkenler modele dâhil edilmiştir. Buna göre zaman faktörü ile yatay kesit verilerini birlikte içeren veri setimizin analizinde panel veri analiz yöntemi kullanılmıştır. Burada dengeli panel veri seti analizi yapılmıştır. Dengeli panel veri setinde bankalar ve dönemler açısından eşit sayıda veri bulunmakta, herhangi bir banka ya da döneme ilişkin verilerde farklılık veya eksiklik bulunmamaktadır. Panel veri analizindeki veri setinde  $n$  adet yatay-kesit (cross-sectional) bulunmaktadır. Diğer  $i$  sembolü bankaları,  $t$  sembolü ise zamanı temsil etmektedir. Panel veri analizinin kapsamını oluşturan klasik regresyon modeli şöyledir;

$$y_{it} = \alpha + \beta'x_{it} + e_{it}$$

Burada  $y_{it}$  bağımlı değişkeni,  $x_{it}$  açıklayıcı değişkenleri,  $\beta'$  eğim katsayıları,  $e_{it}$  hata terimleri vektörü ve  $\alpha$  ise sabit kesişim katsayısıdır.  $i$  modelde yer alan grup sayısını ( $i = 1,2,3...n$ ) ve  $t$  her bir gruba ait zamanı ( $t = 2002, 2003...$ ) göstermektedir. Verilerin yatay kesit formunda zamanın bir noktasına ait, örneğin  $y_1$  gibi bir açıklanan değişken, her bir zaman dilimine ait,  $x_1.....x_k$  gibi açıklayıcı değişkenler tarafından tahmin edilmektedir. Verilerin zaman serisi formunda eşit zaman dilimlerine ait  $y_1$  gibi bir açıklanan değişken, her bir zaman dilimine ait,  $x_1.....x_k$  açıklayıcı değişkenler tarafından tahmin edilmektedir.

Panel veri analizinde birçok değişkene dayalı denklem, Sıradan En Küçük Kareler (Ordinary Least Square-OLS) ile tahmin edilmektedir. Bu

## Kriz Sonrası Türkiye’de Mevduat Bankaları Kârlılığına Etki Eden Faktörler

analiz tekniğinde yapay değişken (dummy variable) kullanılmadan veri setindeki tüm veriler bir havuzda toplanmakta (pooling method) ve açıklayıcı değişkenlerin ( $x_1, \dots, x_k$ ) bağımlı değişken ( $y_{it}$ ) üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Değişken grupları arasında ve zaman dönemleri arasında istatistiksel bilgiler elde etmek için Sabit Etkiler Modeli (Fixed Effects Model) kullanılmıştır. Sabit etkiler modeli, bankaların bireysel etkilerini  $\alpha_i$  sabit bir terim gibi algılayarak modeli şu şekilde kurmaktadır.

$$y_{it} = \alpha_i + \beta' x_{it} + e_{it} \quad i=1, \dots, n \text{ ve } t= 1, \dots, T$$

Panel veri kullanılarak yapılan çalışmalarda birimler arasındaki farklılıklardan veya birimler arasında ve zaman içinde meydana gelen farklılıklardan kaynaklanan değişmeyi, modele dâhil etmenin bir yolu; mevcut değişimin regresyon modelinin katsayılarının bazılarında veya tümünde değişmeye yol açtığını varsaymaktır. Eğer bireysel ve zaman etkileri ile açıklayıcı değişkenler arasında bir bağlantı söz konusu ise bu modelin sonuçları daha tutarlı olmaktadır.

Türk bankacılık sektöründe yer alan mevduat bankaları performansının iç ve dış faktörlerden ne kapsamda etkilendiğini saptamak için geliştirilen panel veri analiz modeli şu şekilde hesaplanmıştır:

$$Z_{it} : Co_{it} + Cm_{it} Ym_{it} + Cd_{it} Yd_{it} + \varepsilon$$

Modelde  $Co$  sabit değer,  $i$  bireysel bankayı,  $t$  ise yılı ifade eder.  $Z$ , bağımlı değişken olan aktif kârlılığı gösterir.  $Ym$  bankanın içsel faktörlerinden elde edilmiş bir vektör,  $Yd$  ise bankanın dışsal faktörlerinden elde edilmiş bir vektördür.  $\varepsilon$  ise hata terimidir. Buna göre modelde bağımsız değişken olarak seçilen  $Ym$  ve  $Yd$ 'nin bağımlı değişken  $Z$ 'yi ne ölçüde ve ne yönde etkilediği araştırılmaktadır.

### ANALİZ SONUÇLARI

Bankacılık sektörünün kârlılık performansını açıklamaya yönelik yapılan bu çalışmada kullanılan temel değişkenler; bankaların etkin bir yönetimle kontrol edebildikleri bankacılığa özgü değişkenler ve yine bankalar tarafından münferit olarak kontrol edilemeyen ya da yönlendirilemeyen makro ekonomik ve finansal sistem dışsal değişkenleri olmak üzere ayrılmıştır. Benimsenen model hem sektörel dinamiklerin hem de makro dinamiklerin kârlılık üzerindeki etkilerini yansıtmaktadır.

Çalışmada öncelikle OLS (en küçük kareler metodu) tahmini yapılmıştır. Bu tahmin veri setimizde yer alan bankalar arasında ne bireysel ne de grupsal etkinin olmadığı varsayımı altında yapılmaktadır.

## H. Ali Ata

OLS tahmin sonuçları Tablo 1'de gösterilmektedir. Enflasyon oranı ve gayri safi yurtiçi hasıla oranı dışında diğer tüm parametre katsayılarının beklenen düzeyde olduğu görülmektedir.

Banka aktiflerinin gayri safi yurtiçi hasılaya oranı, kredilerin mevduata oranı ve bankaların aktif büyüklüğü arttıkça kârlılık oranı pozitif yönde etkilenmektedir. Ancak bankacılık sektöründeki yoğunlaşma oranı, maliyet oranı, özsermayenin aktiflere oranı, takipteki kredilerin toplam krediler içindeki payı ve para arzındaki artış banka kârlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Enflasyon oranı ve gayrisafi yurtiçi hasıla değişkeni %10 düzeyinde, kredi/mevduat oranı ile para arzı değişkeni %5 düzeyinde anlamlılık göstermiş, diğer tüm değişkenler ise %1 düzeyinde anlamlılık göstermiştir.

**Tablo 1: OLS Tahmini ve Sonuçları**

Değişkenler	Katsayılar	Std. Hata	t- istatistik	Olasılık
AKTGSYIH	0,1881	0,0560	3,3569	0,0010
KONST	-0,2597	0,0785	-3,3047	0,0012
MALİYET	-0,7555	0,3049	-2,4774	0,0144
OZTAK	-0,0649	0,0218	-2,9661	0,0035
KREMEV	0,0083	0,0035	2,3309	0,0212
TAKKRT	-0,0139	0,0009	-15,142	0,0000
MZYRF	-0,1165	0,0565	-2,0622	0,0410
AKTIF	0,8463	0,3307	2,5586	0,0116
TUFE	0,0723	0,0418	1,7283	0,0861
GSYİHO	0,4386	0,2420	1,8118	0,0721
R <sup>2</sup>	0,7984			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,7855			
Durbin-Watson	2,2682			

Modeldeki değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücünü gösteren belirlilik (determinasyon) katsayısı R<sup>2</sup> %79 seviyesinde anlamlı çıkmıştır. Ayrıca Durbin-Watson istatistiği 2,26 olup modelde oto korelasyon problemi gözükmemektedir. Analiz kapsamında belirlenen değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla yapılan korelasyon matrisi incelemesinde elde edilen sonuçlar ise aşağıda Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Kriz Sonrası Türkiye’de Mevduat Bankaları Kârlılığına Etki Eden Faktörler**

**Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
AKKAR (1)	1										
AKTGSYİH (2)	0,41	1									
KONST (3)	0,00	0,33	1								
MALİYET (4)	-0,44	-0,26	-0,07	1							
OZTAK (5)	-0,47	-0,09	0,03	0,25	1						
GSYİHO (6)	-0,16	-0,41	0,10	0,04	0,00	1					
KREMEV (7)	0,11	0,12	0,15	-0,04	0,09	-0,04	1				
TAKKRT (8)	-0,84	-0,36	-0,06	0,36	0,35	0,12	-0,08	1			
MZYRF (9)	-0,06	-0,15	-0,25	0,07	-0,07	0,52	-0,13	0,00	1		
AKTİF (10)	0,28	0,06	0,08	-0,06	-0,49	-0,06	-0,38	-0,17	-0,09	1	
TUFE (11)	0,06	-0,08	-0,83	0,01	-0,08	-0,30	-0,17	-0,04	0,42	-0,07	1

Tablo 2’de görüldüğü gibi, aktif kârlılığı ile maliyet oranı, özsermayenin aktiflere oranı ve takipteki kredilerin toplam krediler içindeki payı arasında anlamlı bir negatif korelasyon bulunmaktadır. Ayrıca banka aktiflerinin gayri safi yurtiçi hasıla içerisindeki payı ile aktif kârlılığı arasında da anlamlı bir pozitif korelasyon söz konusu olmaktadır. Buna göre bankacılık faaliyetleri kapsamında maliyetlerdeki artış banka kârlılığını olumsuz etkilemekte, yine banka tarafından kullanılan krediler içerisinde sorunlu kredilerin artması ve banka aktiflerinin finansmanında özkaynak kullanımının artışı bankaların aktif kârlılığını azaltmaktadır. Diğer değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine bakıldığında ise; aktif büyüklüğü ile özsermaye/aktif oranı, banka yoğunlaşması ile enflasyon oranı, GSYİH ile para arzı değişkeni arasında anlamlı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Çalışmada kullanılan veri seti içerisinde yer alan bankalar arasında bireysel ve grupsal etkinin olmadığı varsayımı altında yapılan OLS tahminlerine göre banka kârlılığı ile bankanın kontrol edebildiği içsel değişkenler ve kontrol edemediği dışsal değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ancak bankalar arasındaki farklılıkların dikkate alınması ile elde edilecek sonuçların daha farklı olacağı yönündeki beklentiler nedeniyle panel veri analizi çerçevesinde sabit etkiler modeli tahmin yönteminin sonuçlarının görülmesinde fayda vardır.

**Tablo 3: Sabit Etkiler Modeli Tahmini ve Sonuçları**

Değişkenler	Katsayılar	Std. Hata	t- İstatistik	Olasılık
C	20,5440	22,2835	0,9219	0,3582
AKTGSYIH	0,1902	0,0561	3,3910	0,0009
KONST	-0,5655	0,3408	-1,6590	0,0994
MALİYET	-0,7896	0,3073	-2,5689	0,0113
OZTAK	-0,0669	0,0220	-3,0416	0,0028
GSYIHO	0,2391	0,3247	0,7364	0,4627
KREMEV	0,0079	0,0036	2,2099	0,0287
TAKKRT	-0,0139	0,0009	-15,1350	0,0000
M2YRF	-0,0718	0,0744	-0,9651	0,3362
AKTIF	0,7993	0,3348	2,3870	0,0183
TUFE	-0,0171	0,1056	-0,1620	0,8715
R <sup>2</sup>	0,7997			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,7853			
F İstatistiği	55,5001			
F-Olasılık	0,0000			
Durbin-Watson	2,2837			

Tablo 3'teki sabit etkiler modeli tahmin sonuçları incelendiğinde; gayrisafi yurtiçi hasıla, para arzı ve enflasyon oranı dışındaki diğer tüm değişkenler anlamlı çıkmıştır. Ancak banka yoğunlaşma oranı %10 düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca genel olarak modelde anlamlı çıkan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayıcılığı da artmıştır. Durbin-Watson istatistiği 2,28 olup oto korelasyon problemi söz konusu değildir. Modeldeki değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücünü gösteren belirlilik katsayısı R<sup>2</sup> yaklaşık %80 ve F istatistiği de 55,50 olduğundan modelin anlamlılığı yüksektir.

Bankaların kâr maksimizasyonu amacına ulaşabilmesi için, gelirlerini arttırmaya ve maliyetlerini azaltmaya gereksinim duyulmaktadır. Buna göre yapılan analizlerde, girdi olarak faiz dışı giderler (işletme giderleri ve diğer faiz dışı giderler), çıktı olarak ise net faiz geliri ve faiz dışı gelirler alınmaktadır. Bu çalışmada da faiz dışı giderlerin toplam gelire (MALİYET) oranı kullanılmıştır. Maliyet değişkeninin bankacılık kârlılığı üzerinde negatif ve çok önemli bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Bankaların aktif kalitesinin bir ölçüsü olan Takipteki Krediler/Toplam Krediler (TAKKRT) oranının, Öz sermaye yeterliliğinin bir ölçüsü olarak Öz sermaye/Toplam Aktifler (ÖZTAK) oranının bankacılık kârlılığı üzerindeki etkisi negatif olarak bulunmuştur. Bankacılık sektöründeki bankaların performansının önemli bir belirleyicisi olarak aktif büyüklüklerinin (AKTİF) ve likiditenin bir ölçüsü olan Toplam Krediler



## **Kriz Sonrası Türkiye’de Mevduat Bankaları Kârlılığına Etki Eden Faktörler**

/Toplam Mevduatlar (KREMEV) oranının bankacılık kârlılığı üzerindeki etkisinin pozitif olduğu gözlemlenmiştir.

Bankacılık sisteminin kırılma eğilimini farklı açılardan test etmek mümkündür. Bunlardan birisi, sektördeki yoğunlaşma oranıdır, yani en büyük beş bankanın varlıklarının bankacılık sektörü toplam varlıkları içindeki payıdır. Bu oran arttıkça sektördeki yoğunlaşma artmaktadır. Çalışmada sektördeki beş büyük bankanın aktiflerinin toplam aktiflere bölünmesiyle elde edilen (KONST) oranının bankacılık performansı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Bankacılık sektörü toplam aktiflerinin Gayri Safi Yurt İçi Hasıla içerisindeki payı (AKTGSYIH) yükseldikçe kârlılık performansının olumlu etkilendiği sonucu bulunmuştur. Banka performansı ile pozitif ilişkili ve istatistiksel açıdan anlamlıdır.

### **SONUÇ**

Türk bankacılık sistemi 2001 yılında yaşanan ağır kriz sonrasında toparlanma ve kendini yenileme sürecine girmiştir. Uygulamaya konulan yeniden yapılanma programı kapsamında, bankacılık sisteminin mali ve operasyonel yapısının güçlendirilmesi ve sistemdeki etkinliğin ve rekabetin kalıcı olarak yerleştirilmesi hedeflenmiştir. Böylece sektörün kârlılığı ve etkinliği kapsamında yapılacak olan çalışmalar ön plana çıkmıştır. Sektörün kârlılığı, bankaların faaliyetlerini sürdürebilmeleri açısından önemli olmaktadır. Bu nedenle çalışmada kârlılık göstergelerinden olan aktif kârlılığının belirleyicileri araştırılmıştır.

Çalışmada panel veri analizi yöntemi kullanılarak banka karakteristikleri ve makroekonomik göstergelerin banka kârlılıklarını ne ölçüde ve nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren mevduat bankalarına ilişkin 2002-2007 dönemi verileri kullanılarak panel veri seti oluşturulmuştur. Panel veri analizinde OLS Modeli ve Sabit Etkiler Modeline ilişkin tahminlerde bulunulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, mevduat bankalarının aktif kârlılığı üzerinde bankaların etkin bir yönetimle kontrol edebildikleri bankacılığa özgü içsel faktörlerin etkisi daha fazla olmaktadır. Böylece bankalarda aktif kârlılığının özellikle bankaların likidite seviyesi, karşılık politikası, sermaye yeterliliği, etkin gider yönetimi ve banka büyüklüğü ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Makro ekonomik yapı göstergelerinden ise banka aktiflerinin gayri safi yurt içi hasıla içindeki payının banka performansını ciddi şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada, bankacılık

## H. Ali Ata

sektöründe yoğunlaşma oranı arttıkça, aktif kârlılığının bu durumdan olumsuz etkilendiği sonucu da ortaya çıkmıştır.

Yapılan analizler ve değerlendirmeler sonucunda, elde edilen bulgular bu konuda daha önce literatürde yapılan çalışmalarını destekleyici niteliktedir. Analizde panel veri analizi modellerinden OLS ve Sabit Etkiler Modeli kullanılmış ve Olasılık (Likelihood) oran testi sonucunda panel veri setimiz için Sabit Etkiler Modelinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren mevduat bankalarının kârlılıklarını etkileyen faktörler incelendiğinde görülmektedir ki; ekonomide istikrarın sağlanması, bankacılık sektörünün likidite durumunun iyileşmesine ve sektörün yeterli büyüklüğe ulaşmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca, sektörde açılan kredilerin geri dönüşünde daha az sorunlar yaşanmasına ve sermaye yapısının güçlenmesine katkıda bulunacak ve sektörün yüksek işletme giderine neden olan mevduatlar dışında da kaynak yaratabilme kapasitesini arttıracaktır.

## KAYNAKÇA

- Abreu, M. & Mendes, V. (2001). Commercial Bank Interest Margins and Profitability: Evidence From Some EU Countries, paper presented at the Pan-European Conference Jointly Organised by the IEFS-UK & University of Macedonia Economic & Social Sciences, Thessaloniki, 17-20 May.
- Atasoy, H. (2007). Türk Bankacılık Sektöründe Gelir-Gider Analizi ve Kârlılık Performansının Belirleyicileri, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Athanasoglou, P., Delis, D. & Staikouras, K. (2006). Determinants of Bank Profitability in the South Eastern European Region. Bank of Greece Çalışma Tebliği, 47.
- Barajas, A., Steiner, R., & Salazar, N. (1999). Interest Spreads in Banking in Colombia. IMF Staff Papers, 46(2), 196-225.
- Demirgüç-Kunt, A. & Huizinga, H. (1999). Determinants of Commercial Bank Interest Margins and Profitability: Some International Evidence. The World Bank Economic Review, (13)2, 379-408.
- Jiang, G., Tang, N., Law, E. & Sze, A. (2003). The Profitability of Banking Sector in Hong Kong. Hong Kong Monetary Authority Quarterly Bulletin, September, 5-14.
- Kaya, Y.T. (2002). Türk Bankacılık Sektöründe Kârlılığın Belirleyicileri: 1997-2000, BDDK Mali Sektör Politikası Dairesi Çalışma Raporları, 2002/1.

### **Kriz Sonrası Türkiye’de Mevduat Bankaları Kârlılığına Etki Eden Faktörler**

- Kosmidou, K. (2008). The Determinant of Bank’s Profits in Greece During The Period of EU Financial Integration. *Managerial Finance*, (34)3, 146-159.
- Mamatzakis, E.C. & Remoundos, P.C. (2003), Determinants of Greek Commercial Banks Profitability, 1989-2000. *Spoudai*, (53)1, 84-94.
- Molyneux, P. & Thornton, J. (1992). Determinants of European Bank Profitability, *Journal of Banking and Finance*, 16, 1173-1178.
- Naceur, S.B. (2003). The Determinants of Tunisian Banking Industry Profitability: Panel Evidence, *Universite Libre de Tunis, Department of Finance Çalışma Tebliği*, 3.
- Saunders, A. & Schumacher, L. (2000). The Determinants of Bank Interest Margins: An International Study. *Journal of International Money and Finance*, 19, 813-832.
- Staikouras, C. & Wood, G. (2003). The Determinants of Bank Profitability in Europe, paper presented at the European Applied Business Research Conference, Venice, 9-13 June.
- Tunay, K.B. & Silpar, A.M. (2006a). Türk Ticari Bankacılık Sektöründe Karlılığa Dayalı Performans Analizi-I, *Türkiye Bankalar Birliği, Araştırma Tebliği Serisi*, 2006-01.
- Tunay, K.B. & Silpar, A.M. (2006b). Türk Ticari Bankacılık Sektöründe Karlılığa Dayalı Performans Analizi-II, *Türkiye Bankalar Birliği, Araştırma Tebliği Serisi*, 2006-02.
- Türkiye Bankalar Birliği (2002-2007). *Bankalarımız Kitabı*. İndirilme Tarihi: 21.02.2009, WWW:Web:<http://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Yayinlar/Dokumanlar/2Bankalarimiz2008.pdf>
- Türkiye İstatistik Kurumu (2008). *Türkiye İstatistik Yıllığı, 2008*. İndirilme Tarihi: 25.02.2009, WWW:Web:<http://www.tuik.gov.tr/yillik/yillik.pdf>

## ANALİTİK AĞ SÜRECİ YÖNTEMİYLE CEP TELEFONU SEÇİMİ

Fatih Ecer<sup>\*</sup>, Süleyman Dünder<sup>\*\*</sup>

### ÖZET

Karar sürecinde yer alan faktör ve alternatifler arasındaki etkileşim ve bağımlılıklar karar vermeyi güçleştirmektedir. Analitik ağ süreci yöntemi, faktör ve alternatiflerin hem birbirleriyle hem de kendi içlerindeki etkileşimlerini dikkate alarak değerlendirme yapma imkanı sunar. Diğer taraftan cep telefonu seçim kararı birbiriyle ilişkili pek çok faktörün değerlendirilmesini gerektiren ve bu nedenle de karmaşık yapıya sahip bir karar problemidir. Dolayısıyla çalışmanın amacı, çok kriterli bir karar verme yöntemi olan analitik ağ süreci yöntemi ile cep telefonu seçim kararının değerlendirilmesidir. Çalışmada, analitik ağ süreci yöntemi ile cep telefonu seçimine yönelik bir model geliştirilerek örnek bir uygulama yapılmıştır. Uygulamada cep telefonu seçimini etkileyen faktörler ve bunlara ait alt faktörler göz önünde bulundurularak dört farklı cep telefonu modeli değerlendirilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** *Analitik Ağ Süreci (AAS), Cep Telefonu Seçimi, Karar Verme*

## SELECTION OF MOBILE PHONE USING ANALYTIC NETWORK PROCESS METHOD

### ABSTRACT

Interactions and interdependencies between factors and alternatives in decision process are to make difficult decision-making. Analytic network process method enables to evaluate interactions both between factors and alternatives also each others. On the other hand, mobile phone decision is a problem which is needed to evaluate many factors and so, it is a complex decision problem. Therefore, the purpose of this study is to evaluate the problem of mobile phone selection by using analytic network process method which is a multi criteria decision making method. In this study, a mobile phone selection oriented model was built up and an illustrative example was presented so as to betray disparity and robustness of the method over the

---

<sup>\*</sup> Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ANS Yerleşkesi, Afyonkarahisar, E-posta: fecer@aku.edu.tr

<sup>\*\*</sup> Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ANS Yerleşkesi, Afyonkarahisar, E-posta: dunder@aku.edu.tr

existing methods. In application four mobile phone models were evaluated considering factors and their sub-factors affecting mobile phone selection and finally, the best model was selected.

**Keywords:** *Analytic Network Process (ANP), Mobile Phone Selection, Decision Making.*

## GİRİŞ

Cep telefonu kullanımı, son yıllarda çok hızlı bir gelişme göstermiştir. Dünya’da 1992 yılında başlayan cep telefonu kullanımı, 2007 yılı sonunda 2,5 milyar aboneye yaklaşmıştır (GSM Association, 2008). Türkiye’de ise cep telefonları 1994 yılında kullanılmaya başlanmış ve 2007 yılı sonunda yaklaşık 62 milyon aboneye ulaşmıştır (Telekomünikasyon Kurumu, 2008). Bu hızlı gelişme, cep telefonu piyasasında ürün çeşitliliğinin artmasını sağlamıştır. Cep telefonları, sadece bir iletişim aracı olarak da kullanılmamaktadır. Chen vd. (2007) teknolojik gelişmelerin sağladığı imkanların, cep telefonunun kullanım alanlarını genişlettiğini belirtmektedirler.

Cep telefonu kullanımında tüketicilerin cep telefonu tercihleri, kullanıcıların kişisel özelliklerine (Ozcan ve Kocak, 2003; Love, 2005; Jauhainen, 2007; Butt ve Phillips, 2008) ve cep telefonu kullanımında ihtiyaç duyulan özelliklere göre farklılık gösterebilmektedir (Han vd., 2004; Chuang vd., 2001; Han ve Hong, 2003; Chae ve Kim, 2004; Yun vd., 2003; Lai vd., 2006; Isıklar ve Buyukozkan, 2007). Fransa’da 256 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada cep telefonu satın almada ve değiştirmede etkili olan faktörlerin sırasıyla fiyat, kalite, kullanım kolaylığı ve fonksiyonellik olduğu belirlenmiştir (Gülmez, 2005: 40; Lee, 1999: 280). Telekomünikasyon Kurumunun, Türkiye genelinde 4322 hane üzerinde yaptırdığı araştırma bulgularına göre, cep telefonu kullanıcıların % 26’sı teknolojiyi takip etmek ve beğendiği marka için yeni cep telefonu satın almaktadırlar. Cep telefonu kullanıcıları, cep telefonu seçiminde beş özelliğe dikkat etmektedirler. Bu özellikler sırasıyla marka, batarya süresi, fiyat, kullanım kolaylığı ve servistir (Telekomünikasyon Kurumu, 2007). Sakarya ve Bursa illerinde 610 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, tüketicilerin cep telefonu satın alımında dikkate aldıkları faktörlerle ilgili olarak yapılan faktör analizi sonucunda belirleyici faktörler ürün özellikleri, fiyat, kalite ve kullanım kolaylığı olarak tespit edilmiştir (Sarıkaya vd., 2008: 149). Konya’da 18 yaş ve üstü 630 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada ise cep telefonu seçiminde gelir, daha önceden kullanmış olma, kullanım kolaylığı, güvenlik ve sosyallik faktörlerinin etkili olduğu

### **Analitik Ağ Süreci Yöntemiyle Cep Telefonu Seçimi**

belirlenmiştir (Gülmez, 2005: 40; Ozcan ve Kocak, 2003: 251). Karjaluoto vd. (2005) cep telefonu seçiminde etkili olan faktörleri belirlemek için faktör analizi yapmış ve yedi temel faktör belirlemişlerdir. Bu faktörler yenilik, multi medya, dizayn, marka ve temel özellikler, tavsiye, fiyat ve güvenirliliktir.

Tüketiciler cep telefonu satın alırken çok sayıda faktörü birlikte değerlendirerek satın alacakları telefonu belirlemek durumundadırlar. Dolayısıyla cep telefonu seçimi çok kriterli karar verme (ÇKKV) problemidir. Genel anlamda ÇKKV yöntemleri, çok sayıda kriter çerçevesinde alternatiflerin değerlendirildiği ve en iyi olanın belirlenmeye çalışıldığı yöntemlerdir. Çalışmada, cep telefonu tercih faktörleri arasındaki ilişkileri dikkate alması sebebiyle ÇKKV yöntemlerinden biri olan analitik ağ süreci (AAS) yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın temel amacı, AAS yönteminin cep telefonu seçim kararlarının verilmesinde kullanılabilirliğini ve farklılığını ortaya koymaktır. Bu amaçla faktörler ve alternatifler belirlenerek bir AAS modeli geliştirilmiştir. Literatürde cep telefonu seçimine yönelik olarak az sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır. Isıklar ve Buyukozkan (2007), cep telefonu seçiminde analitik hiyerarşi yaklaşımını (AHY) ve TOPSIS yöntemini kullanmışlardır. Seçimde etkili olan kriterlerin ağırlıklarını AHY ile belirledikten sonra TOPSIS yöntemiyle cep telefonu alternatiflerini sıralamışlardır. Çamlıdere (2005) ve Dikici (2006) ise en iyi cep telefonu modelini belirlemede konjoint analizini kullanmışlardır.

Bu çalışmada AAS yöntemi cep telefonu seçimi problemine uygulanmıştır. Bu bağlamda bir AAS modeli önerilmiştir. AAS geçmişte kısa süre öncesine dayanan bir yöntemdir ve AHY'nin genelleştirilmiş şekli olarak değerlendirilebilir. AHY ile ilgili literatürde çok sayıda çalışma bulunmasına karşın AAS ile ilgili yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. AAS yönteminin kullanıldığı bazı çalışmalar şunlardır: Dağdeviren vd. (2005b), Dağdeviren vd. (2006), Keçeci (2006), Pamukçu (2004), Jharkharia ve Shankar (2007), Meade (1998), Choudhury vd. (2004), Thakkar vd. (2005) ve Agarwal vd. (2006) tedarik zinciri yönetiminde; Kocakalay vd. (2004) ile Felek vd. (2007) tahmin yapmada; Üstün ve Demirtaş (2004) ile Alikalfa ve Özdemir (2003) politika belirlemede; Cheng vd. (2005), Burnaz ve Topcu (2006) ile Partovi (2006) kuruluş yeri belirlemede; İlter (2006) kredi başvurularını değerlendirmede; Meade ve Sarkis (1999), Lee ve Kim (2000) ile Meade ve Presley (2002) proje değerlendirmede; Kulaç (2006), katı atık yönetim sistemi seçiminde; Büyükyazıcı (2000), eğitim alanında; Sayın (2005), tayin yerinin belirlenmesinde; Aytürk (2006) askeri alanda; Özdemir (2004) tasarım sorunu analizinde; Cheng ve Li

(2006) iş performansı değerlendirmede; Dağdeviren vd. (2005a) ise planlamada kullanmışlardır. Cep telefonu seçiminde AAS yönteminin kullanıldığı çalışmaya rastlanılmamıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde AAS yöntemi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, AAS yöntemi ile cep telefonu seçiminin nasıl yapıldığını ortaya koymak için örnek bir uygulama yapılmıştır. Son bölümde ise elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

### **ANALİTİK AĞ SÜRECİ (AAS) YÖNTEMİ**

AAS yöntemi, Saaty (2001) tarafından geliştirilen bir ÇKKV yöntemidir ve ikili karşılaştırmalar esasına dayanır. AAS yöntemi, AHY'nin geliştirilmiş hali olarak değerlendirilmektedir. Karar problemlerinde, faktörler ve alternatifler arasında karşılıklı etkileşimler, bağımlılıklar ve geribildirimler söz konusu olabilir. AAS yönteminin ağ yapısı, doğrudan ilişkilendirilmemiş faktörler arasında olabilecek etkileşim, bağımlılık ve geri bildirimlerin dikkate alınmasını sağlar. Böylece AAS yöntemi, karmaşık karar problemlerini daha doğru ve gerçekçi şekilde modeller. (Sayın, 2005: 17; Felek vd., 2007: 8; Pamukçu, 2004: 12; Bayazıt, 2006: 568). Öncelikleri belirleyerek amaçla faktörler arasında köprü görevi görmesi, öncelikleri insan yargısına dayalı oransal bir ölçekle belirlemesi, nitel ve nicel faktörleri modele dahil edebilmesi, birden fazla karar vericinin karar sürecinde yer alabilmesi ve karar vericilerin fikir birliğine varmasına imkan tanınması AAS yönteminin sağladığı avantajlar olarak görülmektedir (Erdoğan vd., 2005: 391; Jharkharia ve Shankar, 2007: 287-288). AHY'nin temel esasları ve ikili karşılaştırma mantığı AAS yönteminde de geçerlidir (Aytürk, 2006: 20).

Bir karar problemini ağ modeli şeklinde göstermek için problem önce parçalara ayrılır. Parçaların her birine küme, kümelerin alt parçalarına faktör denir. Kümeler arasındaki etkileşimler oklarla gösterilir ve okun yönü etkinin yönünü belirtir. AAS yönteminin geribildirim ve bağımlılık özellikleri nedeniyle faktörler diğer faktörlere bağlı olabildikleri gibi kendi içlerinde de bağımlı olabilmektedirler (Kocakalay vd., 2004). Kümeler arasındaki bağımlılığa dış bağımlılık, küme içindeki bağımlılığa iç bağımlılık denir (Niemira ve Saaty, 2004: 575). İç ve dış bağımlılıklarla gerek küme içinde gerekse de kümeler arasındaki etkileşimler ortaya konulur (Bayazıt, 2006: 568).

Şekil 1'de bir ağ modeli görülmektedir. Modelde A kümesi, B ve D kümelerini etkilemektedir. B ile D ve D ile C kümeleri, hem birbirlerini etkilemekte hem de birbirlerinden etkilenmektedir. Ayrıca A ve B kümesindeki faktörler de kendi aralarında etkileşim içindedirler (Sayın,

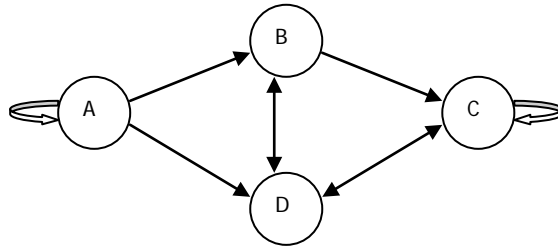
## Analistik Ağ Süreci Yöntemiyle Cep Telefonu Seçimi

2005: 27). Tüm kümeler dış bağımlılığa, A ve C kümeleri ise iç bağımlılığa sahiptir.

AAS yöntemi ile karar problemleri dört adımda çözülür (Dağdeviren vd., 2005a: 519; Bayazıt, 2006: 568-570; Partovi, 2007: 218):

*Birinci adım*, problemin tanımlanarak modelin kurulmasıdır. Bu adımda faktörler ve alternatifler belirlenir. Birbiriyle ilişkili faktörler kümelenir. Alternatifler de bir kümede toplanır. Daha sonra kümeler arasındaki etkileşim, bağımlılık ve geribildirimler tespit edilir. Böylece ağ yapısı kurulmuş olur.

*İkinci adım*, ikili karşılaştırma matrislerinin oluşturularak özvektörlerin elde edilmesidir. Faktörler ve alternatifler, ilişkili oldukları faktörlerle ve alternatiflerle ikili karşılaştırılırlar. AAS yönteminde ikili karşılaştırmalar yapılırken Tablo 1'de verilen ve AHY'de de yararlanılan ölçek kullanılır. İkili karşılaştırmalarda hesaplanan tutarlılık oranı 0.10'un altında ise yapılan değerlendirmelerin yeterli bir tutarlılık sergilediği kabul edilmektedir. Herhangi bir faktörle etkileşim içinde bulunmayan faktörün katkısı matriste sıfır değeri verilerek gösterilir. Böylece faktörlerin önceliklerini barındıran özvektörler elde edilir. Özvektörler bir matrisin sütunlarına yerleştirilerek ağırlıklandırılmamış süpermatris oluşturulur.



### Şekil 1: Doğrusal Olmayan Ağ

**Kaynak:** (Sayın, 2005: 28).

*Üçüncü adım*, ağırlıklandırılmış ve limit süpermatrislerin oluşturulmasıdır. Ağırlıklandırılmamış süpermatristeki değerlerin ait oldukları kümenin ağırlıklarıyla çarpılması sonucu yeni bir matris elde edilir. Bu matrise ağırlıklandırılmış süpermatris denir. Ağırlıklandırılmış süpermatrisin sütunları toplamı 1'e eşit değilse (stokastik ya da rassal olmama) sütun toplamı 1'e eşit olacak şekilde normalleştirilerek matris stokastik hale getirilir. Öncelikleri bir noktada eşitlemek için süpermatrisin büyük dereceden kuvveti alınır. Kuvvet alma işlemi matrisin satırları durağanlaşınca yani herhangi bir satırdaki tüm elemanlar aynı değeri



alıncaya kadar yapılır. Elde edilen yeni matris limit süpermatris olarak adlandırılır.

**Tablo 1: Temel Ölçek**

Değer	Tanım	Açıklama
1	Eşit önemli	Eşit tercih
3	Orta derecede önemli	Diğerine göre biraz daha fazla tercih
5	Kuvvetli derecede önemli	Diğerine göre çok daha fazla tercih
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Diğerine göre çok kuvvetli şekilde tercih
9	Aşırı önemli	Diğerine göre en yüksek derecede tercih
2, 4, 6, 8	Ara değerler	1-3, 3-5, 5-7, 7-9 arası değerlendirmeler

**Kaynak:** (Saaty, 2001: 26).

*Dördüncü adım*, en iyi alternatifin belirlenmesidir. Bu adımda alternatiflerin ve faktörlerin nihai öncelikleri bulunur. Nihai öncelikler, her bir kümenin normalize edilmesiyle hesaplanır. Daha açık bir ifadeyle önce küme elemanlarının limit matristeki değerleri toplanır, sonra her bir değer ait olduğu kümenin değerler toplamına bölünür. Böylelikle hem faktörlerin hem de alternatiflerin öncelikleri belirlenmiş olur.

### ÖRNEK UYGULAMA

AAS yöntemi ile farklı cep telefonu modellerini değerlendirmek için öncelikle akademisyenlerden oluşan üç kişilik bir karar vericiler grubu oluşturulmuştur. Değerlendirmenin ilk adımında grup üyeleri cep telefonu satın alırken hangi özelliklere dikkat edildiğini tartışmışlar yirmi faktör (ağırlık, boyut, SAR değeri, GPS, Wi-Fi, bekleme süresi, konuşma süresi, telefon hafızası, telefon rehberi, fiyat, kolay kullanım, marka, yaygınlık, ekran büyüklüğü, ekran çözünürlüğü, radyo, melodi programlama, oyun yükleyebilme, görüntülü konuşma, zoom) belirlemişlerdir. Faktörler, cep telefonlarının internet siteleri ile alışveriş sitelerindeki tasnifler doğrultusunda sekiz kümede (genel özellikler, bağlantı özellikleri, güç özellikleri, hafıza özellikleri, ekran özellikleri, eğlence özellikleri, kamera özellikleri, diğer özellikler) toplanmıştır. Ayrıca dört alternatif de alternatifler isimli kümede toplanmıştır. Böylece dokuz küme ve yirmi faktörden oluşan bir model elde edilmiştir. Değerlendirilecek cep telefonu modelleri, pazar payı en büyük olan markalar arasından (Nokia, Samsung, Sony Ericsson, LG) seçilmiştir. Belli bir standardı sağlamak için 5 megapiksel kamera çözünürlüğüne sahip olan telefon modelleri

## Analitik Ağ Süreci Yöntemiyle Cep Telefonu Seçimi

belirlenmiştir. Tüm cep telefonlarında mp3, MMS, bluetooth, GPRS, e-mail desteği özellikleri olduğu için bu özellikler değerlendirmede kullanılmamıştır. Alternatif cep telefonu modellerinin özellikleri Ek 1’de verilmiştir. Kümeler ve faktörler arasındaki bağımlılık ilişkileri belirlenerek cep telefonu seçimi için önerilen ve Şekil 2’de görülen model oluşturulmuştur. Okların yönü bağımlılıkları ifade etmektedir. Analizlerde AAS problemlerinin çözümüne yönelik olarak geliştirilen Super Decisions 1.6.0 programı kullanılmıştır.

Sonraki aşamada faktörler ve kümeler arasında ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. İkili karşılaştırmaları üç kişiden oluşan karar vericiler bireysel olarak bilgisayarda gerçekleştirmiştir. İkili karşılaştırmalar yapılırken şu soru sorulmuştur: herhangi bir faktöre göre onunla etkileşen faktörden hangisi daha fazla etkilidir? Örneğin GPS özelliği tercihinde fiyat mı, marka mı yoksa fiyat yaygınlık mı daha fazla önemlidir? Yapılan karşılaştırmalar sonucunda elde edilen sonuçları aritmetik ortalaması alınarak nihai değerlere ulaşılmıştır. Tablo 2’de karar vericilerden birinin yaptığı değerlendirme sonucu elde edilen ikili karşılaştırma matrisi ile özvektörler görülmektedir. Özvektörler hesaplanırken önce sütun toplamları bulunmuş ve sütundaki değerler sütun toplamına bölünerek normalize edilmiştir. Daha sonra satır toplamları bulunarak aritmetik ortalama alınmıştır. Karar vericinin değerlendirmesine göre GPS özelliği ile etkileşim içinde olan faktörler arasında marka en önemli faktördür (0,443). Onu sırasıyla fiyat (0,387) ve yaygınlık (0,170) izlemiştir. Birbirini etkileyen faktörlerin ikili karşılaştırmaları benzer şekilde yapılmıştır.

**Tablo 2: GPS Özelliği ile Etkileşim İçinde Olan Faktörlerin İkili Karşılaştırma Matrisi**

	Fiyat	Marka	Yaygınlık	Özvektör
Fiyat	1	1	2	0,387
Marka		1	3	0,443
Yaygınlık			1	0,170

T.O=0,01

Faktörlerin ikili karşılaştırılmasının ardından cep telefonu modelleri her bir faktöre göre ikili karşılaştırılmıştır. Örneğin “GPS özelliğine göre Nokia N82 mi, Samsung G600 mü, Sony Ericsson K850i mi yoksa LG Leo KG920 mi daha iyi özelliğe sahiptir?” sorusuna verilen yanıtı göre elde edilen ikili karşılaştırma matrisi Tablo 3’te verilmiştir. Buna göre Nokia N82 GPS özelliği açısından diğer alternatiflere göre daha üstündür (0,500).

Benzer biçimde tüm alternatifler her bir faktöre göre ikili karşılaştırılmış ve özvektörler bulunmuştur. Daha sonra küme ağırlıklarını

### Fatih Ecer ve Süleyman Dündar

belirlemek amacıyla kümeler ikili karşılaştırılmıştır. Grup üyelerinin değerlendirmeleriyle elde edilen küme ağırlıklarının aritmetik ortalamasının alınması neticesinde Tablo 4 elde edilmiştir.

**Tablo 3: GPS Özelliğine Göre Alternatiflerin İkili Karşılaştırmaları**

	LG Leo Kg920	Nokia N82	Samsung G 600	Sony Ericsson K850i	Özvektör
LG Leo	1	1/3	1	1	0,167
Nokia N82		1	3	3	0,500
Samsung G 600			1	1	0,167
Sony Eric. K850i				1	0,167

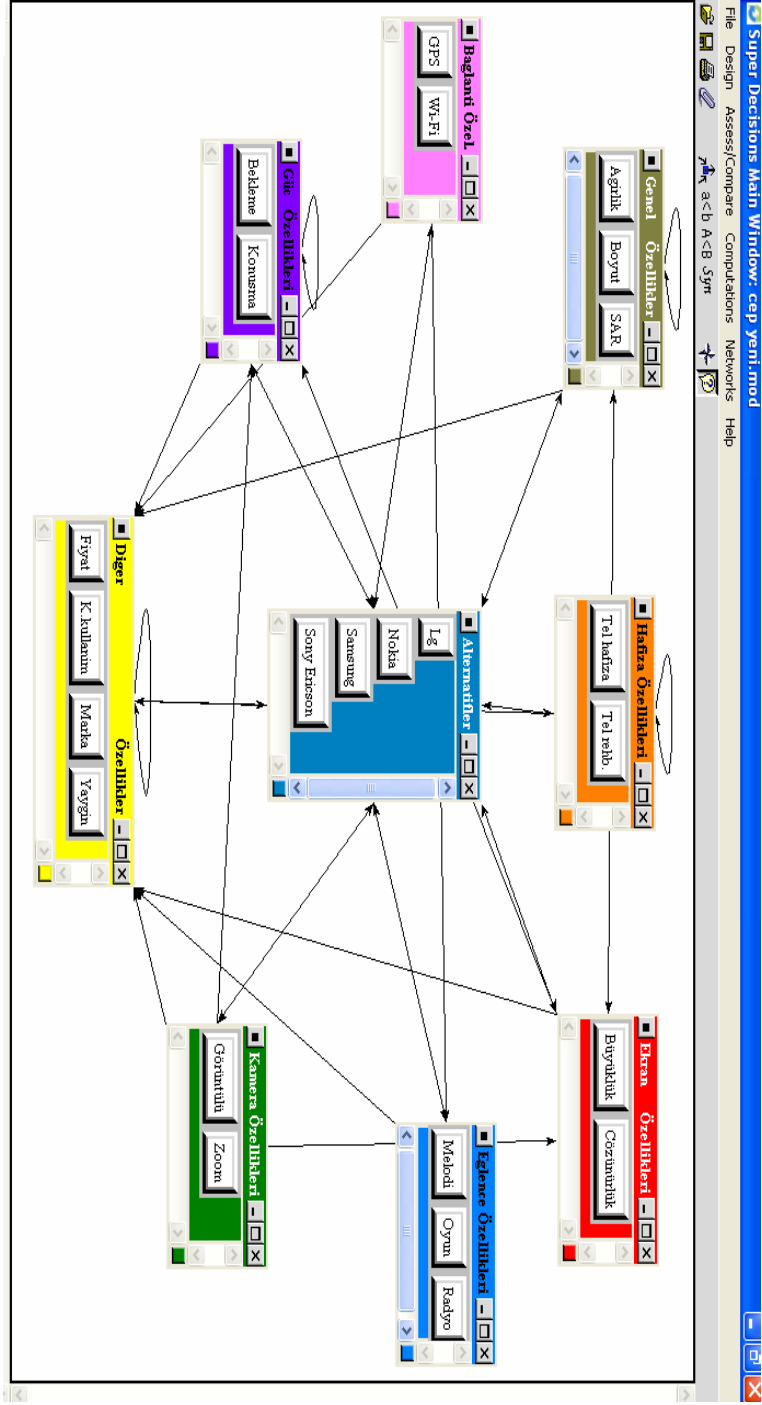
T.O=0,00

**Tablo 4: Küme Ağırlıkları Matrisi**

	Alternatifler	Bağlantı özel.	Diğer özel	Eğlence özel.	Ekran özel.	Genel özel.	Güç özel	Hafıza özel	Kamera özel.
Alternatifler	0,000	0,286	0,500	0,444	0,198	0,196	0,269	0,271	0,199
Bağlantı özellikleri	0,096	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Diğer özellikler	0,243	0,448	0,500	0,555	0,369	0,370	0,461	0,443	0,386
Eğlence özellikleri	0,069	0,263	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Ekran özellikleri	0,097	0,000	0,000	0,000	0,000	0,219	0,000	0,000	0,177
Genel özellikler	0,150	0,000	0,000	0,000	0,221	0,213	0,000	0,000	0,000
Güç özellikleri	0,111	0,000	0,000	0,000	0,209	0,000	0,267	0,000	0,235
Hafıza özellikleri	0,130	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,283	0,000
Kamera özellikleri	0,097	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 4'te yer alan değerler bir kümenin diğerlerinden hangi oranda etkilendiğini ifade eder. Örneğin eğlence özellikleri kümesi alternatifler kümesini (0,069) ve bağlantı özellikleri kümesini (0,263) etkilemektedir. Alternatifler kümesi, kendisi hariç diğer tüm kümelerden etkilenmektedir. Tablo 4'teki değerler ağırlıklandırılmamış matrisle çarpılarak ağırlıklandırılmış matrisin elde edilmesinde kullanılmıştır. Ağırlıklandırılmış matrisin büyük dereceden kuvvetleri alınarak Tablo 5'te verilen limit süpermatris elde edilmiştir.

## Analitik Ağ Süreci Yöntemiyle Cep Telefonu Seçimi



Şekil 2: AAS modeli



### Analistik Ağ Süreci Yöntemiyle Cep Telefonu Seçimi

Limit matristeki değerler faktör ve alternatiflerin önceliklerini göstermektedir. Limit matristeki özvektörler ait olduğu kümede normalize edilmiş ve öncelik ağırlıkları belirlenmiştir. Örneğin güç özellikleri kümesinde yer alan bekleme süresinin öncelik ağırlığı,

$$\text{Öncelik}_{BS} = \frac{0,023}{0,023 + 0,027} = 0,465$$

şeklinde normalizasyon yapılarak bulunmuştur. Benzer işlemler yapılarak bulunan nihai öncelikler Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 6: Faktörlerin Öncelikleri**

Küme	Faktör	Nihai Öncelik
Alternatifler	LG Leo Kg920	<b>0,170</b>
	Nokia N82	<b>0,280</b>
	Samsung G 600	<b>0,290</b>
	Sony Ericsson K850i	<b>0,260</b>
Bağlantı Özellikleri	GPS	0,486
	Wi-Fi	0,514
	Fiyat	0,395
Diğer Özellikler	Kolay kullanım	0,048
	Marka	0,186
	Yaygınlık	0,371
Eğlence Özellikleri	Melodi programlama	0,254
	Oyun yükleyebilme	0,428
Ekran Özellikleri	Radyo	0,318
	Ekran büyüklüğü	0,619
Genel Özellikler	Ekran çözünürlüğü	0,381
	Ağırlık	0,479
	Boyut	0,312
Güç Özellikleri	SAR değeri	0,209
	Bekleme Süresi	0,465
	Konuşma Süresi	0,535
Hafıza Özellikleri	Telefon Hafızası	0,331
	Telefon Rehberi	0,669
Kamera Özellikleri	Görüntülü konuşma	0,500
	Zoom	0,500

Tablo 6'ya göre cep telefonu alternatifleri arasında yapılan değerlendirmede Samsung G 600 %29 oran ile ilk sırada yer almıştır. Onu sırasıyla %28 ile Nokia N82, %26 ile Sony Ericsson K850i ve %17 ile LG Leo Kg920 izlemiştir. Bağlantı özellikleri kümesinde yer alan Wi-Fi özelliği GPS özelliğinden daha önemli bir özellik olarak değerlendirilmiştir (0,514>0,486). Diğer özellikler kümesindeki faktörlerin sıralaması fiyat (0,395), yaygınlık (0,371), marka (0,186) ve kolay kullanım (0,048) şeklinde olmuştur. Eğlence özellikleri kümesinde ise en önemli faktör oyun yükleyebilme (0,428) iken radyo (0,318) ikinci sırada melodi

## Fatih Ecer ve Süleyman Dündar

programlama (0,254) ise son sırada yer almıştır. Ekran büyüklüğü ekran çözünürlüğü özelliğinden daha önemli olarak değerlendirilmiştir (0,619>0,381). Genel özellikler kümesinde sıralama ağırlık (0,479), boyut (0,312) ve SAR değeri (0,209) şeklindedir. Güç özellikleri kümesinde yer alan konuşma süresi (0,535) bekleme süresinden (0,465); hafıza özellikleri kümesinde yer alan telefon rehberi (0,669) telefon hafızasından (0,331) daha önemli faktörler olarak değerlendirilmiştir. Kamera özellikleri kümesinde yer alan görüntülü konuşma özelliği ile zoom özelliği eşit öneme sahiptir (0,500).

## SONUÇ

Geçmiş kısa bir süre öncesine dayanan AAS yöntemi, nitel ve nicel faktörler ile bunlar arasında etkileşimlerin, bağımlılıkların ve geri bildirimlerin söz konusu olduğu karar problemlerinin çözümünde yararlanılabilecek bir karar verme yöntemidir. Problemleri, karşılıklı etkileşimlere izin veren ağ yapısıyla modeller. Etkileşimler hesaba katılarak yapılan analizler, karar vericinin daha gerçekçi sonuçlara ulaşmasına imkan verir. Değerlendirmeleri bir karar verici yapabileceği gibi çok sayıda karar verici de yapabilir. Karar verici sayısının ve küme sayısının artması işlem yükünü arttırır.

Çalışmada, AAS yönteminin, yeni bir uygulama alanı olarak cep telefonu seçiminde, uygulaması gerçekleştirilmiştir. Uygulama kapsamında cep telefonu satın alırken göz önünde bulundurulmuş özellikler belirlenmiştir. Tüm cep telefonlarında mp3, MMS, bluetooth, GPRS, e-mail desteği özellikleri olduğu için bu özellikler değerlendirmede kullanılmamıştır. Değerlendirmeye alınan cep telefonu modellerinin kamera çözünürlüğü, belli bir standart sağlamak için eşit seçilmiştir. Kümeler oluşturulurken cep telefonu markalarının internet sitelerinden ve alışveriş sitelerindeki tasniflerden yararlanılmıştır. Yapılan değerlendirmelerin tutarsızlık oranı kabul edilebilir düzey olan %10'un altındadır.

Bu çalışmayla, çok sayıda faktörün birbiriyle etkileşiminin söz konusu olduğu cep telefonu seçimi probleminin çözümünde AAS yönteminin etkin bir karar verme yöntemi olduğu ortaya konulmuştur. Bu yöntemin, tüketicilerin cep telefonu satın alırken yaşanan kararsızlığı azaltabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan cep telefonu dağıtıcıları ve satıcıları da cep telefonu satarken müşterilerin cep telefonunda istedikleri öncelikli özelliklere göre uygun alternatif modeller önerilebilir. Bu amaçla AAS yöntemine göre oluşturulacak bilgisayar yazılımları ile çok sayıdaki cep telefonu arasından tüketicinin isteklerine uygun cep telefonları

## **Analitik Ağ Süreci Yöntemiyle Cep Telefonu Seçimi**

belirlenerek bunlar tüketicinin değerlendirmesine sunulabilir. Çalışmada elde edilen sonuçları genele yaymak yanlış olabilir çünkü elde edilen bulgular geliştirilen modele, kullanılan faktörlere ve karar vericilere göre değişiklik gösterebilmektedir.

### **KAYNAKÇA**

- Agarwal, A., Shankar, R. & Tiwari, M.K. (2006). Modeling the Metrics of Lean, Agile and Leagile Supply Chain: An ANP-based Approach. *European Journal of Operational Research*, 173, 211-225.
- Alikalfa, E.P. & Özdemir, M.S. (2003). The Best Policy for European Union and Turkey Relationship: The Analytic Network Process. *Proceedings of the 7<sup>th</sup> International Symposium on the Analytic Hierarchy Process*, Indonesia, 97-107.
- Aytürk, S. (2006). Askeri Savunma Sistemlerinde Analitik Hiyerarşi ve Analitik Şebeke Prosesi ile Hafif Makineli Tüfek Seçimi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bayazit, O. (2006). Use of Analytic Network Process in Vendor Selection Decisions. *Benchmarking: An International Journal*, 13(5), 566-579.
- Burnaz, S. & Topcu, I. (2006). A Multiple-Criteria Decision-Making Approach for the Evaluation of Retail Location. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 14, 67-76.
- Butt, S. & Phillips, J.G. (2008). Personality and Self Reported Mobile Phone Use. *Computers in Human Behavior*, 24(2), 346-360.
- Büyükyazıcı, M. (2000). Analitik Ağ Süreci, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Chae, M. & Kim, J. (2004). Do Size and Structure Matter to Mobile Users? An Empirical Study of the Effects of Screen Size, Information Structure and Task Complexity on User Activities with Standard Web Phones. *Behavior&Information Technology*, 23(3), 165-181.
- Chen, C.W.C. & Brown, C.G. (2007). The Co-evolution Process of Technological Innovation: An Empirical Study of Mobile Phone Vendors and Telecommunication Service Operators in Japan. *Technology in Society*, 29(1), 1-22.
- Cheng, E.W.L. & Li, H. (2006). Job Performance Evaluation for Construction Companies: An Analytic Network Process Approach. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132(8), 827-835.



- Cheng, E.W.L., Li, H. & Yu, L. (2005). The Analytic Network Process Approach to Location Selection: A Shopping Mall Illustration. *Construction Innovation*, 5, 83-97.
- Choudhury, A.K., Tiwari, M.K. & Mukhopadhyay, S. K. (2004). Application of an Analytic Network Process to Strategic Planning Problems of a Supply Chain Cell: Case Study of a Pharmaceutical Firm. *Production Planning & Control*, 15 (1), 13-26.
- Chuang, M.C., Chang, C.C. & Hsu, H.S. (2001). Perceptual Factors Underlying User preference toward Product Form of Mobile Phones. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 27, 247-258.
- Çamlıdere, Ö. (2005). Konjoint Analizi ve Cep Telefonu Tercih Üzerine Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Dağdeviren, M., Dönmez, N. & Kurt, M. (2006). Bir İşletmede Tedarikçi Değerlendirme Süreci İçin Yeni Bir Model Tasarımı ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 21(2), 247-255.
- Dağdeviren, M., Eraslan, E. & Kurt, M. (2005a). Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(4), 517-525.
- Dağdeviren, M., Eraslan, E., Kurt, M. & Dizdar, E.N. (2005b). Tedarikçi Seçimi Problemine Analitik Ağ Süreci İle Alternatif Bir Yaklaşım. *Teknoloji*, 8(2), 115-122.
- Dikici, T. (2006). Konjoint Analizi ve Tüketicilerin Cep Telefonu Tercihinin Belirlenmesi ile İlgili Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Erdoğan, S., Kapanoğlu, M. & Koç, E. (2005). Evaluating High-Tech Alternatives by Using Analytic Network Process with BOCR and Multiactors. *Evaluation and Program Planning*, 28, 391-399.
- Felek, S., Yuluğkural Y. & Aladağ, Z. (2007). Mobil İletişim Sektöründe Pazar Paylaşımının Tahmininde AHP ve ANP Yöntemlerinin Kıyaslaması. *Endüstri Mühendisleri Dergisi*, 18(1), 6-22.
- GSM Association (2008). Brief History of GSM & The GSMA; İndirilme Tarihi: 16.03.2008, WWW:Web:<http://www.gsmworld.com/about/history.shtml>
- Gülmez, M. (2005). Üniversite Öğrencilerinin Cep Telefonu Satın Alma ve Kullanımını Etkileyen Faktörler: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi ile

## **Analitik Ağ Süreci Yöntemiyle Cep Telefonu Seçimi**

- Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitelerinde Bir Uygulama. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24, 37-62.
- Han, S.H. & Hong, S.W. (2003). A Systematic Approach for Coupling User Satisfaction with Product Design. *Ergonomics*, 46 (13/14), 1441-1461.
- Han, S.H., Kim, K.J., Yun, M.H., Hong, S.W. & Kim, J. (2004). Identifying Mobil Phone Design Features Critical to User Satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14(1), 15-29.  
<http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=20079> (Erişim tarihi: 28.1.2008).  
<http://www.hepsiburada.com/Department.aspx?CategoryID=16001> (Erişim tarihi: 26.1.2009).  
<http://www.mobile-phones-uk.org.uk/sar.htm> (Erişim tarihi: 3.03.2008).
- Isıklar, G. & Buyukozkan, G. (2007). Using a Multi-criteria Decision Making Approach to Evaluate Mobil Phone Alternatives. *Computer Standards & Interfaces*, 29, 265-274.
- İlter, O.C. (2006). Analitik Ağ Süreci İle Ticari Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Jauhiainen, J.S. (2007). Men, Money and Mobile Phones: Tracing the Technology Discourse in Finnish Newspapers. *Technology in Society*, 29(1), 79-91.
- Jharkharia, S. & Shankar, R. (2007). Selection of Logistics Service Provider: An Analytic Network Process (ANP) Approach. *The International Journal of Management Science*, 35, 274-289.
- Karjaluoto, H., Karvonen, J., Kesti, M., Koivumäki, T., Manninen, M., Pakola, J. & Ristola, A. (2005). Factors Affecting Consumer Choice of Mobile Phones Two Studies from Finland. *Journal of Euromarketing*, 14(3), 59-82.
- Keçeci, U. (2006). Tedarikçi Seçim Probleminde Analitik Ağ Süreci, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kocakalay, Ş., Özdemir, M.S. & Işık, A. (2004). Analitik Serim Süreci Tekniği İle Pazar Payı Tahmini, Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği XXIV. Ulusal Kongresi, Gaziantep-Adana.
- Kulaç, A. (2006). Eskişehir Tepebaşı Belediyesi İçin Katı Atık Yönetim Sistemi Seçiminde Analitik Serim Süreci (ANP) Yaklaşımı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

### Fatih Ecer ve Süleyman Dündar

- Lai, H.H., Lin, Y.C., Yeh, C.H. & Wei, C.H. (2006). User-oriented Design for the Optimal Combination on Product Design. *International Journal of Production Economics*, 100(2), 253-267.
- Lee, J. (1999). The Influence of Switching Costs on Customer Retention: A Study of The Cell Phone Market in France. *European Advances in Consumer Research*, 4, 277-283.
- Lee, J.W. & Kim, S.H. (2000). Using Analytic Network Process and Goal Programming for Interdependent Information System Project Selection. *Computers & Operations Research*, 27, 367-382.
- Love, S. (2005). Understanding Mobile Human-Computer Interaction (Chapter 2: User Characteristics, pp.15-31). WWW:Web: <http://www.sciencedirect.com/science/book/9780750663526>
- Meade, L. (1998). Strategic Analysis of Logistics and Supply Chain Management using the Analytic Network Process, *Transportation Research Part. E-Logistics and Transportation Review*, 34(3), 201-215.
- Meade, L.M. & Presley, A. (2002). R and D Project Selection using The Analytic Network Process. *IEEE Transaction on Engineering Management*, 49(1), 59-66.
- Meade, L.M. & Sarkis, J. (1999). Analyzing Organizational Project Alternatives for Agile Manufacturing Processes An Analytical Network Approach. *International Journal of Production Research*, 37(2), 241-246.
- Niemira, M.P. & Saaty, T.L. (2004). An Analytic Network Process Model for Financial-Crisis Forecasting. *International Journal of Forecasting*, 20, 573-587.
- Ozcan ,Y.Z. & Kocak, A. (2003). A Need or Status Symbol? Use of Cellular Telephone in Turkey. *European Journal of Communication*, 18(2), 241-254.
- Özdemir, M.S. (2004). Analitik Serim Süreci ve EM'deki Uygulamaları, Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği XXIV. Ulusal Kongresi, Gaziantep-Adana.
- Pamukçu, B. (2004). Analitik Ağ Süreci ve Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Partovi, F.Y. (2006). An Analytic Model for Locating Facilities Strategically. *The International Journal of Management Science*, 34, 41-55.
- Partovi, F.Y. (2007). An Analytical Model of Process Choice in the Chemical Industry. *International Journal of Production Economics*, 105, 213-227.

### **Analitik Ağ Süreci Yöntemiyle Cep Telefonu Seçimi**

- Saaty, T.L. (2001). Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process, 2<sup>nd</sup> Edition. Pittsburgh, USA: RWS Publications.
- Sarıkaya, N., Sütütemiz, N. & Konuk, F.N. (2008). Farklı Algılanan Değer Perspektifine Sahip Kişilerin Ayırt Edici Özelliklerinin İncelenmesi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, 7(23), 143-156.
- Sayın, O. (2005). Çok Ölçütlü Bir Karar Problemi Olan Tayin Yeri Seçiminde Analitik Serim Süreci Kullanımı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Telekomünikasyon Kurumu (2007). Sabit ve Mobil Telefon Kullanıcılarının Profili ve Eğilimlerinin Belirlenmesi Araştırması; İndirilme Tarihi: 16.04.2008, WWW:Web:<http://www.tk.gov.tr/anket/telkullaniciprofil.htm>
- Telekomünikasyon Kurumu (2008). 2007 Yılı GSM Verileri; İndirilme Tarihi: 16.04.2008, WWW:Web: <http://www.tk.gov.tr/Yayin/istatistikler/istatistik/2007/istatistik2007gsm.htm>
- Thakkar, J., Deshmukh, S.G., Gupta, A.D. & Shankar, R. (2005). Selection of Third-Party Logistics (3PL): A Hybrid Approach Using Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP). Supply Chain Forum: An International Journal, 6(1), 32-46.
- Üstün, Ö. & Demirtaş, E.A. (2004). Karar Vermede Analitik Serim Süreci ve Oyun Teorisi Yaklaşımı: Kıbrıs Sorunu, Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği XXIV. Ulusal Kongresi, Gaziantep-Adana.
- Yun, M.Y., Han, S.H., Hong, S.W. & Kim, J. (2003). Incorporating User Satisfaction into to Look-and-Feel of Mobile Phone Design. Ergonomics, 46(13/14), 1423-1440.

**Ek 1: Cep Telefonlarının Özellikleri**

	Nokia N82	Sony Ericsson K850i	Samsung G600	LG Leo Kg920
Fiyat	1061 YTL	956 YTL	559 YTL	1274 YTL
Boyut (mm)	112x50,2x17,3	102x48x17	101x47,8x14,9	108x50x18
Ağırlık	114 g	118 gr	104 gr	138 gr
Yaygınlık (pazar payı)*	% 40,2	% 9,3	% 14,0	% 7,1
SAR değeri**	0,62	0,70	0,50	0,64
Ekran Renk	16 Milyon	256000	16 Milyon	260000
Çözünürlüğü	2,4"	2,4"	2,2"	2,0"
Ekran Büyüklüğü	2,4"	2,4"	2,2"	2,0"
Kamera zoom	10x	16x	4x	4x
Görüntü	Var	Var	Yok	Yok
Konuşma	Var	Var	Yok	Yok
Telefon hafızası	100 MB	40 MB	55 MB	8 MB
Telefon rehberi	Sınırsız	1000x20 adet	1000 adet	1000 adet
Radyo	Var	Var	Var	Yok
Melodi	Yok	Var	Var	Yok
programlama	Yok	Var	Var	Var
Oyun yükleyebilme	Yok	Var	Var	Var
Bekleme süresi (Maks.)	225 saat	400 saat	300 saat	200 saat
Konuşma süresi (Maks.)	4 saat 20 dak,	9 saat	3 saat	2 saat
Wi-Fi	Var (802,11	Yok	Yok	Yok
GPS (Uydudan takip)	b/g) Var	Yok	Yok	Yok

**Kaynak:** <http://www.hepsiburada.com/Department.aspx?CategoryID=16001> (26.1.2009).

\* <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=20079> (28.1.2008).

\*\* SAR (specific absorption rate): Cep telefonunun yaydığı radyasyon oranı. AB Konseyi üst limiti 2,0 olarak belirlemiştir (<http://www.mobile-phones-uk.org.uk/sar.htm>).

## IMPLEMENTING LEAN SERVICE OPERATIONS: A CASE STUDY FROM TURKISH BANKING INDUSTRY

Sabri Erdem\*, Koray Aksoy\*\*

### ABSTRACT

This paper describes lean management and its application in banking industry. Since lean management eliminates waste effectively in manufacturing environment with significant outputs, service industry has started to focus on lean implementations. In this sense, this paper is a pioneer especially for banking in service sector in Turkey to eliminate waste by means of lean methods. For this reason, a branch of a nationwide state bank in Aegean region was selected as pilot to collect data by observing customers, employee and operations. After analyzing the collected data, some improvements due to eliminations of unnecessary operations were offered. Our results show that significant improvements in banking sector are easy to achieve just by focusing value adding operations. Obtained results are also valid for other branches of the bank.

**Keywords:** *Lean Service Management, Lean Thinking, Efficiency in Banking*

### YALIN HİZMET İŞLEMLERİ UYGULAMASI: TÜRK BANKACILIK ENDÜSTRİSİNDE BİR ÖRNEK OLAY ANALİZİ

#### ÖZET

Bu çalışmada yalın yönetim ve bankacılık uygulaması ele alınmaktadır. Yalın yönetimin imalat ortamında anlamlı çıktılar sağlayacak şekilde atıl kaynakları ortadan kaldırmasından dolayı hizmet endüstrisi de yalın uygulamalarına odaklanmaya başlamıştır. Buradan hareketle, bu çalışma, özellikle yalın araçları kullanılarak Türkiye’de bankacılık sektöründeki atıl kullanımın ortadan kaldırılması anlamında öncü çalışmalardan birisi olmaktadır. Bu amaçla devlet bankalarından birisinin Ege Bölgesi’ndeki şubelerinden birisi pilot uygulama alanı olarak seçildi ve bu pilot çalışma alanında müşteriler, banka müşteri temsilcileri ve operasyonlar üzerinde gözlemler yapılarak veri toplanmıştır. Toplanan veriler analiz edildikten sonra gereksiz işlemlerin ortadan kaldırılmasına bağlı olarak bazı iyileştirmeler önerilmektedir. Elde edilen sonuçlar bankacılık sektörü için; katma değerli iş elemanlarına yoğunlaşmak suretiyle yapılan basit iyileştirmelerle anlamlı sonuçlara ulaşabileceğini göstermektedir. Elde edilen sonuçlar bankanın diğer şubelerine de aynı şekilde uygulanabilmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** *Yalın Hizmet Yönetimi, Yalın Düşünce, Bankacılıkta Etkinlik*

---

\* Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Tınaztepe Yerleşkesi, Buca, İzmir, E-posta: sabri.erdem@deu.edu.tr

\*\* Kastaş A.Ş., İzmir, E-posta: kaksoy@kastaş.com.tr

## INTRODUCTION

In today's turbulent competitive environment, a company more than ever needs a strategy that specifies the kind of competitive advantage that it is seeking in its marketplace and articulates how that advantage is to be achieved (Hayes and Pisano, 1994: 77). One of the most important issues when producing goods and services is to use resources efficiently. This is a key factor in increasing productivity as well as increasing outputs under the same amount of inputs. Increasing performance of office and service operations will be crucial for highly competitive markets and rising living standards.

Lean production directly descended from and is frequently used as a proxy for Toyota Production System (TPS), which itself evolved from Taichi Ohno's experiments and initiatives over three decades at Toyota Motor Company (Shah and Ward, 2007: 5).

Many improvement techniques were developed during the manufacturing era, and nowadays many of the methodologies have been successfully adapted to work in the services business (Naval, 2008: 1). The most successful approach to the industrialization of office and service processes is Lean Thinking, originally pioneered by Toyota (Lean Management Institute, 2004: 2).

According to Radnor and Walley (2008), there is some evidence that this concept has transferred to the service sector. It is used at supermarkets especially by adapting the techniques for improving the flow of customers and the term is now used in many contexts, whether it focuses on the organization (as 'lean manufacturing' or 'lean service').

Arbos (2002) demonstrates the application of lean production in service operations by applying this type of approach to a case that is related to the telecommunication service.

Ahlstrom (2004) describes a framework for lean production and translates into service companies, using an empirical base consisting of descriptions of lean production applications in the service sector, made by practitioners from service companies.

Cuatrecasas (2004) describes a methodology to evolve from a classical model of behavior of a production system to a lean production one; this methodology is quite flexible and may cover a very wide spectrum of production systems with an application of the service sector (the check-out service of a hotel type establishment).

Radnor and Walley (2008) analyze a series of case studies of Lean in the public sector around four themes—process-based view, focus on

## **Implementing Lean Service Operations: A Case Study from Turkish Banking Industry**

value, elimination of waste and employee-driven change—before considering the implementation approach taken and outcomes achieved.

As can be seen easily in literature review, there is a great lack of lean service implementations in banking operations. If a medium sized branch of a bank is assumed to achieve thousands of operations daily by 10 to 30 people, lean service management will have great contributions in many ways such as effective usage of resources, reduced customer waiting times, highly satisfied customers and reduced workloads.

In this study we selected a branch of a country wide national bank in Turkey in order to investigate from lean service management viewpoint and whether there are any potential efficiency increases. We introduce changes as eliminating wastes and suggest new ideas by considering lean philosophy.

This study is important in several ways. Firstly, lean service management applications are newly introduced and there are a few of banking applications in the literature and none of the studies are related with banking services in Turkey. Secondly, if there are potential improvements in banking sector due to lean philosophy, its results can be generalized over thousands of other branches both in the selected bank and other national and international bank branches. Thirdly, lean management offers great improvements even if no additional input is used to increase the existing efficiency. Fourthly, banks which implement lean philosophy will gain cost leadership through great competitive advantage as eliminating waste of resources. Finally, further potential improvement issues will rise by deploying other existing operations on electronic banking implementations. If lean philosophy can be adapted to the banking sector today, improvements with the technological developments can be easily handled in the future.

Our research is based on mid-term real observations during 2 months in the selected branch of XYZ bank in Aegean Region. We observe the branch of the bank in terms of performance of the banking services to obtain performance indicators that are commonly used in a conventional service system. After determining the performance measures, source of wastes are investigated and some improvements are suggested by expressing the effects of the new system. Then findings of the existing and suggested system are compared.

The rest of the paper is organized as follows: Section 2 describes lean management and lean banking operations, Section 3 focuses on implementation area, description of the pilot bank branch as application



area, data collection and analysis of current process flows. Eliminations of unnecessary operations and other improvements are demonstrated in Section 4. Section 5 concludes the paper by presenting remarks and discussions based on our work.

## LEAN MANAGEMENT

Lean Manufacturing is a philosophy that is common and is used around the world with well-known and tested results (Naval, 2008: 2). National Institute of Science and Technology (NIST) Manufacturing Extension Partnership (MEP) in India defines lean as a systematic approach to identifying and eliminating waste (non-value-added activities) through continuous improvement by flowing the product at the pull of the customer in pursuit of perfection (Buzby et al., 2002: 513).

Researchers at the Lean Aerospace Initiative (LAI) at the Massachusetts Institute of Technology describe lean as adding value by eliminating waste, being responsive to change, focusing on quality, and enhancing the effectiveness of the workforce. (Cook and Graser, 2001: 8)

United States Environmental Protection Agency (EPA) emphasizes strongly the importance of eliminating waste, encourages lean implementations. From this point of view, EPA defines lean manufacturing as the systematic elimination of waste from all aspects of an organization's operations, where waste is viewed as any use or loss of resources that does not lead directly to creating the product or service a customer wants when they want it. In many industrial processes, such non-value added activity can comprise more than 90 percent of a factory's total activity. (EPA, 2003: 1)

Womack et al. (1991: 5) exposed the fact that much of lean production has wide applicability, even outside the Japanese business environment. They suggest that it would likely benefit all manufacturing firms to employ the lessons taught by lean production.

Lean methods typically target eight types of waste. These waste types are listed in Table 1.

There are numerous methods and tools that organizations use to implement lean production systems. Eight core lean methods are described briefly below. The methods include (Radhakrishnan and Balasubramanian 2008: 99):

- i. Kaizen Rapid Improvement Process
- ii. Five S (5S)
- iii. Total Productive Maintenance (TPM)

## Implementing Lean Service Operations: A Case Study from Turkish Banking Industry

- iv. Cellular Manufacturing / One-piece Flow Production Systems
- v. Just-in-time Production / Kanban
- vi. Six Sigma
- vii. Pre-Production Planning (3P)
- viii. Lean Enterprise Supplier Networks

**Table 1: Eight Types of Waste in Manufacturing**

Waste Types	Examples
Defects	Scrap, rework, replacement production, inspection
Waiting	Stockouts, lot processing delays, equipment downtime, capacity bottlenecks
Processing	Unnecessary or incorrect processing
Overproduction	Manufacturing items for which there are no orders
Movement	Human motions that are unnecessary or straining
Inventory	Excess raw material, WIP, or finished goods
Transport	Carrying WIP long distances, inefficient transport
Unused employee creativity	Lost time, ideas, skills, improvements

**Source:** (The Productivity Development Team, 1999: 2)

Kaizen is the Japanese word for a continuous endeavor for perfection, and it has become popular in the west as a paramount concept behind good management (Abdullah, 2003: 11). 5S which is the acronym of five Japanese words of the following meanings; Seiri (Sort), Seiton (set in order), Seiso (shine), Seiketsu (standardize), and Shitsuke (sustain), a way of organizing and managing the workspace and work flow with the intent to improve efficiency by eliminating waste, improving flow and reducing process unevenness (Michalska and Szewieczek, 2007: 211). Total Productive Maintenance (TPM) is a maintenance program, which involves a newly defined concept for maintaining plants and equipment, aims to markedly increase production while, at the same time, increasing employee morale and job satisfaction (Venkatesh, 2007: 1). In a cellular manufacturing system, which is one of the main tools for Lean Manufacturing, workstations are arranged in sequences to allow for a smooth flow of materials and components through the process to make

a group of similar products into families that can then be processed on the same equipment in the same sequence, cellular manufacturing offers companies the flexibility to give customers the variety they require (Krar, 2007: 2).

Just in Time (JIT) manufacturing is a Japanese management philosophy applied in manufacturing which aims the elimination of non-value added activities (Cheng et al. 1998:16). JIT can also be defined as producing the necessary units, with the required quality, in the necessary quantities, at the last safe moment. It means that company can manage with their own resources and allocate them very easily (Radisic, 2009: 4). Six Sigma is a process improvement methodology to reduce defects in production processes. Its goal was to achieve a level of performance equal to a defect rate of 3.4 defects per million opportunities which is a virtually defect free environment. (Bevan et al., 2005: 4). Whereas other lean methods take a product and its core production process steps and techniques as given, the Pre-Production Planning (3P) focuses on eliminating waste through "Greenfield" product and process redesign. 3P represents a key pivot point, as organizations move beyond a focus on efficiency to incorporate effectiveness in meeting customer needs (EPA, 2003: 13). Lean enterprise supplier networks aim to deliver products effectively by considering lean philosophy.

The road to lean requires training and employee empowerment, such that each decision is made as close as possible to the product and many of the tools of lean production are actually the results of prior work in systems management, optimization, and control (Hallam, 2001).

### **Lean Management in Banking**

In developing countries, life standards and customer needs are growing and changing. New indicators are used to assess to measure the quality of delivering goods and service to express the performance such as responsiveness, flexibility and availability. The increasing and more demanding expectations of customers require smooth processes, right at the first time and with short lead times. (Productivity Center, 2008: 1).

A bank is a financial intermediary accepting deposits and granting loans; offers the widest menu of services of any financial institution (Rose, 2002: 4). By this definition, it provides a payment settlement mechanism based on demand deposit accounts and makes commercial loans to business units (Warner, 1996: 325). Banks are one of the most important points and most widely spread points of providing service by means of thousands of branches in any country.

## **Implementing Lean Service Operations: A Case Study from Turkish Banking Industry**

As stated by Mandacı and Soydan (2002), commercial banks, among the others, have the most important and complex situation in the financial system. According to Mandacı and Soydan (2002) they increase their services and activities that make them the most important financial institution by providing financial advising, providing leasing services, security brokerage services and mutual funds.

Nowadays, online banking or electronic banking is getting very popular. Electronic banking is a generic term encompassing the use of increasingly sophisticated, computer-based technologies for delivering, transferring, recording, and developing banking and related financial services (Williams, 1998: 113)

Electronic point-of-sale (POS) systems allow the buyer of goods and services to have his/her bank account debited at purchase by the seller through the use of a terminal which activates an EFT system (Williams, 1998: 115). It can perform most of the services in anywhere, at any time. Electronic banking saves both customers' and service providers' resources.

In financial services, the increasing use of centralized operations and shared services is continuing, leading to the key operational strategies of integration and rationalization. To merge and standardize operations, a firm in this position needs to consider using Lean tools. Typically, 5-10% of any process is adding value to the customer within financial services, in many cases it is probably even less (Henry, 2008: 2).

### **LEAN SERVICE MANAGEMENT IN XYZ BANK**

XYZ Bank is Turkey's largest and oldest bank. XYZ Bank's origins reached to 19<sup>th</sup> century, and it is headquartered in Ankara, Turkey. XYZ is ranked as one of the most profitable banks in the world, with nine international branches, more than a thousand national branches and more than 20 000 employees.

XYZ Bank provides retail, corporate, and agricultural banking services. Its retail banking services include;

- i. Deposit Accounts,
- ii. Investment Products,
- iii. Loan Products,
- iv. Overdraft Checking Accounts,
- v. Credit Cards,

- vi. Small Business Loans,
- vii. Insurance Services,
- viii. Automated Bill Payments,
- ix. Automated Pass Systems,
- x. Safe-Deposit Box, and
- xi. Member Business Services

The company offers corporate banking services, such as corporate collections, cash collections, check and note collections, payments, deposit accounts, investment products, member business services, cash loans, foreign trade and financing, and non-cash loans. Its agricultural loan products comprise farmer loans, production loans on contract, and agricultural insurance, as well as projected loans.

Based on our observations, the number of mostly used transactions that performed in XYZ Bank are only 16, whereas total number of different types of transactions is about 3000. When a customer comes in the branch of XYZ Bank, requested his/her operation to be performed, and then bank officer operates the related transaction screen over banking information system.

In XYZ Bank, three different receipt numbers are given by queue machine to the customers. These are classified as follows:

- i. Receipt numbers between 1 and 500 are given for Cash-Desk Operations
- ii. Receipt numbers between 501 and 950 are given for Fix Term Accounts and Current Accounts Operations
- iii. Receipt numbers between 951 and 999 are given for Foreign Exchange Operations

There are four financial performance criteria in the XYZ Bank determined as Profitability, The Size of Deposits Account and Loan, The Size of Active/Passive, and Collections. They are using to evaluate the bank's financial performance both itself and between branches of the XYZ Bank. So the bank management aims primarily to increase these criteria for all the branches.

There are some additional criteria that show us the performance of the service system in the service companies. Due to the nature of service and expectation of the customer, bank customers expect high level service performance more than the other service providers. Some additional performance criteria include the number of waiting customers

## Implementing Lean Service Operations: A Case Study from Turkish Banking Industry

in the bank at any time, the waiting time of the customer for the operation and the rate of missing customers.

The number of waiting customers is described as number of customers that are waiting for the operation in the bank after taking queue receipt from the queue-machine. Waiting time of the customer is explained as customer's waiting time between taking queue receipt time and operation time. Lastly, the rate of missing customers is formulated as;

$$\text{The Rate of Missing Customers} = \frac{\text{Printed Receipt Number} - \text{Total Served Customer Number}}{\text{Printed Receipt Number}}$$

### Data Collection in XYZ Bank

First, we decided the application area for the pilot study by determining one of the thousands branches of XYZ bank. We collected data for the research by making observations at this branch. Between February 11 and March 13 2009, six observations were made to obtain data about number of customers at any different time period and average waiting time of the customers in each working day. All the queue receipts were collected to get some information about the service performance. In other words, we observed the branch of the bank in terms of performance of the banking service to obtain performance indicators that are commonly used in a conventional service system. One can conduct a research based on our collected data, since its size is enough to make inference significantly.

Table 2 shows the number of customers waiting for service at predefined time (09:30, 10:30, 12:00, 14:00, 15:00 and 17:00). For example, there are 31 customers waiting for service in the waiting room at 2 pm in February 11, and the average of waiting customer is 10.33 at this day. After collecting all the observations, overall average number of waiting customers is found as 48.7. It means that about 49 customers are waiting for their operation at the bank's branch. It is a sign of a problem to be solved since too much people are waiting for service. It means that as the number of customers waiting for service decreases, waiting time of each customer will increase naturally and of course customers' satisfaction due to service quality will decrease.

**Table 1: The Number of Waiting Customer (Pieces)**

DATE / TIME	09:30	10:30	12:00	14:00	15:00	17:00	AVERAGE
11.02.2009	11	8	1	31	11	0	10.33
12.02.2009	10	8	0	54	18	0	15.00
13.02.2009	5	12	3	63	15	3	16.83
16.02.2009	94	83	80	120	93	10	80.00
17.02.2009	39	32	34	68	45	0	36.33
18.02.2009	45	16	10	47	17	0	22.50
19.02.2009	32	11	0	30	26	0	16.50
20.02.2009	38	61	33	109	103	0	57.33
23.02.2009	53	65	83	165	113	24	83.83
24.02.2009	49	63	48	78	48	6	48.67
25.02.2009	33	49	42	68	47	6	40.83
26.02.2009	35	55	40	63	48	6	41.17
03.03.2009	55	83	91	128	117	28	83.67
04.03.2009	39	68	37	73	64	1	47.00
05.03.2009	65	105	117	106	82	17	82.00
06.03.2009	58	97	83	112	95	22	77.83
09.03.2009	43	95	88	122	98	45	81.83
10.03.2009	23	39	36	52	45	15	35.00
11.03.2009	15	33	22	64	55	16	34.17
12.03.2009	24	27	23	59	55	4	32.00
13.03.2009	43	41	36	78	98	5	50.17
<b>AVERAGE</b>	38.52	50.05	47.74	80.48	61.57	13.87	<b>48.70</b>

Here Table 3 and Table 4 show the summary of collected data about the customers in the queue (i.e., in front of the service points) in the bank branch.

Another data set is collected for determining the waiting time of customers at predefined time instances as 09:30, 10:30, 12:00, 14:00, 15:00 and 17:00 that is shown in Table 3 below. For example, a customer has been waiting for 29 minutes before his operation at 2 pm in February 11, and the average of waiting time is 9.79 minutes at this date. Based on the collected data, the average waiting time for customers is calculated as 33.61 minutes. It might be said that it is quiet high for a primer company of service sector.

**Implementing Lean Service Operations: A Case Study from Turkish  
Banking Industry**

**Table 2: The Waiting Time of Customer (Minutes)**

DATE / TIME	09:30	10:30	12:00	14:00	15:00	17:00	AVERAGE WAITING TIME (Minutes)
11.02.2009	12	6	0.5	29	11	0.25	9.79
12.02.2009	3.5	2	5	35	27	0.3	12.13
13.02.2009	1	12	4	38	10	0.7	10.95
16.02.2009	45	55	20	102	91	12	54.17
17.02.2009	28	22	6	43	39	0.3	23.05
18.02.2009	20	25	12	30	34	0.5	20.25
19.02.2009	22	20	0.5	16	25	0.3	13.97
20.02.2009	23	73	47	48	66	0.4	42.90
23.02.2009	22	45	58	65	107	52	58.17
24.02.2009	21	43	59	36	55	7	36.83
25.02.2009	18	11	27	51	36	4	24.50
26.02.2009	21	43	47	67	13	9	33.33
03.03.2009	25	49	54	88	80	49	57.50
04.03.2009	21	33	35	20	25	2	22.67
05.03.2009	24	37	38	40	51	12	33.67
06.03.2009	20	57	27	98	106	38	57.67
09.03.2009	14	27	115	140	136	58	81.67
10.03.2009	17	24	27	43	31	11	25.50
11.03.2009	21	18	22	37	36	18	25.33
12.03.2009	18	14	23	29	26	6	19.33
13.03.2009	32	40	48	49	65	21	42.50
<b>AVERAGE</b>	20.40	31.24	32.14	52.57	50.95	14.37	<b>33.61</b>

The last dataset collected for determining the number of missing customers and missing customer rate are shown in Table 4 below. For example, in February 11, there were 626 customers who came into the bank and had queue receipt, and 527 of them waited until getting service. It can be said that there were 99 customers (626-527) left or went out to come back in another day or time. For this day, missing customer rate was 15.81% (99/626).

Table 4 also shows that the average of overall missing customers is 399.24 every day, and the average of overall missing rate is calculated as 39.81 percent. It means that, about 40 percent of customers coming in the bank are unsatisfied and left the service point.



**Table 3: Missing Customer Number and Missing Customer Rate**

DATE	TOTAL SERVICED CUSTOMER NUMBER (1)	PRINTED RECEIPT NUMBER (2)	MISSING CUSTOMER NUMBER (3) = (2 -1)	MISSING CUSTOMER RATE (4) = (3/2)
11.02.2009	527	626	99	15.81%
12.02.2009	553	713	160	22.44%
13.02.2009	467	609	142	23.32%
16.02.2009	714	1284	570	44.39%
17.02.2009	667	1015	348	34.29%
18.02.2009	552	775	223	28.77%
19.02.2009	560	772	212	27.46%
20.02.2009	707	1065	358	33.62%
23.02.2009	752	1241	489	39.40%
24.02.2009	622	995	373	37.49%
25.02.2009	503	834	331	39.69%
26.02.2009	590	971	381	39.24%
03.03.2009	587	1227	640	52.16%
04.03.2009	632	1250	618	49.44%
05.03.2009	601	1371	770	56.16%
06.03.2009	461	1019	558	54.76%
09.03.2009	606	1121	515	45.94%
10.03.2009	577	981	404	41.18%
11.03.2009	671	1052	381	36.22%
12.03.2009	689	1059	370	34.94%
13.03.2009	636	1078	442	41.00%
<b>AVERAGE</b>	603.52	1002.76	<b>399.24</b>	<b>39.81%</b>

As a summary, by considering Table 2, Table 3 and Table 4, there are approximately 49 customers who are waiting for their requests for approximately 33.61 minutes in branch of the bank, and for these reasons (high number and time) about 40 percent of customers leaves the branch.

Consequently, we decided to investigate transactions and process flows in detail to reduce customer's waiting time, number of customers waiting in the queue, and missing customer rate.

Between March 13-19, 2009, 959 receipts were collected as supportive purposed observations for the main study just by observing one of the customer representatives. In this part of the study, the type of

## Implementing Lean Service Operations: A Case Study from Turkish Banking Industry

service the customer wants from branch and the frequency of the receipts taken from queue machine are noted. Findings of the observations are demonstrated in Table 5. There were eight operators in most of the working time in bank branch. However, these 959 receipts were collected from the customers who are giving the receipts only to the selected operator. As an illustration, totally 1078 receipts are printed by the queue machine in 13.03.09 and 164 of them arrived to selected operator. Table 5 also shows that 60 customers arrived for different operations at time interval of 12:00-14:00 and 24 customers at time interval of 14:00-15:00. We might also assume that, the busiest time intervals for the customer to take receipt from queue machine are 09:00-10:00 and 12:00-14:00.

**Table 4: The Number of Customer Coming on the Basis of Time Interval**

Date / Time Interval	09:00	10:00	11:00	12:00	14:00	15:00	16:00	Grand Total
	10:00	11:00	12:00	14:00	15:00	16:00	17:30	
13.03.2009	37	23	8	60	24	8	4	164
16.03.2009	70	39	31	54	20	0	3	217
17.03.2009	47	41	8	59	35	12	2	204
18.03.2009	46	29	16	45	24	23	6	189
19.03.2009	37	50	14	40	15	15	14	185
<b>Average</b>	<b>47.4</b>	36.4	15.4	<b>51.6</b>	23.6	14.5	5.8	191.8

According to 959 receipts collected by observing the selected operator, operations which are the most frequently used are listed in Table 6.

Table 6 shows the operation list with respect to frequency in descending order. For example, in 13.03.2009, "Fix Term Accounts Updating" transaction's percentage is 10.37%, "Corporate Collections and Repayment Operations" transaction's percentage is 23.17% and "Current Account Depositing Money" transaction's percentage is 12.80%.

Table 5: Operation List Arranging in Order on the Basis of Frequency

OPERATIONS	13.03.2009	16.03.2009	17.03.2009	18.03.2009	19.03.2009	Average %
Corporate Collections And Repayment Operations	23.17%	13.36%	15.69%	22.75%	20.00%	18.67%
Current Account Depositing Money	12.80%	13.36%	15.69%	12.70%	14.59%	13.87%
Current Account Withdrawal Money	9.76%	13.82%	11.76%	8.99%	11.35%	11.26%
Foreign Exchange Operations	11.59%	9.22%	10.29%	11.11%	13.51%	11.05%
Fix Term Accounts Updating	10.37%	10.60%	6.86%	7.94%	4.86%	8.13%
Credit Card Collections	7.32%	7.37%	9.80%	6.88%	7.57%	7.82%
Transfer In The Bank	5.49%	5.07%	3.92%	4.23%	4.32%	4.59%
Electronic Funds Transfer	3.05%	1.84%	3.92%	3.70%	5.41%	3.55%
Fix Term Account Withdrawal Money	3.05%	2.76%	2.45%	3.70%	4.32%	3.23%
Fix Term Account Closing	1.22%	5.99%	2.45%	3.70%	1.08%	3.02%
Current Account Closing	2.44%	1.38%	3.43%	4.76%	2.70%	2.92%
Fix Term Account Opening	3.66%	2.30%	3.92%	4.23%	0.00%	2.82%
Current Retirement Withdrawal Money	1.22%	4.15%	2.94%	0.53%	3.78%	2.61%
Other	1.22%	3.69%	1.96%	2.12%	3.24%	2.50%
Personal Loans Insurance Provisional-Account Collections	1.22%	2.30%	3.43%	2.12%	2.16%	2.29%
Agricultural TL Loan Capital Payback Operations	1.83%	0.92%	0.98%	0.00%	1.08%	0.94%
Cheque Payment Operations	0.61%	1.84%	0.49%	0.53%	0.00%	0.73%
Grand Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

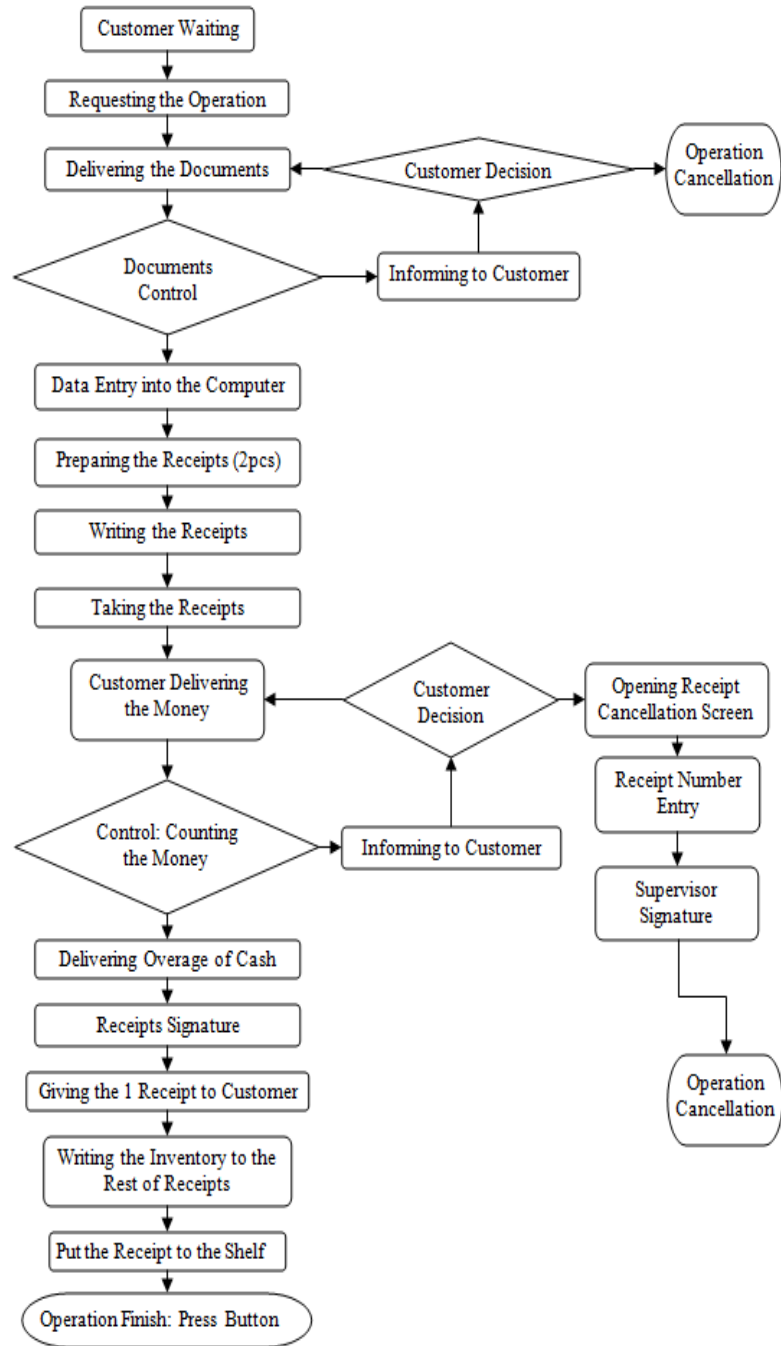
## Implementing Lean Service Operations: A Case Study from Turkish Banking Industry

**Current situation: Process flow charts and operations' times.** As a summary of Table 6, the most frequently used operations are Corporate Collections and Repayment Operations as 18.67%, Current Account Depositing Money as 13.87%, Current Account Withdrawal Money as 11.26%, Foreign Exchange Operations as 11.05%, and Fix Term Accounts Updating as 8.13%. These five operations include totally 62.98 percent of all transactions that are completed in the branch. According to Table 6, the most important operation in terms of transaction volume is Corporate Collections and Repayment Operations. We also agreed with branch management to work on operations that have high transactional volume. Therefore, we focused on the most crucial set of operations among others.

As an illustration, if "Corporate Collections and Repayment Operations" is inspected in detail, process flow is shown in Figure 1 and process elements, types, descriptions and required time to complete each element is tabulated in Table 7.

- i. Four Control Points as 9.86 seconds
- ii. Twenty Operation Points as 61.08 seconds,
- iii. Three Waiting Points as 13.41 seconds,

The total completion time is calculated as 84.35 seconds with 27 operational elements. The number of operational elements and their durations for other leading operations are tabulated in Table 8 and Table 9 respectively.



**Figure 1: Current Process Flow of Corporate Collections and Repayment Operations**

## Implementing Lean Service Operations: A Case Study from Turkish Banking Industry

**Table 6: "Corporate Collections and Repayment Operations" Operational Flow List and Average Times for Each Operations**

Row	Action Type	Operation Definition	Average Time (Sec)
1	Waiting	Customer Waiting	13.41
2	Operation	Requesting the Operation	4.33
3	Operation	Delivering The Documents	4.70
4	Control	Documents Control	1.67
5	Operation	Informing to Customer	1.86
6	Control	If There is Deficiency in the Documents, Customer Decision	4.00
7	Operation	If There is Deficiency in the Documents, and It is Ready, Deliver it.	7.53
8	Waiting	If There is Deficiency in the Documents, and It is not Ready Operation Cancellation	0.00
9	Operation	Data Entry into the Computer	9.74
10	Operation	Preparing The Receipts (Empty-2pcs)	3.62
11	Operation	Writing The Receipts in the Printer	3.85
12	Operation	Taking The Receipts from the Printer	0.94
13	Operation	Customer Counting and Delivering The Money to the Operator	6.40
14	Control	Control: Counting The Money	4.19
15	Operation	If There is Deficiency-Base Money Informing to Customer	0.00
16	Control	If There is Deficiency-Base Money Customer Decision	0.00
17	Operation	If There is Deficiency-Base Money, and It is Ready, Customer Delivering The Money	0.00
18	Operation	If There is Deficiency-Base Money, and It is not Ready, Opening Receipt Cancellation Screen	0.00
19	Operation	If There is Deficiency-Base Money, and It is not Ready, Receipt Number Entry	0.00
20	Operation	If There is Deficiency-Base Money, and It is not Ready, Supervisor Signature	0.00
21	Waiting	If There is Deficiency-Base Money, and It is not Ready, Operation Cancellation	0.00
22	Operation	Delivering Overage of Cash	3.47
23	Operation	Receipts Signature	1.85
24	Operation	Giving the 1 Receipt to Customer	2.43
25	Operation	Writing the Inventory to the Rest of Receipts	5.40
26	Operation	Put the Receipt to the Shelf	2.856
27	Operation	Operation Finish: Press the Numbering Machine Button to Call for the New Customer	2.098
		<b>TOTAL CORPORATE COLLECTIONS AND REPAYMENT OPERATIONS TIME</b>	<b>84.35</b>

**Table 7: Number of Operational Elements for Leading Operations**

Transaction	Numbers of Action Types			
	Approval	Control	Operation	Waiting
Corporate Collections And Repayment Operations	0	4	20	3
Current Account Depositing Money	1	5	20	3
Current Account Withdrawal Money	1	7	18	4
Fix Term Accounts Updating	1	2	12	2
Foreign Exchange Operations	0	7	30	5

**Table 8: Duration of Operational Elements for Leading Operations**

Transaction	Times of Action Types (second)			
	Approval	Control	Operation	Waiting
Corporate Collections And Repayment Operations	0.00	9.86	61.08	13.41
Current Account Depositing Money	9.83	29.58	92.54	20.93
Current Account Withdrawal Money	16.53	12.97	104.83	19.38
Fix Term Accounts Updating	14.15	0.00	83.72	13.41
Foreign Exchange Operations	0.00	44.65	139.46	20.93

**Suggested improvements based on analysis.** As mentioned in the Lean Management section in detail, lean philosophy can be easily applied by elimination of wastes. When we look at the process flows of the top five operations, process element to be eliminated can be easily determined by its type. It means that approvals, controls and waiting points are generally non-value adding elements of any operations. Besides, if an analyst looks at the process flow of an operation in Figure 1 1, he/she can see operation cancellations are mostly due to late checking of documents, identity cards and money. In Figure 2 suggested process flow is demonstrated after eliminating process cancellations.

In addition to removing some unnecessary activities, there may be improvements on their costs in approving, controlling and waiting activities. Thus some necessary conditions are suggested to provide with equipments and devices as listed below:

1. **Making Favorite List:** Customers can use their Bank Card (ATM Card or Credit Card) to take receipt before waiting for their operations. Based on the customer historical data, information system knows what operations customers most frequently preferred in the past, and bringing up favorite list for the customer. Banking system can also provide the customers to take receipt quickly and reduce customer waiting time by fast

## Implementing Lean Service Operations: A Case Study from Turkish Banking Industry

forwarding to the right desk that might be differentiated by functions/customers.

2. **Estimation of Waiting Time:** If standard times for all transactions can be determined, the estimated waiting time can be written on the receipt. Because, the system knows how many customers (i.e., number of transactions and different type of transactions) have been waiting at any in the bank branch. Based on this dynamically changed information, customer desks can be re-arranged at any time with respect to volume of transactions.
3. **Use Electronic Panel:** We can prevent operation cancellations in "Foreign Exchange Operations", and by this way, the customers, who just ask the price of foreign exchange, will not wait in the branch. For this purpose electronic panels, that show foreign exchange prices (buying and selling price) instantly, can be used.
4. **Showing Account Inventory:** Some of the customers have troubles with their balance when withdrawing is necessary from their accounts to complete the transaction. Therefore, this waiting time might be removed here by informing bank customers via a fast and limited electronic information system. By this way, the bank branch can prevent operation cancellations for the "Current Account Withdrawal Money", and also, the customers, who ask just balance information, will not wait for service within the bank branch.
5. **Prevent Operation Cancellations:** To prevent operation cancellations through the operations, the bank can notify the customers to check their *Identity Card, Required Account Number(s) and Amount to Pay* via electronic display / announcement.
6. **Use Single Queuing Number:** The customers' arrival time to service desk from the waiting location is approximately 15 seconds if the previous customer is absent because of service person should wait for 5-10 seconds to ensure the customer is really absent. Since there are three different types of queuing receipts, customers who don't understand their purposes usually take all three receipts from the machine in order to guarantee their service. The queue machine might give only a single type of receipt number instead of three types to prevent wastes on the



receipts. It means that approximately 40% of the total customers' absenteeism time cost is 15 seconds for each customer. According to Table 4, approximately 400 customers, as an overall average, produces 6000 seconds (i.e., 2 hrs 40 min) as time cost for the selected bank branch.

7. **Promote Electronic Banking:** The Bank should involve a unit to encourage customers to utilize online banking system. If it is needed, short introduction or information about "how online banking is effectively used?" can be given by this unit via face-to-face encounters, continuous video tutorials and booklets. Therefore, effectiveness of this unit can be measured by tracking these customers electronically. It is obvious that a portion of all customers will decide to use online banking systems for most of their further banking operations that do not require real money to touch. By this way, some of the missing customers will not leave the bank branch.
8. **Use Continuous Printing:** The bank can speed up the printing receipts that are variable with respect to operation type and customer request. In the current system, receipts are in a form of copy block and operator counts the required number of papers and detaches from the block and feeds the printer. Instead, based on the customer request or operation type, bank receipts can be print in a manner of continuous form or like A5 sized printed papers. It may be more time efficient than the current system. When it saves 5 seconds for each customer, according to Table 4 it produces 5000 seconds (i.e., 1 hrs 23 min) for approximately 1000 daily customers as averagely for the bank branch.
9. **Change the Operation Sequence:** Operator should take the money from customer in the "Current Account Depositing Money" operation before printing receipts in case of inadequate amount of money. Otherwise, the operation has to be terminated and the bank receipts have to be cancelled. This takes quite long and wastes time.
10. **Put the Queue Machine Outside:** The bank opens at 09:30 in the morning and 13:30 at noon. So the busiest times are 09:30-10:30 and 13:30-14:00 time interval, and before the bank branch opens, the customers wait for the queue receipts in front of the bank. In the current situation, many customers arrive at the queue machine at the same time and inter-arrival time between

## Implementing Lean Service Operations: A Case Study from Turkish Banking Industry

queue receipts are too short and waiting times for these group of customers will be longer than the customers who will arrive later. In order to improve customer satisfaction and reduce the waiting time of the customers, the bank might put the queue machine outside, and customers can take the queue receipts easily even if the bank is closed.

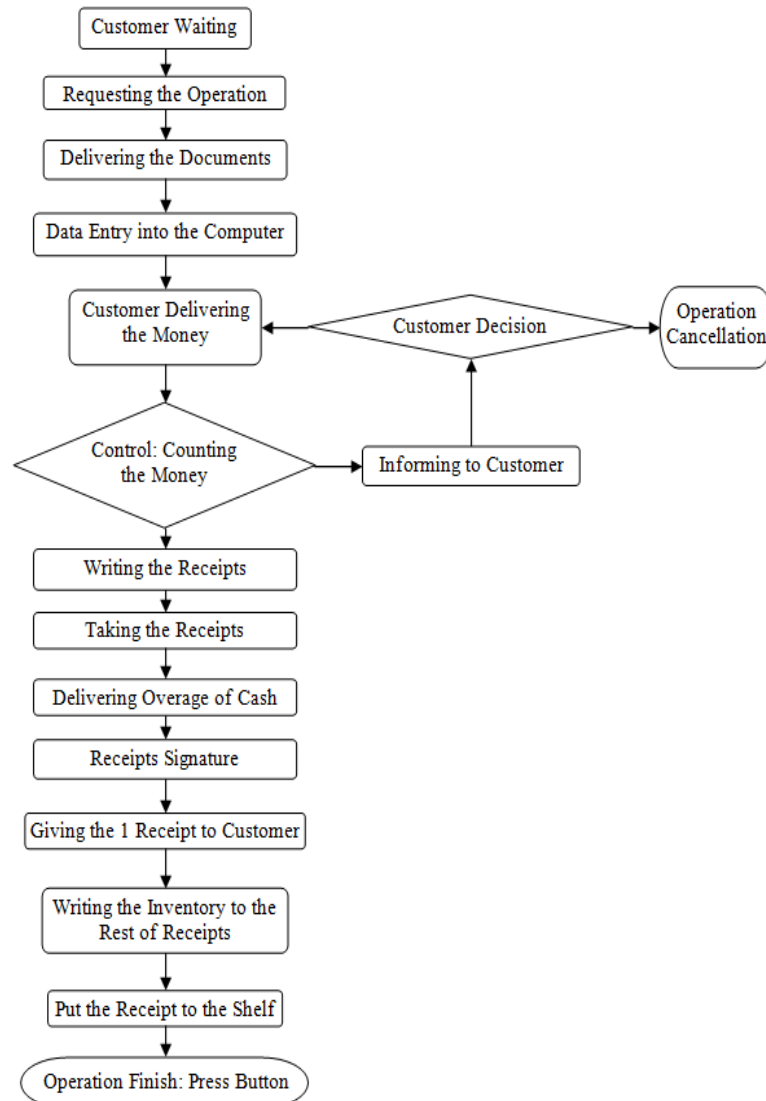


Figure 2: Suggested Process Flow for Corporate Collections and Repayment Operations

**Table 9 : Suggested Process Flow of Corporate Collections and Repayment Operations and Average Times for Each Operation**

Row	Action Type	Operation Definition	Average Time (Sec)
1	Waiting	Customer Waiting	13.41
2	Operation	Requesting the Operation	4.33
3	Operation	Delivering The Documents	4.70
4	Operation	Data Entry into the Computer	9.74
5	Operation	Customer Counting and Delivering The Money to the Operator	6.40
6	Control	Control: Counting The Money	4.19
7	Operation	If There is Deficiency-Base Money Informing to Customer	0.00
8	Control	If There is Deficiency-Base Money Customer Decision	0.00
9	Operation	If There is Deficiency-Base Money, and It is Ready, Customer Delivering The Money	0.00
10	Waiting	If There is Deficiency-Base Money, and It is not Ready, Operation Cancellation	0.00
11	Operation	Writing The Receipts in the Printer	3.85
12	Operation	Taking The Receipts from the Printer	0.94
13	Operation	Delivering Overage of Cash	3.47
14	Operation	Receipts Signature	1.85
15	Operation	Giving the 1 Receipt to Customer	2.43
16	Operation	Writing the Inventory to the Rest of Receipts	5.40
17	Operation	Put the Receipt to the Shelf	2.86
18	Operation	Operation Finish: Press the Numbering Machine Button to Call for the New Customer	2.10
<b>TOTAL SUGGESTED - CORPORATE COLLECTIONS AND REPAYMENT OPERATIONS TIME</b>			<b>65.68</b>

## Implementing Lean Service Operations: A Case Study from Turkish Banking Industry

Suggested process flow is shown in Figure 2 and process elements, types, descriptions and required time to complete each element is tabulated in Table 10. Suggested state for “Corporate Collections and Repayment Operations” can be summarized as below;

- i. Two Control Points as 4.19 seconds
- ii. Fourteen Operation Points as 48.07 seconds,
- iii. Two Waiting Points as 13.41 seconds,

The total completion time for “Corporate Collections and Repayment Operations” flow was calculated as 84.35 seconds with 27 operational elements. The number of operational elements and their durations for other leading operations are tabulated in Table 8 and Table 9 respectively.

The total completion time for the suggested “Corporate Collections and Repayment Operations” flow is calculated as 65.68 seconds. There is also only one operation cancellation point. Totally it includes eighteen operations (reduced from twenty-seven operations). Similarly, the number of operational elements and their durations for the other leading operations are tabulated in Table 11 and Table 12 respectively.

**Table 10: Number of Operational Elements for Leading Operations after Eliminations of Waste**

Transaction	Number of Action Types			
	Approval	Control	Operation	Waiting
Corporate Collections And Repayment Operations	0	2	14	2
Current Account Depositing Money	1	3	14	2
Current Account Withdrawal Money	1	3	14	2
Fix Term Accounts Updating	1	0	10	1
Foreign Exchange Operations	0	5	27	3

**Table 11: Duration of Operational Elements for Leading Operations after Eliminations of Waste**

Transaction	Times of Action Types			
	Approval	Control	Operation	Waiting
Corporate Collections And Repayment Operations	0.00	4.19	48.07	13.41
Current Account Depositing Money	9.83	21.68	84.09	15.84
Current Account Withdrawal Money	16.53	6.97	92.64	17.65
Fix Term Accounts Updating	14.15	0.00	83.72	13.41
Foreign Exchange Operations	0.00	33.47	113.50	15.84

**Results of improvements.** If the current system is compared to suggested system based on lean philosophy, remarkable improvements are obtained. For example, for the flow of "Corporate Collections and Repayment Operations", the number of control points reduced from four to two, improvement rate is 50% and time spent for control operations is reduced from 9.86 to 4.19 seconds and improvement rate is 57.5%. The number of operation points reduced from twenty to fourteen, improvement is 30% and 21.3% for the operation times. Other details about improvements on Corporate Collections and Repayment Operations and other leading operations are summarized in Table 13 and Table 14.

**Table 12: Improvements on Number of Operational Elements for Leading Operations**

Transaction	STATE	Number of Action Types				
		Approval	Control	Operation	Waiting	Total
Corporate Collections and Repayment Operations	Current	0	4	20	3	27
	Suggested	0	2	14	2	18
	<b>Improvement</b>	<b>0.00%</b>	<b>50.00%</b>	<b>30.00%</b>	<b>33.33%</b>	<b>33%</b>
Current Account Depositing Money	Current	1	5	20	3	29
	Suggested	1	3	14	2	20
	<b>Improvement</b>	<b>0.00%</b>	<b>40.00%</b>	<b>30.00%</b>	<b>33.33%</b>	<b>31%</b>
Current Account Withdrawal Money	Current	1	7	18	4	30
	Suggested	1	3	14	2	20
	<b>Improvement</b>	<b>0.00%</b>	<b>57.14%</b>	<b>22.22%</b>	<b>50.00%</b>	<b>33%</b>
Fix Term Accounts Updating	Current	1	2	12	2	17
	Suggested	1	0	10	1	12
	<b>Improvement</b>	<b>0.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>16.67%</b>	<b>50.00%</b>	<b>29%</b>
Foreign Exchange Operations	Current	0	7	30	5	42
	Suggested	0	5	27	3	35
	<b>Improvement</b>	<b>0.00%</b>	<b>28.57%</b>	<b>10.00%</b>	<b>40.00%</b>	<b>17%</b>

## Implementing Lean Service Operations: A Case Study from Turkish Banking Industry

**Table 13: Improvements on Duration of Operational Elements for Leading Operations**

Transaction	STATE	Times of Action Types				
		Approval	Control	Operation	Waiting	Total
Corporate Collections and Repayment Operations	Current	0.00	9.86	61.08	13.41	84.35
	Suggested	0.00	4.19	48.07	13.41	65.67
	<b>Improvement</b>	<b>0.00%</b>	<b>57.48%</b>	<b>21.29%</b>	<b>0.00%</b>	<b>22%</b>
Current Account Depositing Money	Current	9.83	29.58	92.54	20.93	152.88
	Suggested	9.83	21.68	84.09	15.84	131.44
	<b>Improvement</b>	<b>0.00%</b>	<b>26.70%</b>	<b>9.14%</b>	<b>24.32%</b>	<b>14%</b>
Current Account Withdrawal Money	Current	16.53	12.97	104.83	19.38	153.71
	Suggested	16.53	6.97	92.64	17.65	133.79
	<b>Improvement</b>	<b>0.00%</b>	<b>46.25%</b>	<b>11.62%</b>	<b>8.93%</b>	<b>13%</b>
Fix Term Accounts Updating	Current	14.15	0.00	83.72	13.41	111.28
	Suggested	14.15	0.00	83.72	13.41	111.28
	<b>Improvement</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0%</b>
Foreign Exchange Operations	Current	0.00	44.65	139.46	20.93	205.04
	Suggested	0.00	33.47	113.50	15.84	162.81
	<b>Improvement</b>	<b>0.00%</b>	<b>25.03%</b>	<b>18.61%</b>	<b>24.32%</b>	<b>21%</b>

### CONCLUSIONS

In this paper, we described lean management and its application in banking industry. We observed a branch of a bank in Aegean Region for collecting customer, operation, and service supplier oriented data. We just focused on a few most intensive and critical operations among many and conduct detailed studies on their processes.

We also showed that, as a pioneer application, lean management is considerably applicable in banking industry with significant outputs. As a result of this study we achieve improvements up to 22% in time and 33% in number of operations (Table 13 and Table 14). In other words, selected branch of the national state bank, can handle up to additionally 20% plus of its current number of customers. It is important that reducing time leads to an increase satisfied customers and reducing the number of operations per process leads to enhancing the service level due to decreasing variability and probability of errors.

If this study is spread over the other branches of banks, they will reduce the basic operation expenses with highly satisfied customers and high service levels just by focusing on value adding elements of the operations.

Researchers of lean service management especially in banking industry are also advised to analyze working environment of bank branches in the viewpoint of other lean service tools such as office TPM and office 5S. One can find great improvements from loss in communication to loss in decision making in an office environment.

## REFERENCES

- Abdullah, F. (2003). Lean Manufacturing Tools and Techniques in the Process Industry with a Focus on Steel. Doctoral Thesis. Pittsburgh: University of Pittsburgh School of Engineering. Retrieved January 19, 2009, from the World Wide Web: <http://etd.library.pitt.edu/ETD/available/etd-05282003-114851/unrestricted/Abdullah.pdf>
- Ahlstrom, P. (2004). Lean Service Operations: Translating Lean Production Principles to Service Operations. *International Journal of Services Technology and Management*, 5(5/6), 545-564.
- Arbos, L.C. (2002). Design of a Rapid Response and High Efficiency Service by Lean Production Principles: Methodology and Evaluation of Variability of Performance. *International Journal of Production Economics*, 80(2), 169-183.
- Bevan, H., Westwood, N., Crowe, R., & O'Connor, M. (2005). Lean Six Sigma: Some Basic Concepts. Institute for Innovation and Improvement. Retrieved May 20, 2009, from the World Wide Web: <http://www.nodelaysscotland.scot.nhs.uk/SiteCollectionDocuments/NoDelays/Documents/Adobe%20PDFs/RG0046%20Lean%20Six%20Sigma%20-%20the%20basic%20concepts.pdf>
- Buzby, C.M., Gerstenfeld, A., Voss, L.E. & Amy, Z.Z. (2002). Using Lean Principles to Streamline the Quotation Process - A Case Study. *Industrial Management & Data Systems*, 102(9), 513-520.
- Cheng, T.C.E, Podolsky, S. & Jarvis, P. (1998). *Just-in-time Manufacturing: An Introduction*. Chapman and Hall
- Cook, C.R. & Graser, J.C. (2001). *Military Airframe Acquisition Costs: The Effects of Lean Manufacturing*, Rand Dist., Santa Monica. Retrieved January 21, 2009, from the World Wide Web: [http://www.rand.org/pubs/monograph\\_reports/MR1325/MR1325.ch2.pdf](http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1325/MR1325.ch2.pdf)
- Cuatrecasas, L. (2004). A Lean Management Implementation Method in Service Operations. *International Journal of Services Technology and Management*, 5(5/6), 532-544.

## **Implementing Lean Service Operations: A Case Study from Turkish Banking Industry**

- Henry, P. (2008). Capital Gains: Lean in Financial Services. Retrieved January 29, 2009, from the World Wide Web: [http://www.venturehaus.com/pdf/Capital\\_Gains\\_Lean\\_in\\_Financial\\_Services\\_28072008.pdf](http://www.venturehaus.com/pdf/Capital_Gains_Lean_in_Financial_Services_28072008.pdf)
- EPA (2003). Lean Manufacturing and the Environment: Research on Advanced Manufacturing Systems and the Environment and Recommendations for Leveraging Better Environmental Performance, Retrieved August 20, 2009, from the World Wide Web: <http://www.epa.gov/lean/leanreport.pdf>
- Hallam, R.A.C. (2001). Lean Thinking. Retrieved June 1, 2009, from the World Wide Web: <http://web.mit.edu/esd.83/www/notebook/Lean%20Thinking.doc>
- Hayes, R.H. & Pisano, P.G. (1994). Beyond World Class: The New Manufacturing Strategy. Harvard Business Review, January-February, 77-86.
- Krar, S. (2007). Cellular Manufacturing. Retrieved May 20, 2009, from the World Wide Web: <http://www.productivitydevelopment.com/71%20Cellular%20Mfg.pdf>
- Lean Management Institute, (June 2004). Lean Service Summit, Retrieved January 29, 2009 from the World Wide Web: <http://www.lean.org/Lean/Lean%20Summit%20Programme.pdf>
- Mandacı, P.E. & Soydan, H. (2002). Capital Markets. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Michalska, J. & Szewieczek, D. (2007). The 5S Methodology as a Tool for Improving the Organization. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, 24(2), 211-214.
- Naval, P.M. (2008). Process Improvements in a Material Handling Activity by Applying Lean Production Techniques. Master Thesis. Universitat Politècnica De Catalunya. Retrieved January 19, 2009, from the World Wide Web: <https://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/5585/1/memoria.pdf>
- Productivity Center (2008). Lean in Administrative and Business Processes. Retrieved January, 29, 2009, from the World Wide Web: [http://www.productivity.ro/content\\_images/LeanAdmin\\_september2009.pdf](http://www.productivity.ro/content_images/LeanAdmin_september2009.pdf)
- Radhakrishan, R. & Balasubramanian, S. (2008). Business Process Reengineering - Text & Cases, New Delhi: PHI Learning Pvt.



- Radisic, M. (2009). Just in Time Concept. Retrieved May 20, 2009, from the World Wide Web: <http://www.zlw-ima.rwth-aachen.de/mitarbeiter/dokumente/2-Mladen-Radisic-JIT.pdf>
- Radnor, Z. & Walley, P. (2008). Learning to Walk Before We Try to Run: Adapting Lean for the Public Sector. *Public Money & Management*, 28(1), 13-20.
- Rose, P.S. (2002). *Commercial Bank Management*. New York: McGraw Hill.
- Shah, R. & Ward P.T. (2007). Defining and Developing Measures of Lean Production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785-805.
- The Productivity Development Team (1999). *Cellular Manufacturing: One-Piece Flow for Workteams*. Portland: Productivity Press.
- Venkatesh, J. (2007). An Introduction to Total Productive Maintenance (TPM). Retrieved May 20, 2009, from the World Wide Web: [http://www.plant-maintenance.com/articles/tpm\\_intro.pdf](http://www.plant-maintenance.com/articles/tpm_intro.pdf)
- Villiers, F. (2006). *The Lean, Agile and World Class Manufacturing Cookbook*. Retrieved June 1, 2009, from the World Wide Web: <http://www.endustrimuhendisim.net/file.axd?file=lean+thinking.pdf>
- Warner, M. (1996). *The International Encyclopedia of Business and Management*, IEBM Series Vol. 1. California: Routledge Inc.
- Williams, J. (1998). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Finance*. In D. Paxon, D. Wood (Eds.), Massachusetts: Blackwell Publishing.
- Womack, J.P., Jones D.T. & Ross, D. (1991). *The Machine That Changed the World*, Retrieved June 1, 2009, from the World Wide Web: <http://web.mit.edu/esd.83/www/notebook/machine.pdf>

## MEVSİMSELLİK, MEVSİMLİK İSTİHDAM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Özgür Devrim GÜNEL \*

### ÖZET

Turizm sektörünün yapısal bir özelliği olarak kabul edilen mevsimsellik kavramı sektörün en fazla göze çarpan özelliği ve turizm işletmecileri tarafından aşılması gereken bir sorun olarak algılanmaktadır. Turizm sektöründe mevsimselliğe neden olarak gösterilen temel durum ve olaylar bazı sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu sonuçlar arasında sektörde işgücü kullanım durumunu etkileyen "mevsimlik istihdam sorunu" sektör çalışanları ve işverenleri açısından önemli bir konudur. Bu çalışmada İzmir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde sürekli istihdam edilen çalışanlar ile mevsimlik istihdam edilen çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırılmakta ve sonuçlar incelenmektedir. Çalışmanın temel amacı mevsimlik istihdamın, sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini hangi açılardan ve ne oranda etkilediğini değerlendirmektir.

**Anahtar Sözcükler:** *Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam, Örgütsel Bağlılık*

## SEASONALITY, SEASONAL EMPLOYMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH IN LODGING ENTREPRISES

### ABSTRACT

The seasonality concept, which is accepted as a structural feature of tourism sector, is regarded as the most significant characteristic of the sector and as a great challenge to deal with. The main factors creating seasonality in tourism sector yield some consequences for employers and employees in the sector such as "seasonal employment" which has great impacts on labor usage in the sector. In this study a comparison is made between the organizational commitment levels of full-time and seasonal employees working at lodging enterprises in Izmir and the results are examined. The main aim of the study is to evaluate the impacts of seasonal employment on tourism employees' organizational commitment levels.

**Keywords:** *Seasonality, Seasonal Employment, Organizational Commitment*

---

\* Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Tınaztepe Yerleşkesi, Buca, İzmir, E-posta: devrim.yilmaz@deu.edu.tr

## GİRİŞ

Bir turistik destinasyona yönelik turizm faaliyetlerinin ve buna bağlı olarak gelişen turizm arz ve talebinin yapısal özelliklerinden biri olarak kabul edilen mevsimsellik; ülke ekonomisi, turizm sektörü, sektörde yer alan işletmeler ve sektör çalışanları açısından yarattığı olumsuz sonuçlar nedeniyle çoğunlukla aşılması gereken bir engel olarak algılanmaktadır. Bu nedenle turizm sektörünün önemli bir gelir kaynağı olduğu birçok ülkede mevsimselliğin ortadan kaldırılması ya da mevsimsellik etkilerinin azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Çünkü mevsimsellik başta turizm işletmeleri olmak üzere sektör çalışanları, yönetimler, turistik tüketiciler ve yerel halk üzerinde bazı olumsuz sonuçlar yaratmaktadır.

Turizm sektöründe mevsimsellik çok sayıda etkene bağlı olarak gelişmekte ve yarattığı sonuçlar da turistik destinasyonlara göre çeşitlilik göstermektedir. Ancak genel olarak incelendiğinde ülke ekonomisinin büyük bir bölümü turizm sektörüne dayalı olan bir ülkede mevsimselliğin olumsuz sonuçları turizm işletmeleri ve sektör çalışanları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çünkü mevsimsellik turizm gelirlerinde yarattığı dalgalanmaların yanı sıra mevsimlik istihdam gibi sektörün gelişimini ciddi bir biçimde etkileyebilecek sonuçlar da yaratmaktadır.

Diğer yandan, örgütsel bağlılık konusu literatürde genel olarak sıkça incelenmiş olmasına rağmen, turizm sektörü açısından konunun az sayıda çalışmada ele alındığı görülmektedir. Turizm sektörünün önemli bir yapısal özelliği olan mevsimsellik ve mevsimlik istihdam konuları ise örgütsel bağlılık açısından ele alınmamış bir alanı oluşturmaktadır.

Bu nedenle çalışmanın temel amacı turizm sektöründe mevsimselliği inceleyerek mevsimlik istihdamın özellikleri ve sonuçları üzerinde durmak ve günümüzde işletmeler açısından oldukça önemli bir konu haline gelen örgütsel bağlılık konusunu mevsimlik istihdam edilenler açısından değerlendirmektir.

## TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMSELLİK

Mevsimsellik kısaca; "sistemik ancak tam anlamıyla düzenli olmayan ve iklim değişiklikleri, karar verme süreci, çalışma takvimi gibi bazı unsurlardan doğrudan; tercihler ve beklentiler, ekonomideki üretim ve tüketim düzeyi gibi unsurlardan ise dolaylı etkilenen yıl içi (dönemsel) dalgalanmalar" olarak ele alınmaktadır (Lim ve McAleer, 2001; Cunado, Gil-Alana ve Perez de Gracia, 2004). Başka bir tanımda ise mevsimsellik "turizm faaliyetlerinin gerçekleşmesinde yaşanan zamansal dengesizlikler" olarak ele alınmaktadır (Jang, 2004; Kennedy, 1999). Daha kapsamlı bir

## **Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam Ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**

şekilde ele alındığında ise turizm sektöründe mevsimsellik kavramı "turist sayısı, turist harcamaları, turist gecelemleri, ulaştırma ve trafikteki yoğunluk gibi unsurlarda yılın belirli dönemlerinde görülen artış ve azalmalar (ya da bu unsurlardaki geçici dengesizlikler)" olarak tanımlanabilmektedir (Lundtorp, Rassing ve Wanhill, 1999; Butler, 2001; Hinch, 2003).

Yukarıda yer verilen farklı tanımların ortak özelliklerinden en fazla göze çarpanı, kuşkusuz mevsimselliğin yılın farklı zamanlarında talep miktarındaki artış ve azalmalar olarak ele alınmasıdır.

### **MEVSİMSELLİĞİN NEDENLERİ VE SONUÇLARI**

Turizm sektöründe mevsimsellik, turizm faaliyetlerinin temelde bireysel kararlara bağlı olarak gelişmesi nedeniyle oldukça fazla sayıda etkenden oluşmaktadır. Turizmin mevsimsellik özelliği, öncelikle belirgin olarak mevsimsel turizm talebi dalgalanmalarına yol açtığı için turizm sektöründe var olan mevsimselliğin nedenleri, turizm talebinde mevsimsel dalgalanmalara neden olan etkenlerle benzerlik göstermektedir.

Turizm talebine ve buna bağlı olarak turizm faaliyetlerine mevsimsellik özelliğini kazandıran etkenler genel olarak iki temel ayrıma ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle, turizmde mevsimselliği oluşturduğu kabul edilen iki temel unsur vardır. Bu iki unsur; "doğal" ve "kurumsal" nedenler olarak adlandırılmaktadır (Butler, 2001; Baum ve Lundtorp, 2001; Higham ve Hinch, 2002; Jang, 2004).

Turizm sektöründe mevsimselliğin nedenlerini detaylı bir biçimde ele alan çalışmaların ortak ve birbirinden ayrılan yönleri de dikkate alınarak, mevsimselliğe neden olarak gösterilen temel durum ve olaylar beş ana başlık altında Tablo 1'de yer almaktadır.

Nedeni ne olursa olsun, turizmin mevsimsel özelliği ve buna bağlı olarak talepte yarattığı dalgalanmalar hem ülke ekonomileri hem de turizm sektörünün gelişimi açısından bazı olumsuz sonuçlar, sorunlar ve kayıplar yaratabilmektedir.

Turizm sektöründe mevsimsellik, ülke ekonomisi için turizm sektöründen elde edilen gelirlerde yarattığı büyük oranda dalgalanmaların yanısıra, önemli miktarda da toplumsal maliyet yarattığı kabul edilen bir unsurdur. Mevsimselliğin yarattığı temel toplumsal maliyetlerden en önemlileri; düşük kapasite kullanımı sorunu ve mevsimlik işsizlik olarak kabul edilmektedir (Tisdell, 2001: 145). Mevsimselliğin sonuçları genel olarak Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 1: Turizm Sektöründe Mevsimselliğin Nedenleri**

İklim Koşullarına Bağlı Nedenler	Endüstriyel ve Kurumsal Nedenler	Ekonomik ve Toplumsal Nedenler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hem turist gönderen hem de turist kabul eden ülke / bölge ya da yörede iklim değişikliklerine bağlı olarak turizm talebinde gözlenen artış ya da azalmalar "doğal mevsimsellik" olarak adlandırılır.</li> <li>Hava sıcaklığı, ortalama sıcaklıklar, yağmurlu gün sayısı, güneşlenme süresi, fırtına zamanları, karlı gün sayısı gibi iklimsel etkenler turizm talebini arttırıcı ya da azaltıcı rol oynamaktadır.</li> <li>İklimsel nedenlere bağlı oluşan mevsimsel talep dalgalanmalarında turistik tüketicilerin tercih ettikleri turizm türü rol oynamaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumsal mevsimsellik, toplumlarda çoğu kez geleneğe ya da kanunlara bağlı olarak yerleşmiştir.</li> <li>Dini ya da ulusal bayramlar, okul tatil dönemleri, kültürel ve toplumsal etkenlerin ve hukuki düzenlemelerin bir sonucudur.</li> <li>Endüstriyel nedenler ise, çalışanların ücretli yıllık izin kullanma hakkına, ortalama haftalık çalışma süresinin kılmasına, çalışma saatlerinin esnekleştirilmesine, daha fazla yarım gün çalışma olanaklarına, tarımsal toplumdan uzaklaşmaya ve daha erken emeklilik hakkına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Endüstrileşme ve kentleşmenin yoğun olduğu bölgeler ile kırsal bölgeler arasında ekonomik ve toplumsal yönden farklılıklar bulunmaktadır.</li> <li>Kentleşmiş bölgelerden kırsal bölgelere doğru turistik tüketim amaçlı bir akım oluşmaktadır.</li> <li>Toplumdaki bireylerin çoğunluğu bakımından tatil dönemleri ailelerin bir arada bulunabildiği fırsatlar olarak algılanmaktadır.</li> <li>Bu durum, turizm faaliyetlerine aynı dönemde, topluca katılmayı gerektirir ve belirli dönemlerde talebi arttırıcı bir etki yapar.</li> </ul>
Psikolojik Nedenler	Özel Olaylara Bağlı Nedenler	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarihte elit sınıfın değişik dönemlerde, değişik faaliyetlere katılması bir toplumsal gereklilik olarak görülmekteydi.</li> <li>Demokratizasyon hareketleriyle birlikte yeni kitlelerin turizmden pay almaya başlamasıyla, yaz aylarında tatil yapılabileceği düşüncesi yerleşmiştir.</li> <li>Turizm aristokratlarına karşı gelişen kıskançlık faktörü, bireylerin seyahate çıkış zamanlarını da etkilemiştir.</li> <li>Bireyler; toplumda çoğunluğun tatile çıktığı dönemlerde turizm faaliyetlerine katılma eğilimi içindedir. (Prestij ve itibar nedeniyle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Günümüzde; belirli sportif faaliyetlerin, özel olayların, festivaller ve ulusal karnavalların, yarışmaların ya da dünya olimpiyatlarının düzenlendiği dönemler belirlidir.</li> <li>Belirlenen tarihlerde düzenlenen bu faaliyetlere katılım fazla olduğunda, söz konusu faaliyetin düzenlendiği ülke / bölge ya da yörede mevsimsel talep dalgalanmaları gözlenmektedir.</li> </ul>	

**Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam Ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**

**Tablo 2: Turizm Sektöründe Mevsimselliğin Sonuçları**

<b>Yönetimler Açısından Sonuçlar</b>	<b>Turizm İşletmeleri Açısından Sonuçlar</b>	<b>Turistik Tüketiciler Açısından Sonuçlar</b>
<p><b>EKONOMİK SONUÇLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Turistik mal / hizmet fiyatlarında yükselme</li> <li>Enflasyonun artması</li> <li>Arazi fiyatlarında yükselme</li> </ul> <p><b>ÇEVRESEL SORUNLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Doğal yaşamların tehlikeye girmesi</li> <li>Ekosistemin zarar görmesi</li> <li>Çevre ve gürültü kirliliğinin artması</li> <li>Estetik görünümün bozulması</li> <li>Yeşil alanların yok olması</li> <li>Katı atık sorunu</li> <li>Kaynakların yok olması</li> <li>Yapılaşmanın artması</li> </ul> <p><b>SPEKÜLATİF FAALİYETLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuruluş maliyetlerinin yükselmesi</li> <li>Rantabilitenin azalması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turizm yatırımlarının yüksek riskli olarak algılanması</li> <li>Turizm yatırımlarının cazipliğini kaybetmesi</li> <li>Sermaye geri dönüş süresinin uzaması</li> <li>İşletmelerde atıl (boş) kapasite ve verimlilik sorununun ortaya çıkması</li> <li>Mevsimselliğe bağlı personel sorunlarının ortaya çıkması</li> <li>Hizmet kalitesinin düşmesi</li> <li>Diğer işletmeler için üretimin düşmesi ve çalışanların çoğunluğunun yıllık izne çıkmak istemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yoğun taleple birlikte turistik mal ve hizmetlerin fiyatlarında artış yaşanması</li> <li>Turistik tüketiciler için tatil maliyetlerinin yükselmesi</li> <li>Yüksek sezonda turistik mal ve hizmet kalitesinde düşüşlerin gözlenmesi</li> <li>Yoğunlaşmanın sonucu hizmetin gecikmesi, bekleme süresinin uzaması ya da hizmetin verilememesi gibi durumların artış göstermesi</li> <li>Tüketici tatminsizliğinin artması</li> <li>Turistik tüketicilerin emniyet ve güvenliğini sağlamanın zorlaşması</li> <li>İzdihamın yaşanması</li> </ul>
<p><b>Yerel Halk Açısından Sonuçlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek sezonda turist kabul eden bölgedeki insan kalabalığı</li> <li>Kalabalık caddeler</li> <li>Ağır işleyen trafik</li> <li>Hizmetler ve ören yerleri için bekleme süresinin artması</li> <li>Alt yapıda eksikliklerin ortaya çıkması</li> <li>Hizmet düzeyinin korunması için daha fazla güvenlik, sağlık ve temizlik personeline ihtiyaç</li> <li>Yerel halka sunulan hizmetlerin kalitesinde düşüş</li> <li>Fiyat artışlarının yerel halkı etkilemesi</li> <li>Turistik tüketiciler ve yerel halk arasında dünü, kültürel ya da toplumsal farklılıklar</li> </ul>	<p><b>Turizm Sektöründe İstihdam Edilenler Açısından Sonuçlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mevsimsel istihdam sorunu</li> <li>Personelin; sezon dışında kendi isteği dışında işten ayrılmak zorunda kalması</li> <li>Sık iş değiştirme nedeniyle çalışma hayatında istikrarsızlık</li> <li>Mevsimlik çalışmada personelin iş tatmini ve motivasyonunun düşmesi</li> <li>Mevsimlik personelin, sezon dışında kolayca iş bulamaması</li> <li>Personelin işi geçici olarak kabul etmesiyle işe ve işletmeye ciddiyetle bağlanamaması</li> <li>Kariyer planlamasında engellerin çıkması</li> <li>Hizmet kalitesinde düşüklüklerin yaşanması</li> </ul>	

## MEVSİMLİK İSTİHDAM

Mevsimlik özellikten kaynaklanan olumsuz sonuçlar arasında belki de en önemlisi mevsimselliğin insan kaynakları üzerinde yarattığı etkilerdir. Çünkü turizm sektörü; emek-yoğun bir hizmet sektörü olarak, çoğunlukla "insana" dayalı bir sektör durumundadır. Bu sorunların başında sektörde istihdamın niteliğini de etkilediği kabul edilen "mevsimlik istihdam" gelmektedir.

Teorik olarak bir işletmede işgücü; temel ve ikincil olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Temel işgücü; işletmede tam zamanlı ve sürekli istihdam edilenlerden oluşurken, ikincil işgücü mevsimlik (geçici) istihdamı ifade etmektedir. Bu temel ayırım her sektörde görülebilmekle birlikte, turizm sektöründe diğerlerine oranla daha net açıklanabilmektedir. Çünkü turizm işletmelerinin çoğu işgücünü talebe bağlı olarak belirlemekte ve bu durum sektörde mevsimlik çalışanların sayısını ciddi bir oranda arttırmaktadır (Krakover, 2000: 462).

Değişik açılardan yarattığı olumsuz sonuçların yanı sıra, mevsimlik işgücü kullanımının en önemli sonuçları ülke ekonomisi üzerinde görülmektedir. Bir sektörde mevsimlik işgücünün yoğun olarak kullanılması, mevsimlik çalışanların söz konusu sektörde tüm yıl istihdam edilmesinden daha fazla maliyet ve ekonomik yük yaratmaktadır (Marshall, 1999: 1). Diğer yandan; mevsimlik istihdam hangi nedenlere dayandırılırsa dayandırılırsın, işgücü piyasasını olumsuz yönde etkileyen bir durum olarak kabul edilmektedir. Mevsimlik istihdam, genel işgücü piyasasında dalgalanmalara neden olmakta ve kişisel tercihlere bağlı olarak seçilmesinin dışında (örneğin; öğrenciler) çalışma hayatında süreklilik isteyen çoğu kişi açısından tercih edilmeyen bir istihdam türü olarak kabul edilmektedir (De Raaf, Kapsalis ve Vincent, 2003).

Turizm sektörünün istihdam yaratma gücü ele alındığında özellikle mevsimlik işgücünün büyük oranda konaklama işletmelerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Wong, 2004: 288; Dillon, 2000: 2). Konaklama işletmeleri yöneticileri başarı ve başarısızlığın işgücünün sunduğu hizmet ile müşteri memnuniyetine dayandığını bilmektedir (Jolliffe ve Farnsworth, 2003: 312). Diğer bir deyişle; müşteri memnuniyetinin sağlanması, sektör çalışanlarının çalışma koşullarından memnun olup olmaması ile bağlantılıdır. İşgücünün çalışma koşullarından memnun olabilmesi çok sayıda etkene bağlı olarak ele alınmaktadır. Bu etkenlerden biri ve belki de en önemlisi çalışanın işletmede istihdam edilmiş türüdür. Diğer bir deyişle, çalışanın "sürekli" ya da "mevsimlik" işgücü olması; çalışanın

## **Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam Ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**

performansı, iş memnuniyeti ve işletmeye duyduğu bağlılığı ciddi bir biçimde etkilemektedir.

Bununla birlikte mevsimlik istihdam işletmelerde istihdamın niteliğinde de (Lai ve Baum, 2005: 89) önemli farklılıklar yaratmaktadır. Özellikle mevsimlik istihdamın ağırlıklı olduğu işletmelerde çalışanlar değişik eğitim ve kültür düzeylerine sahip, farklı yaşlarda ve farklı iş tecrübelerine sahip olmakta; ancak tüm bu farklılıklara rağmen belli bir süre bir arada çalışmak zorunda kalmaktadır (Lee ve Moreo, 2007: 149).

Mevsimlik istihdamın çalışanlar üzerinde yarattığı çok sayıda olumsuz sonuç bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; iş güvencesinin olmayışı, mevsim dışında işsiz kalma durumu, uyumlaştırma (oryantasyon) ve diğer eğitimlerin yetersizliği, motivasyon ve verimlilik düşüklüğü, işe ve işletmeye bağlanamama, kariyer planlama güçlükleri, sabit gelirden yoksun olma durumu olarak sıralanabilmektedir. Konu işletme yönetimi açısından ele alındığında ise mevsimlik istihdamın çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz sonuçların işletmeye yansması söz konusudur. Yönetimsel açıdan mevsimlik çalışanların işletmeye duyduğu örgütsel bağlılığın azalması günümüzde tartışılan en önemli konular arasında yer almaktadır.

### **MEVSİMLİK İSTİHDAM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin giderek şiddetlendiği bir ortamda işletmelerin -kar amacı güden ya da gütmeyen- (İnce ve Gül, 2005) yaşamsal varlıklarını sürdürmelerinde ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı büyük bir önem taşımaktadır (Gül, 2002). Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi örgütsel bağlılıktır.

Örgütsel bağlılık kısaca "işletmenin (örgütün) hedef ve değerlerini benimsemek, işletmenin bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek" olarak tanımlanmaktadır (Özdevicioğlu, 2003: 114). Meyer ve Allen (1997: 3) ise örgütsel bağlılığa sahip çalışanı "ne olursa olsun işletmede kalan, işine düzenli olarak devam eden, tam bir işgününü ya da daha fazlasını verimli kullanan, işletme amaç ve vizyonunu paylaşarak işletmenin yatırım ve değerlerini koruyan" şeklinde tanımlamaktadır. Özet olarak örgütsel bağlılık; "kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri" olarak tanımlanmaktadır.



Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olma tüm işletmelerin sürekliliği ve uzun dönem hedeflerine ulaşmasında önemli bir etken olarak kabul edilmektedir (Wu ve Cavusgil, 2006: 84). Bu nedenle örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar; hangi açıyla ele alınır alınsın, işletmeler açısından yarattığı olumlu sonuçlar (işgücü devrinin azalması, işe devamsızlıkların azalması, kişisel performansların artması ve benzeri) nedeniyle tüm işletmeler için oldukça büyük bir önem taşımaktadır (Beck ve Wilson, 2000: 115; Chang, Chi ve Miao, 2007: 353).

Turizm sektöründe mevsimlik istihdam edilen çalışanlar sezon bitiminde bir diğer sezona kadar işten çıkarılmaktadır. Bu durumdaki çalışanlar genellikle bir sonraki sezonda farklı bir işletmede iş aramak zorunda kalmaktadır. Turizm sektöründe istihdamın niteliği de düşünüldüğünde her sezon farklı bir işletmede mevsimlik olarak çalışanların kariyer planlamalarında da sorun yaşadıkları göze çarpmaktadır. Çoğunlukla her yeni sezonda işletme değiştiren bu çalışanların; işletmenin faaliyet gösterdiği sezon süresince işletmenin yapısını, yönetimini ya da kültürünü benimsemeleri ve işletmeye bağlanmaları mümkün olmamaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşmaması da hem çalışanlar hem de işletmeler açısından sorunlar yaratmaktadır.

Çalışanlarda gözlenen düşük örgütsel bağlılık; düşük motivasyonu, düşük verimliliği, yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla sorunları, düşük iş tatminini beraberinde getirmektedir. Özellikle turizm sektörü gibi yılın belli dönemlerinde yoğunlaşan ve tüketici ile yüz yüze iletişimin ağırlıklı olduğu faaliyet alanlarında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri daha da önem kazanmaktadır. Bu noktada mevsimlik istihdam edilen ve sezon sonunda işten ayrılacağını bilen bir çalışanın da işletmeye bağlanması oldukça zordur. Çünkü iş güvencesi kavramı örgütsel bağlılığın temelinde yer almaktadır.

### **GEÇMİŞ ÇALIŞMALARDAN ELDE EDİLEN BULGULAR**

Örgütsel bağlılık konusu literatürde genel olarak sıkça incelenmiş olmasına rağmen, turizm sektörü açısından konunun az sayıda çalışmada ele alındığı görülmektedir. Geçmiş çalışmalarda elde edilen bazı bulgular kısaca şöyledir:

Yalçın ve İplik'in (2005) yürüttüğü bir çalışmada 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmaya göre, işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri; çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları, buldukları pozisyondaki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Aynı araştırmada çalışanların

## **Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam Ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**

yaşları, eğitim ve gelir düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ise anlamlı bir farklılık görülmektedir. Ancak elde edilen sonuçlara göre, konaklama işletmesi çalışanlarının yaşları arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Diğer yandan araştırmada incelenen bir diğer konu, çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkidir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile eğitim düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıkları azalmaktadır.

Namasivayam ve Zhao'nun (2007) konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerine yürüttüğü bir çalışmada ise çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Bu araştırmaya göre; konaklama işletmeleri çalışanlarından yüksek iş doyumuna sahip olanların duygusal bağlılığı diğerlerine oranla oldukça yüksektir. Devam bağlılığı açısından elde edilen sonuçlar da hem diğer sektörlerde yapılan araştırmalara hem de genel literatüre benzer çıkmıştır. Normatif bağlılıkta ise çalışanların sahip olduğu değerler, içinde buldukları toplumsal yapı ve inançlar bazı farklılıklar yaratmaktadır.

Maxwell ve Steele'nin (2003) yaptığı araştırma ise konaklama işletmesi yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarını incelemektedir. Araştırma sonuçlarına göre yönetici düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerden biri gelir düzeyidir. Kazandıkları gelir miktarından memnun olan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri, gelirlerinden memnun olmayanlara oranla daha yüksektir. Diğer yandan, yöneticinin çalıştığı örgütün güvenilirliği hakkında olumlu düşüncelere sahip olup olmaması da örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Bunun yanı sıra, eğer yönetici işletmenin başarısında kendinin önemli bir payı olduğunu düşünüyorsa daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olmaktadır.

### **ARAŞTIRMANIN İÇERİĞİ**

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma kapsamında İzmir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde sürekli istihdam edilen çalışanlar ile mevsimlik istihdam edilen çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırılmakta ve sonuçlar incelenmektedir. Çalışmanın temel amacı turizm sektöründe (konaklama işletmelerinde) çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma biçimlerine göre (mevsimlik ya da sürekli) değişip değişmediğini belirlemek ve turizm sektöründe çoğunlukla gözlenen mevsimlik

istihdamın, sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini hangi açılardan ve ne oranda etkilediğini değerlendirilmektedir.

### **Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma; İzmir ili merkez ve ilçelerinde içinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile 1. sınıf tatil köylerine uygulanmıştır. Araştırmaya; söz konusu işletmelerin tüm düzeydeki çalışanları dahil edilmiş, araştırmaya katılım için çalışanın işletmedeki görevi, eğitim durumu, iş deneyimi, çalışma biçimi ya da turizm eğitimi alması gibi herhangi bir ölçüt konmamıştır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada anket tekniği ile doğrudan veriler elde edilmiştir. Araştırma toplam 36 işletmeye ulaştırılmış ve 32 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. Toplam 323 adet anket formu araştırmaya dahil edilmiştir.

Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Bu çalışmada bağlılıkla ilgili önemli çalışmaları bulunan Allen ve Meyer'in 1997 yılında son halini alan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümde; araştırmaya katılan konaklama işletmelerine ilişkin genel bilgilerin elde edildiği sorular yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümü çalışmanın temel konusunu oluşturan mevsimsellik ve mevsimlik istihdama ilişkin değerlendirmelerin yapılabildiği soruları içermektedir. Dördüncü ve son bölümde ise çalışanların demografik verilerine ilişkin sorular yer almaktadır.

## **BULGULARIN ANALİZİ**

### **İşletmelere İlişkin Veriler**

Araştırmaya katılan turizm çalışanlarının 170'i tüm yıl açık konaklama işletmelerinde ve 153'ü sezonluk olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışmaktadır. 144 çalışanın şehir otellerinde, 179 çalışanın ise kıyı otellerinde çalıştığı görülmektedir.

### **Demografik Veriler**

Araştırmaya katılan çalışanlara ait demografik veriler Tablo 3'te yer almaktadır.

**Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam Ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**

**Tablo 3: Demografik Verilerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı**

<b><u>Cinsiyet</u></b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b><u>Medeni Hal</u></b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	123	%38,1	Evli	179	%55,4
Erkek	200	%61,9	Bekar	144	%44,6
<b>TOPLAM</b>	<b>323</b>	<b>%100</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>323</b>	<b>%100</b>
<b><u>Yaş</u></b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b><u>İş Deneyimi</u></b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
20'den küçük	12	%3,7	1 yıldan az	22	%6,8
21-29 arası	137	%42,4	1-5 yıl	134	%41,5
30-39 arası	149	%46,1	6-10 yıl	140	%43,3
40-49 arası	24	%7,4	11-15 yıl	26	%8,0
50 ve üstü	1	%0,3	16 yıl ve üstü	1	%0,3
<b>TOPLAM</b>	<b>323</b>	<b>%100</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>323</b>	<b>%100</b>
<b><u>Eğitim Durumu</u></b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b><u>İşletmedeki Görev</u></b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
İlköğretim	0	%0	Üst düzey yönetici	29	%9,0
Lise	52	%16,1	Departman müdürü	116	%35,9
Üniversite (2 yıllık)	118	%36,5	Çalışan	169	%52,3
Üniversite (4 yıllık)	141	%43,7	Stajyer	9	%2,8
Yüksek Lisans ve üstü	12	%3,7	Diğer	0	%0
<b>TOPLAM</b>	<b>323</b>	<b>%100</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>323</b>	<b>%100</b>
<b><u>Turizm Eğitimi</u></b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b><u>Çalışma Biçimi</u></b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
<b><u>Alma</u></b>			Tüm yıl çalışıyorum	170	%52,6
Turizm eğitimi aldım	238	%73,7	Sezonluk çalışıyorum	153	%47,4
Turizm eğitimi almadım	85	%26,3	<b>TOPLAM</b>	<b>323</b>	<b>%100</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>323</b>	<b>%100</b>	<b><u>Yeni İş Bulma</u></b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
<b><u>Departman</u></b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	Hemen iş bulurum	91	%28,2
Önbüro	121	%37,5	Zorlanarak iş bulurum	75	%23,2
Kat hizmetleri	61	%18,9	Yeni bir iş bulamam	82	%25,4
Yiyecek-içecek	70	%21,7	Hiç düşünmedim	75	%23,2
Muhasebe	22	%6,8	<b>TOPLAM</b>	<b>323</b>	<b>%100</b>
Finansman					
Diğer	49	%15,2			
<b>TOPLAM</b>	<b>323</b>	<b>%100</b>			

**Mevsimsellik ve Mevsimlik İstihdama İlişkin Veriler**

Turizm çalışanlarına göre turizm sektöründe mevsimselliğin en önemli nedeni iklime bağlı nedenler (%33,4) ve ücretli izinlerin yılın belli aylarında yoğunlaşmasıdır (%32,8).

Çalışanlar açısından mevsimselliğin en önemli sonucu ise işletmelerde yoğunlaşma ile birlikte görülen kapasite ve personel yetersizliğidir (%48,3). Bunu %20,1'lik oranla işletmelerdeki hizmet kalitesinin düşmesi izlemektedir. Diğer bir deyişle araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğu mevsimselliğin olumsuz sonuçlarının sıklıkla işletme içinde olduğu görüşündedir. Benzer şekilde mevsimselliğin olumsuz sonuçlarından en fazla etkilenen kesim %47,1 ile turizm çalışanları olarak belirlenmiştir.

Katılımcılar mevsimselliği önlemek için uygulanabilecek stratejiler konusunda sezon dışı fiyat indirimleri uygulamayı ve pazar farklılaştırma faaliyetleri yürütmeyi önermektedir (%28,8).

Araştırmaya katılan 323 çalışandan 203 kişi turizm sektöründe çalışanları yeterince nitelikli bulmamakta, 205 kişi turizm sektöründe mevsimlik çalışmanın bir tercih değil bir zorunluluk olduğunu savunmakta ve 238 kişi ise turizm sektöründe mevsimlik çalışmayı bir dezavantaj olarak görmektedir. Yalnızca bu veriler bile dikkate alındığında turizm sektörü çalışanlarının mevsimlik istihdam konusundaki memnuniyetsizlikleri anlaşılabilir.

Bu bölümde yer alan son 3 soruya yalnızca araştırmaya katılan sezonluk çalışanlar cevap vermiştir. Buna göre araştırmaya katılan 153 sezonluk çalışandan 117'si sezonluk çalışma yerine tüm yıl çalışmayı tercih edeceğini; 122 çalışan ise sezonluk çalışarak iyi bir gelir elde etmediğini belirtmiştir. Sezonluk çalışıyor olmak 80 kişi için önemliyken, 73 kişi sezonluk çalışmanın kendileri için önemli olmadığını belirtmiştir.

### Faktör Analizi

Tablo 4' de görüldüğü gibi KMO örneklem yeterliliği testi %93,6'dır. Bu değer örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Yine aynı tabloda yer alan Bartlett küresellik testi de anlamlıdır (sig:;000). Bu durum değişkenler arasında yüksek korelasyonların mevcut olduğunu ve veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Örneklem Yeterliliği Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,936
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	7118,231
	df	153
	Sig.	,000

Uygulanan faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık ile ilgili 3 faktör bulunmuştur. Bu faktörler geliştirilmiş anket formuna sadık kalınarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırılmıştır.

Faktör analizi sonuçları dikkate alınarak ölçekte yer alan 18 ifadeden hiçbiri çıkarılmamıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan 18 ifadenin dönüştürülmüş faktör analizi değerleri Tablo 5'de yer almaktadır. Çalışmada özdeğer istatistiği 1'den büyük olan 3 faktör bulunmuştur. Birinci faktör toplam varyansın %31,286'sını; birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın %57,780'ini ve üç faktör ise toplam varyansın %84,216'sını açıklamaktadır.

**Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam Ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**

**Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Dönüştürülmüş Faktör (Temel Bileşenler) Analizi**

<i>İfadeler</i>	<i>Faktörler</i>		
	1	2	3
Duygusal1	,810		
Duygusal2	,857		
Duygusal3	,822		
Duygusal4	,853		
Duygusal5	,820		
Duygusal6	,823		
Devam1		,871	
Devam2		,867	
Devam3		,880	
Devam4		,637	
Devam5		,739	
Devam6		,793	
Normatif1			,754
Normatif2			,809
Normatif3			,902
Normatif4			,886
Normatif5			,929
Normatif6			,878

#### **Araştırmanın Genel Güvenilirliği**

Araştırmada; bağımsız değişkenleri açıklayan ifadelere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alfa katsayısı 0,8790 olarak hesaplanmıştır. Sosyal bilimler için bu katsayı, kabul edilebilir bir değeri göstermektedir.

#### **Hipotezlerin Test Edilmesi**

Araştırma kapsamında açıklanması hedeflenen bazı ilişkiler hipotezlere dönüştürülerek test edilmiştir. Hipotezlerin bazılarında örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları açısından ele alınmıştır. Oluşturulan hipotezlerde T Testi ve Tek Yönlü Anova Testinden faydalanılmıştır. Hipotez testlerinin sonuçları aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

***H1: Çalışanların duygusal bağlılığı çalışma biçimine göre (tüm yıl/sezonluk) farklılık göstermektedir.***

Tüm yıl çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ile sezonluk çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Sig.<0,05) Ortalamalar incelendiğine tüm yıl çalışanların

duygusal bağlılıklarının sezonluk çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuç araştırmanın öne sürdüğü fikri desteklemektedir. Duygusal bağlılığın gerçekleşmesi için gereken ilk koşul çalışanın işletme amaç ve hedeflerini benimsemesi ve işletmede kendini ailenin bir parçası olarak görebilmesidir. Bu koşulun sağlanması; yılın yalnızca belli bir dönemde çalışan ve sezon bitiminde işsiz kalacağını bilen sezonluk çalışanlar açısından, sağlanması güç bir durumu sergilemektedir. Buna karşın tüm yıl istihdam edilen çalışanlar iş güvencesine sahip olmaları nedeniyle çalıştıkları işletmeyi daha fazla benimseyebilmektedir.

***H2: Çalışanların devam bağlılığı çalışma biçimine göre (tüm yıl/sezonluk) farklılık göstermektedir.***

Test sonuçları incelendiğinde hipotez kabul edilmiştir. Tüm yıl çalışanların devam bağlılığı düzeyleri ile sezonluk çalışanların devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Sig.<0,05) Buna göre ortalamalar dikkate alındığında sezonluk çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin tüm yıl çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Devam bağlılığının oluşmasında en önemli nedenin "çalışanın işini kaybetmesi durumunda karşılaşıcağı maliyetleri düşünmesi" olduğu dikkate alındığında, sezonluk çalışanlarda bu bağlılık türünün yüksek çıkması beklenen sonuçlar arasında yer almaktadır.

***H3: Çalışanların normatif bağlılığı çalışma biçimine göre farklılık göstermektedir.***

Hipotez kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; tüm yıl çalışanların normatif bağlılık düzeyleri ile sezonluk çalışanların normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Sig.<0,05) Ortalamalar incelendiğinde tüm yıl çalışanların normatif bağlılıklarının sezonluk çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Normatif bağlılıkta çalışanın işletmesine karşı sorumluluğu olduğunu düşünmesi ve işletmeye bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması yatmaktadır. Sezonluk çalışanlarda bu durumun sağlanması duygusal bağlılıkta olduğu gibi pek mümkün görünmemektedir.

***H4: Çalışanların örgütsel bağlılıkları işletme türlerine göre (şehir/kıyı oteli) farklılık göstermektedir.***

Hipotez kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; şehir otelinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile kıyı otelinde çalışanların bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Sig.<0,05) Buna göre; şehir otelinde çalışanların bağlılığı kıyı otelinde çalışanlara oranla daha fazladır. Bu durum çalışma biçimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Şehir otellerinin çoğunlukla

## **Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam Ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**

tüm yıl faaliyet gösterdikleri ve işletme çalışanlarının sürekli bir biçimde yıl boyu istihdam edildiği düşünüldüğünde sonuçlardaki benzerliğin aynı nedene bağlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

***H5: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işletmenin sınıfı (4 yıldız/5 yıldız/tatil köyü) arasında bir ilişki yoktur.***

Tek Yönlü Anova testi sonuçları incelendiğinde varyansların homojen olmadığı görülmüştür. (Sig.>0,05) Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işletmenin sınıfı arasında bir ilişki olmadığı hipotezi kabul edilmektedir.

***H6: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işletmenin şekli (bağımsız/uluslararası zincire bağlı/ulusal zincire bağlı) arasında bir ilişki yoktur.***

Sonuçlar incelendiğinde varyansların homojen olmadığı görülmüştür. (Sig.>0,05) Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işletmelerin şekli arasında bir ilişki olmadığı hipotezi kabul edilmektedir. H5 ve H6 hipotezlerinin sonuçları incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalıştıkları işletmelerin sınıf ve şekillerine göre farklılık göstermediği görülmektedir. Bu sonuç çalışan açısından "örgütsel bağlılık" kavramının işletmenin büyüklüğü ya da bir zincire bağlı olarak faaliyet göstermesi gibi unsurlara dayanmadığını açıklar niteliktedir.

***H7: Çalışanların duygusal bağlılığı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.***

Test sonuçları incelendiğinde hipotez kabul edilmiştir. Kadın çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ile erkek çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Sig.<0,05) Buna göre ortalamalar dikkate alındığında kadın çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

***H8: Çalışanların devam bağlılığı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.***

Sonuçlar incelendiğinde hipotez kabul edilmiştir. Kadın çalışanların devam bağlılığı düzeyleri ile erkek çalışanların devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Sig.<0,05) Buna göre erkek çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin kadın çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların duygusal bağlılıkları erkeklere oranla daha yüksekken, devam bağlılıkları daha düşüktür. Bu durum; kadınların çalıştıkları işletmeye yönelik düşüncelerini daha çok duygusal unsurlara bağlı olarak oluşturdukları, erkeklerin ise toplumda



üstlendikleri role bağlı olarak "mevcut işini ve gelirini koruma" ve "işe devam etme zorunluluğu hissetmeleri" ile açıklanabilmektedir. Gerçekten de toplumsal koşullar dikkate alındığında erkek çalışanların mevcut işlerini kaybetmeleri halinde kendilerinin ve bakmakla yükümlü oldukları aile fertlerinin karşılaşacakları durumları kadınlara oranla daha fazla düşünmeleri ve yalnızca bu nedenle bile işine devam etme zorunluluğu hissetmeleri araştırma sonuçlarını doğrular niteliktedir.

***H9: Çalışanların örgütsel bağlılığı medeni hallerine göre farklılık göstermemektedir.***

Sonuçlar incelendiğinde hipotez kabul edilmiştir. Evli çalışanların bağlılık düzeyleri ile bekar çalışanların bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. (Sig. > 0,05)

***H10: Çalışanların duygusal bağlılıkları ile yaşları arasında bir ilişki vardır.***

Yapılan Tek Yönlü Anova Testi sonuçlarına göre hipotez kabul edilmektedir. P değeri gruplar arasında örgütsel bağlılık açısından bir farklılık olduğunu göstermektedir ancak bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlenmesi için Post Hoc testleri kullanılmıştır. Bu çalışmada Post Hoc testlerinde Tukey testi kullanım için seçilmiştir. Buna göre;

30-39 yaş aralığında olan çalışanların duygusal bağlılıkları yaşı 20'den küçük olan çalışanlara oranla daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı -1,16403'tür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.

***H11: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

Hipotez reddedilmiştir. Kesin teori olmamakla birlikte bu konuda uzmanların genel görüşü iş deneyimi arttıkça çalışanın örgütsel bağlılığının da arttığı yönündedir. Bir işletmede uzun süre çalışmış olan bir çalışanın elde ettiği deneyim, işletmenin sunduğu kimi olanaklar (özel sağlık sigortası, tatil hakkı gibi) ya da emeklilik düşüncesi gibi faktörlerin etkisiyle daha fazla duygusal bağlılık hissedeceği düşünülmektedir.

***H12: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki vardır.***

Hipotez kabul edilmiştir. Yapılan Post Hoc testine göre;

Yüksek lisans ve üstü eğitim alan çalışanların bağlılıkları lise mezunu olan çalışanlara oranla daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı 1,18803'tür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.

Yüksek lisans ve üstü eğitim alan çalışanların bağlılıkları önlisans mezunu (üniversite 2 yıllık) olan çalışanlara oranla daha fazladır.

### **Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam Ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**

Aralarındaki ortalama farkı ,99388'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.

Genel olarak eğitim düzeyindeki artışın örgütsel bağlılığı azalttığı yönündeki görüşlerin aksine araştırmada yüksek lisans ve üstü eğitime sahip çalışanların bağlılık düzeylerinin daha düşük eğitime sahip çalışanlara oranla yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum bağlılık ve eğitim düzeyi ilişkisine yönelik genel teoriye ters düşmektedir. Bunun nedeni ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullarda yeni bir iş bulmanın yüksek eğitim düzeyindeki insanlar için dahi zor olduğu gerçeğini desteklemektedir. Ayrıca kalifiye elemana duyulan ihtiyaç sektörde oldukça fazla olmasına rağmen, işletmelerin bu düzeyde bir çalışana sağladığı olanaklar çalışan tarafından çoğu zaman yetersiz görülmektedir. Bu nedenle mevcut koşullarını iyi bulan ve daha iyi olanaklar sunan bir iş bulmanın şu an için mümkün olmadığını düşünen yüksek eğitimli çalışanlar mevcut işletmelerine bağlılık geliştirmektedir.

***H13: Çalışanların örgütsel bağlılığı turizm eğitimi alıp almamalarına göre farklılık göstermektedir.***

Test sonuçları incelendiğinde hipotez kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; turizm eğitimi almış çalışanların bağlılık düzeyleri ile turizm eğitimi almamış çalışanların bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Sig.<0,05) Ortalamalar incelendiğine turizm eğitimi almış çalışanların bağlılıklarının turizm eğitimi almayanlardan daha fazla olduğu görülmektedir.

### **TARTIŞMA VE SONUÇ**

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde elde edilen bulguların araştırma amacına uygun ve araştırma sorularına yanıt verecek düzeyde olduğu görülmektedir.

Günümüzde herhangi bir işletmenin başarılı olmasını sağlayan unsurlar arasında insan kaynakları konusu giderek önem kazanmakta ve örgütsel başarı ile örgütün sahip olduğu insan kaynakları arasındaki sıkı ilişki çoğu çalışmada vurgulanmaktadır. Diğer bir deyişle; kişiler artık bir işletmede yalnızca görevlerini yerine getirmek için değil, işletmenin amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunmak için işe alınmaktadırlar. Bununla birlikte yoğun rekabet ortamında ve küresel bir dünyada faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan işletmeler verimliliği artırma, pazardan daha fazla pay alabilme ve daha fazla gelir elde edebilme gibi koşulları yerine getirebilmek için insan kaynaklarını etkin bir biçimde

kullanmak zorundadır. Çünkü işletme çalışanlarının eğitim düzeyi, bilgisi, deneyimi, performansı, verimliliği, motivasyonu, işine ve çalıştığı işletmeye bağlılığı gibi unsurlar işletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlayan unsurları oluşturmaktadır. Bu noktada işletmenin misyon ve vizyonunu kabullenme, işletmede çalışmaya devam etme isteği, işletmeyle özdeşleşme, işletmenin bir parçası olmak için çaba gösterme, işletme yatırım ve değerlerini korumaya çalışma gibi tutum ve davranışlarla doğrudan ilişkili olduğu savunulan örgütsel bağlılık konusunun önemi daha net anlaşılmaktadır.

Günümüzde işletmeler açısından doğru personeli işe almak ve bu personeli uzun yıllar işletmede tutmak günümüzde giderek zorlaşmaktadır. Çalışanların ekonomik beklentilerinin yanı sıra; çalışma koşulları, terfi olanakları, iş doyumu gibi konularda ve bununla birlikte işletmenin yapısına ilişkin çok sayıda beklentisi de bulunmaktadır. İşletmeler açısından tüm bu ve benzer koşulların çalışanlara sunulması ve çalışanların uzun yıllar işletmede kalmasının sağlanması kolay olmamaktadır. İşletmelerin çalışanlarını uzun yıllar ellerinde tutabilmelerinin cevabı örgütsel bağlılıkla açıklanmaktadır. Çünkü işletme personelinin örgütüne bağlı olarak çalışması ve örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek kendini işletmede ailenin bir ferdi gibi hissetmesi başarıyı da beraberinde getirmektedir. Diğer bir deyişle; yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, bağlılığı olmayan ya da düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlara oranla daha yüksek bir performans ve verimlilikle çalıştıkları, işe devamsızlıklarının daha az olduğu ve işletmeye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar göstermedikleri görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olma yukarıda yer verilen olumlu sonuçları nedeniyle turizm sektörü açısından da büyük önem taşımaktadır. Ancak araştırma sonuçları dikkate alındığında sektörün yapısal bir özelliği olan mevsimsellik ve mevsimlik istihdam sorununun çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ciddi bir oranda olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Turizm sektöründe istihdam edilen çalışanların çoğunluğunun sezonluk olarak istihdam edildiği düşünüldüğünde; bu sorunun mümkün olduğunca giderilmesi ve iş güvencesi ve kariyer planlama sorunları olmayan, işini seven, nitelikli, motivasyonu, verimliliği ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olunması için gereken çalışmaların yapılması gerekliliği görülmektedir.

Araştırma bir bütün olarak ele alındığında mevsimlik istihdamın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde yarattığı olumsuz sonuçlar net bir biçimde görülmektedir. Diğer bir deyişle; mevsimsellik, mevsimlik istihdam ve örgütsel bağlılık konusunda İzmir ilinde yapılmış bu

## **Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam Ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**

araştırmada, ülkemiz turizm sektöründe önemli bir noktada bulunan destinasyondaki turizm işletmeleri çalışanlarının konuyu ciddi bir sorun olarak gördüğü ve özellikle mevsimlik istihdam edilen çalışanların büyük bir kısmının mevcut durumundan memnun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, turizm sektöründe mevsimsellik ve buna bağlı olarak gelişen mevsimlik istihdam günümüzde halen çözüm bulunamayan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, Türkiye gibi gelişmekte olan ve turizm sektörünün ülke ekonomisinde önemli bir gelir sağlayıcı olduğu ülkelerde bu sorunun giderilebilmesi için gerekli olan önlemler yeterince ele alınmamakta ve mevsimselliği yapısal bir özellik olarak benimseme ve olumsuz sonuçlarını da kabul etme stratejisi uygulanmaktadır. Oysa farklı birçok turistik destinasyon geçmişten günümüze kadar çeşitli stratejilerle mevsimselliğin etkilerini azaltmaya çalışmış ve bu çalışmalar sonucu önemli sayılabilecek düzeyde olumlu sonuçlara ulaşmıştır. Diğer bir deyişle; mevsimselliğin yönetimi ve mevsimlik istihdam sorunlarının giderilmesi konusunda kamu ve özel sektör düzeyinde başvurulabilecek yönetim stratejilerinin var olduğu ve bu stratejilerin farklı destinasyonlarca değişik düzeylerde uygulanabildiği görülmektedir. Bu nedenle ülkemizde gerekli bir takım kamusal çalışmaların düzenlenmesi ve birçok konuda kamu-özel sektör işbirliğinin sağlanması ile turizm sektörünün hızlı ve sürdürülebilir gelişiminin sağlanacağı ve sektör çalışanlarının sorunlarının azaltılarak, daha başarılı, verimli, işine ve işletmesine bağlı çalışanlara sahip olunabileceği düşünülmektedir.

### **KAYNAKÇA**

- Baum, T. & Lundtorp, S. (2001). *Seasonality in Tourism: An Introduction*. Oxford: Pergamon-Elsevier Science.
- Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114-136.
- Butler, W.R. (2001). Seasonality in Tourism: Issues and Implications. In T. Baum and S. Lundtorp (Eds.), *Seasonality In Tourism*, (pp. 5-22). Oxford: Pergamon-Elsevier Science.
- Chang, H.T., Chi, N.W. & Miao, M.C. (2007). Testing the Relationship between Three-Component Organizational/Occupational Commitment and Organizational/Occupational Turnover Intention Using a Non-Recursive Model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368.
- Cunado, J., Gil-Alana, L.A. & Perez de Gracia, F. (2004). Modeling Monthly Spanish Tourism: A Seasonal Fractionally Integrated Approach. *Tourism Economics*, 10(1), 79-94.

- De Raaf, S., Kapsalis, C. & Vincent, C. (2003). Seasonal Employment and Reliance on Employment Insurance: Evidence From the SLID. The Earnings Supplement Project, Social Research and Demonstration Corporation Working Paper Series 03-04, İndirilme Tarihi:17 Mart 2006, WWW:Web:http://www.srdc.org/French/publications/deraaf\_kapsalis\_vincent\_f.htm
- Dillon, T. (2000). Employment and Wages: The Travel Industry in Montana. The University of Montana Travel Research Program Technical Report, July, 2000-1, 1-9.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, Ocak, 2(1), 37-55.
- Higham, J. & Hinch, T. (2002). Tourism, Sport and Seasons: The Challenges and Potential of Overcoming Seasonality in the Sport and Tourism Sector. *Tourism Management*, 23, 175-185.
- Hinch, T. (2003). Aspects of Tourism 13: Sport Tourism Development. United States of America: Channel View Publications.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jang, S.S. (2004). Mitigating Touris Seasonality. *Annals of Tourism Research*, 31 (4), 819-836.
- Jolliffe, L. & Farnsworth, R. (2003). Seasonality in Tourism Employment: Human Resource Challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 312-316.
- Kennedy, L.E. (1999). Seasonality in Irish Tourism: 1973 – 1995. *Tourism Economics*, 5(1), 25-47.
- Krakover, S. (2000). Partitioning Seasonal Employment in the Hospitality Industry. *Tourism Management*, 21, 461-471.
- Lai, P.C. & Baum, T. (2005). Just-in-time Labour Supply in the Hotel Sector. *Employee Relations*, 27(1), 86-102.
- Lee, C. & Moreo, P.J. (2007). What Do Seasonal Lodging Operators Need to Know about Seasonal Workers? *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 148-160.
- Lim, C. & McAleer, M. (2001). Monthly Seasonal Variations – Asian Tourism to Australia. *Annals of Tourism Research*, 28(1), 68-82.
- Lundtorp, S., Rassing, C.R. & Wanhill, S. (1999). The Off-Season is “No Season”: The Case of the Danish Island of Bornholm. *Tourism Economics*, 5(1), 49-68.
- Marshall, K. (1999). La Saisonnalité de L’emploi. *L’observateur Economique Canadien*, Statistique Canada, No: 11-010—XPB au catalogue, May: 1-10.
- Maxwell, G. & Steele, G. (2003). Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 362-369.

**Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam Ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace- Theory, Research and Application*. United States of America: Sage Publications.
- Namasivayam, K. & Zhao, X. (2007). An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India. *Tourism Management*, 28, 1212-1223.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Tisdell, C.A. (2001). *Tourism Economics, The Environment and Development: Analysis and Policy*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.
- Wong, K.K.F. (2004). Industry-specific and General Environmental Factors Impacting on Hotel Employment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(5), 287-293.
- Wu, F. & Cavusgil, S.T. (2006). Organizational Learning, Commitment, and Joint Value Creation in Interfirm Relationships. *Journal of Business Research*, 59, 81-89.
- Yalçın, A. & İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.

## REVISITING THE ENVIRONMENT-SECURITY NEXUS AND PROSPECTS FOR TURKEY\*

A. Şevket OVALI\*\*

### ABSTRACT

Environmental degradation has been a significant matter of academic debate and sociopolitical concern in international relations since the 1970s. However the linkage between environmental degradation and security did not receive scholarly attention until 1990s. During the Cold War period, the call for a comprehensive and complementary security agenda encompassing non-military threats was overshadowed by Superpower rivalry as well as realist/neo-realist predominance. Despite heavy criticisms from the orthodox realist school of international relations, environment-security linkage became gradually significant after the disintegration of the Soviet Union by the beginning of the 1990s. This study aims to explore the links between environmental degradation and security by pointing out human beings and the states as the core referent objects of security. Within the framework of this theoretical background, the impacts of environmental degradation on state and human security in the post Cold War period will be evaluated with special reference to Turkey.

**Keywords:** *Environmental Degradation, National Security, Human Security, Intra-state Conflict, Resource Wars*

## GÜVENLİK-ÇEVRE İLİŞKİSİNE YENİDEN BAKIŞ VE TÜRKİYE İÇİN BEKLENTİLER

### ÖZET

Çevresel bozulma 1970lerden bu yana uluslararası ilişkilerde hem akademik tartışmaların hem de dünyaya dair sosyo-politik kaygıların önemli konularından biri olmuştur. Ancak güvenlik çevre ilişkisi 1990'lara kadar akademik çevrelerin çok da ilgisini çekmemiştir. Soğuk Savaş dönemi boyunca kapsamlı ve tamamlayıcı bir güvenlik anlayışının kabulü için yapılan tüm çağrılar, sahada Süper Güçlerin çekişmesi, kuramsal alanda da realist/neo-realist hâkimiyetin gölgesinde kalmıştır. Ortodoks realist okulun tüm sert eleştirilerine rağmen, 1990'ların başında Sovyetler Birliği'nin çözülmesiyle birlikte güvenlik-çevre ilişkisi giderek daha önemli ve tartışılır bir hale gelmiştir. Çalışma günümüzde giderek önemi artan güvenlik-çevre bağlantısını güvenliğin referans nesnelere olan devlet ve

---

\* This article is an extended, revised and updated version of the paper presented at the *V. International NGO's Conference*, 24-26 October 2008, Çanakkale, Turkey.

\*\* Dokuz Eylül University, Faculty of Business, Department of International Relations, E-posta: sevk.ovali@deu.edu.tr

## A. Şevket Ovalı

birey açısından incelemeyi amaçlamaktadır. Devlet ve bireyi merkez alan kuramsal çerçevede, çevresel bozulmanın ulusal güvenlik ve insan güvenliği üzerindeki etkileri Türkiye'ye özel bir vurgu yaparak anlatılacaktır.

**Anahtar Sözcükler:** *Çevresel Bozulma, Ulusal Güvenlik, İnsan Güvenliği, Devlet İçi Çatışma, Kaynak Savaşları*

## INTRODUCTION

The relationship between environmental degradation and international security had been a matter of concern within the praxis and academic debates of international relations ever increasingly after 1990s. Notwithstanding the fact that the linkage between environment and security has not been completely ignored by the experts during the Cold War (Dixon, 1991: 81), compared with the traditional topics of international relations and particularly security studies such as war, peace and military threats, the interest that the field has already deserved is a relatively new tendency in international relations. Even under the Cold War circumstances, various studies highlighting the environment-security nexus had been conducted and the outputs were promising and encouraging for the future of this specific research area (Report of the World Commission on Environment and Development, 1987: 286).

During the 1970s environmental degradation was usually examined as an issue within the context of low politics and the linkage between environment and security was not considered as an important ingredient of security agenda, since the field was mostly overshadowed by the antagonistic character of Superpower rivalry and the realist/neo-realist predominance. However, after the demise of the Soviet Union, the studies concerning the relationship between environmental degradation and security gradually increased by the contributions of divergent theoretical approaches (Gledistch, 1998: 381; Dabelko, 2008: 23). As the negative impacts of environmental problems became visually prominent on the security perceptions of humans, societies and states, the linkage between environment and security has become a focal point of security studies over the recent years.

Nowadays the world is obsessed with the outputs of Copenhagen Climate Summit since growing global awareness on environmental issues has altered the agenda of international politics. States and individuals perceiving threats from environmental degradation are urging the decision makers to reconsider their formulations about the protection of global commons. Whether men made or not, assuming the fact that environmental degradation poses a significant threat to the security of all



## **Revisiting The Environment-Security Nexus and Prospects for Turkey**

referent objects ranging from human beings to international system, requires an in depth analysis about the unprecedented and unintended consequences of this phenomena. In this respect, the study, by pointing out the practical and theoretical dimensions of environment and security linkage, aims to display the impacts of environmental degradation on various actors of international relations and make future prospects for Turkey. However, due to the broadness of the topic, the individual and the state are chosen as the referent objects to display the consequences of environmental degradation on the actors of international politics.

The intellectual underpinnings of the relationship between environmental degradation and security shall be first explored under the spotlight of the selected references from the security studies literature. Whereas the second part of the study focuses on the probable implications of environmental degradation on the states' security, the third part aims to demonstrate how environmental problems may threaten the physical well being and the dignity of humans. Finally, the study will examine the future prospects for Turkey and analyze the citizens' and the state's vulnerabilities due to the security risks stemming from environmental degradation.

### **THEORETICAL BACKGROUND OF ENVIRONMENT AND SECURITY LINKAGE**

Traditionally, the referent object of security in international relations has been the state and the threat perceptions are usually shaped around the axis of military threats targeting the territorial integrity and regime of the state. Thus security is understood in terms of national security. For some of the advocates of realist/neo-realist approach like Lynn-Jones (1991: 6), considering environmental degradation as a threat to national security is completely irrelevant and in case of extending the scope of security, the field will probably lack of its academic coherence and the boundaries of security studies will become ambiguous. Pointing out the "tendency" invoked by "many liberals, progressives and environmentalists" Daniel Deudney (1990: 469) argues that, rather than placing the issue on a war-like, violence ridden and zero-sum national security sphere, it would be better for all to consider the urge for environmental problems as a normative attempt for the well being of the future generations. Deudney's approach, reflecting the core assumptions of realist/neo realist thought, overemphasizes the fact that sources of instability such as environmental degradation and so forth should only be placed on the national security agenda if they carry

## A. Şevket Ovalı

out the potentials of armed conflict which might alter the military and economic capacities of states.

The academic concern on the scope of security and its linkage with environmental degradation had already risen in the 1970s with Richard Falk's (1971) *This Endangered Planet: Prospects and Proposals for Human Survival* which for the very first time aimed to display the relationship between security and the environment. The argument became more popularized after Richard Ullman's (1983: 134) conceptualization of threats to national security as "degradation of the quality of life or a diminution of the range of policy choices". Despite the Cold War constraints on the attempts for the reconstruction of security, early works in the field invoked a scholarly debate on the ingredients of existing security conceptualizations as well as policy formulations.

After the disintegration of the Soviet Union, the ongoing debates on what constitutes a security matter have accelerated. Broadening the concept of security via the notion of threat diversification became an initial challenge to the traditional realist conceptualizations of security. Yet all of these approaches were completely dealing with the unintended implications of environmental degradation on national security.<sup>1</sup> However alternative approaches such as the Copenhagen School and Critical Security Studies differ from realist/neorealist approach on the significance that they attribute to non-military threats and the referent objects of security.

Copenhagen School is one of the mainstream approaches that championed the widening of the concept of security and the founding fathers of the school, mainly Barry Buzan, Ole Waever, Jaap de Wilde, argued that security was also about political, societal, economic and environmental sectors as well as the military sector. In "Security: A New Framework for Analysis", Buzan, Waever and De Wilde summarize well

---

<sup>1</sup> Even though the works of Norman Myers (1994) and Homer Dixon (1991) during the late 1980s and early 1990s have been considered as a radical departure from the realist/neo-realist approach, state itself was reclaimed as the primary actor that needs to be taken into account. Thus they preferred to address the relationship between environmental degradation and violent conflict that might destabilize the states. For further information on the work about state-oriented environment-security linkage see Norman Myers, *Ultimate Security: The Environmental Basis of Political Stability*, W.W.Norton Co., New York, 1994. Thomas Homer-Dixon, "On the Threshold: Environmental Changes as the Acute Causes of Conflict", *International Security*, Vol 16, No 2, Fall 1991, pp. 76-116.

## Revisiting The Environment-Security Nexus and Prospects for Turkey

the political and social conditions that gave rise to the widening of the security agenda (Buzan et al., 1998: 2):

The “wide” versus “narrow” debate grew out of dissatisfaction with intense narrowing of the field of security studies imposed by the military and nuclear obsessions of the Cold War. This dissatisfaction was stimulated first by the rise of the economic and environmental agendas in international relations during the 1970s and 1980s and later by the rise of concerns with identity issues and transnational crime during 1990s.

Evaluating the risks arising from environmental degradation, tantamount to traditional threats was considered as a significant challenge by academic community to the presumed dominance of realist paradigm during the 1990s. However even those advocating the widening of the security conceptualization, proceeded to prioritize the state as the core referent object of any security architecture (Knudsen, 2001: 363). Thus, despite their contributions to the development of security studies, the significant figures of Copenhagen School have been criticized of being state-centric in their approach (Bilgin, 2002: 104).

Critical security studies contributed to the restructuration of a new security conception by proposing a genuine framework focusing on the positivist epistemology and hegemonic discourse of realist predominance in the field.<sup>2</sup> First and foremost, critical security studies urged for the security needs of various referent objects such as the individuals and societies without ignoring the role and significance of state as an actor. However, the state itself has also been considered as a source of insecurity for many individuals and groups.

Second; critical approach and Welsh School in particular proposed their own security conception by equalizing emancipation with security. In Ken Booth's words (Booth, 1991: 319);

Emancipation is freeing people from the physical and human constraints, together with poverty, poor education, political oppression and so on. Security and emancipation are two sides of the same coin. Emancipation, not power or order

---

<sup>2</sup> For the foundational claims of Critical Security Studies see Keith Krause, “Critical Theory and Security Studies”, *YCISS Occasional Paper*, No 33, February 1996, p. 6.

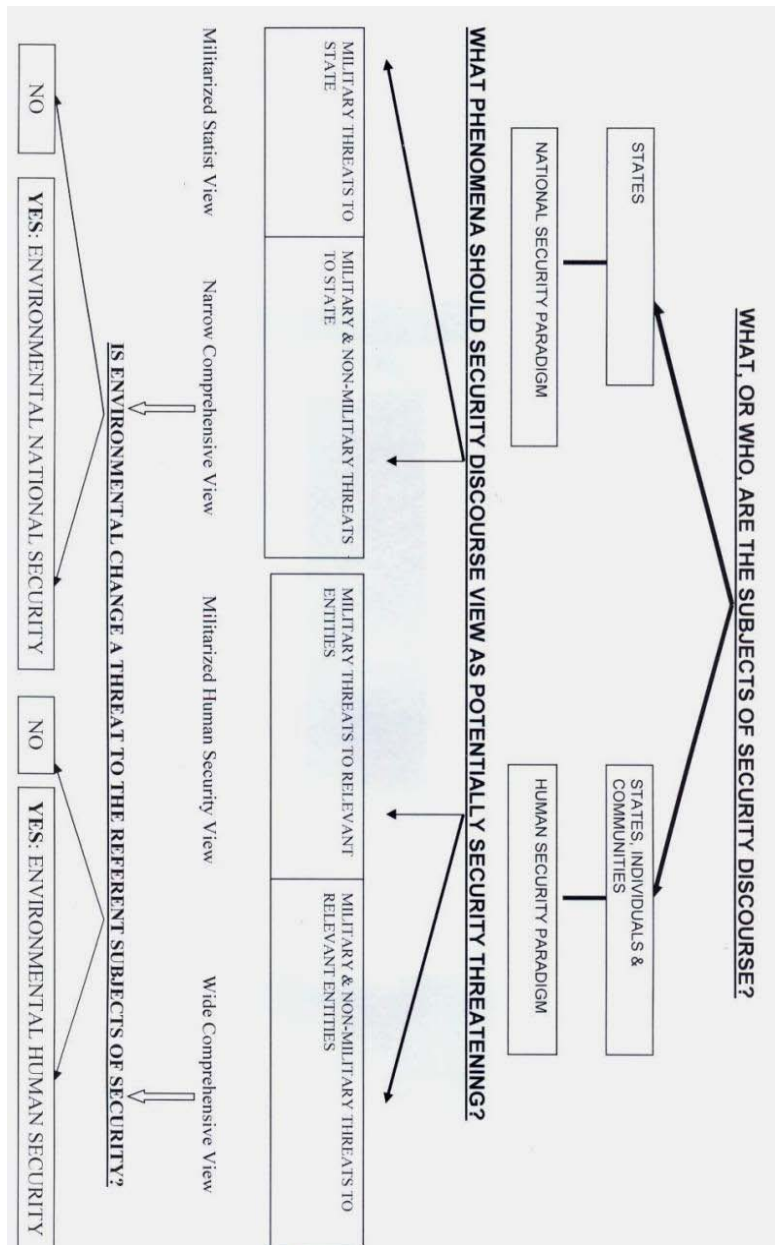
### **A. Şevket Ovalı**

produces true security. Emancipation theoretically is security.

Thus, in the critical discourse, security is defined in relation with the vulnerabilities of human populations. Even though they have been criticized (Maersheimer 1995: 47) for being normative and non-scientific, their contributions to the development of a new security conception enhanced our understanding of security in terms of actors besides sovereign states. Within this perspective, environmental degradation is considered as a severe threat targeting the physical well being and dignity of the individual rather than the states.

A broad variety of approaches point out the academic diversity in security studies by highlighting the threats and referent objects. Nevertheless they all bequeath the same questions to the next generations: Whose security are we talking about? Security by what means? What kinds of threats target our security? Since the above mentioned questions contain divergent intellectual debates, it might be rather better rendering the whole academic landscape on the issue by using Edward Page's diagram (2000: 40). The diagram also includes the theoretical framework of this study, which aims to examine the linkage between environment and security by underlining the vulnerabilities of both states and the individuals.

Security studies as a sub-discipline of international relations has already got acquainted with environmental issues during the last three decades. Despite the criticisms of traditional realist/neo-realist discourse, the literature on environment and security is still growing and the global awareness in the praxis and academic spheres of environment-security interaction has contributed to the formation of a comprehensive security agenda. Hence an overview of the existing literature shall reveal how environmental degradation might affect the threat perceptions, and policy imperatives of states as well as the vulnerabilities of human beings.



## ENVIRONMENTAL DEGRADATION AND NATIONAL SECURITY

Since the 1970s, environmental degradation and related resource scarcity has been a matter of concern within the realist/neorealist approach to the extent that it culminates in an armed conflict. Homer-Dixon is one of the leading experts emphasizing the possibility of violent conflict as a result of environmental degradation and resource scarcity. He argues that besides the possibility of armed conflict between states because of resource scarcity, there are at least four interrelated social implications of environmental degradation which might destabilize the states and escalate the violent conflict (Dixon, 1991: 90). These implications are; rapid decline in agricultural production, economic downfall, immigration and finally disrupted institutions and social problems that may arise from it.

The assumption that "resource scarcity as a result of environmental degradation can directly result with an armed conflict between states" entails an examination of continuous debate over the use of water especially in the Middle East and Africa. The most well-known example to this type of conflict took place between Iraq-Turkey and Syria in the recent years. The resentment of Iraqi and Syrian governments over their share on the transboundary waters of Euphrates and Tigris during the late 1970s was an expected reactionary policy after Turkey's construction of Keban and Karakaya Dams on these rivers.

Taking the waters of Euphrates and the states' share into account, it is noteworthy to mention that, Turkey was the least advantageous state compared to Iraq and Syria until the mid 1970s. Turkey's insistence on the promotion of GAP (South Eastern Anatolia Project) and the complaints of Iraq and Syria had escalated the crisis. Furthermore water issues became the main cause of conflict between Syria and Iraq during 1974 and 1975 and two countries came to the threshold of war because of Syria's construction of al-Thawra Dam. In 1977 Iraq stopped pumping oil to Kirkuk-Yumurtalik pipeline as a response to Turkey's GAP project, but her focus in the region has shifted from Turkey to Iran after the outbreak of Iran-Iraq War and Syria replaced Iraq in voicing the complaints on Turkey's use of water (Firat and Kürkçüoğlu, 2003: 143). During the period between 1983 and 1999 Turkey has accused both Damascus and Northern Iraqi administration of sheltering and tolerating PKK terrorism and bluntly warned the authorities to tackle PKK activities. Within this period, Turkey's rights over the use of Euphrates' and Tigris'

## Revisiting The Environment-Security Nexus and Prospects for Turkey

transboundary waters have been closely associated with her neighbors' support to terrorism.

Water scarcity also raised the risk of armed conflict in other regions of the Middle East and the debate over the use of water has already been regarded as a national security issue for many states in the region. As early as 1960s Israeli government declared that water scarcity is a vital issue for Israelis and any challenge against Israeli control over the use of water shall be considered as a serious threat within the framework of their national security policy (Gleick, 1993: 85). Israel's occupation of the lands providing the state's 40% of contemporary water resources during the 1967 Arab-Israeli War is an output of this policy. Ayşegül Kibaroğlu (2007: 146) while explaining Israeli control over the water resources, states that "occupation of the three territories (the West Bank, Gaza Strip and the Golan Heights) gave Israel almost total control over the headwaters of the Jordan river and its tributaries, as well as control over the major recharge region for its underground aquifers". The linkage between water scarcity and national security is also frequently expressed by the Arab actors of Middle Eastern politics. Whereas Egyptian President Anwar Sadat claimed that "Egypt will never go into war except to protect its water resources", Jordan's King Hussein said that he will never go to war with Israel again except over water issue.<sup>3</sup>

In Africa water scarcity is also regarded as a potentially conflict ridden issue, a factor that may deteriorate the stability of regional politics. Even though Sudan, Ethiopia, Ruanda, Burundi, Uganda, Tanzania and Zaire have had concluded an agreement recognizing each other's shares over the Nile River in 1959, a long-term estimation about the avoidance of the conflict is impossible due to the changing demands of the states concerned. Today nineteen states in Africa and the Middle East depend on the supplies of transboundary waters and this situation displays a hydropolitical landscape which seems to arouse conflicts in the near future (Dimitrov, 2002: 687).

Environmental degradation and related resource scarcity can also cause migrations in massive scales which might have unintended consequences for the states since it carries the risks of escalating ethnic and/or religious tensions; provoking xenophobia and inflating economic crises. For Dixon (1991: 109), ethnic violence between 1980 and 1990 in

---

<sup>3</sup> Cited in A Lecture by Adel Darwish- Geneva conference on Environment and Quality of Life June 1994. "The Next Major Conflict in the Middle East: Water Wars", <http://www.mideastnews.com/WaterWars.htm>, Date of access: 12.01.2009.

#### **A. Şevket Ovalı**

India's Assam region, that targeted the immigrants from Bangladesh who came to the region as a result of natural disasters and hunger, was an output of conflict over the use scarce resources. The groups of states which perceive threats from immigration and invoke a state of emergency for national security are mostly located in the industrialized world. Even though it is obvious that environmental degradation is not the only single cause of illegal immigration, it is considered as one of the major causes of immigration from the underdeveloped to the developed world, since it breeds economic downfall in impoverished regions.

Relative deprivation as a result of environmental degradation may also inflame intercommunal violence within the states (Dixon, 1991: 110). People agitated with a sense of social inequality may rebel against the state or wage armed attacks against the privileged group which could easily culminate into a civil war. The armed struggle against the central authority in the Philippines which has been conducted by landless peasants and poor farmers is considered as the output of environmental degradation (Dixon, 1991: 111).

The main cause of the peasant uprising in Chiapas-Mexico was regarded as economic downfall as a result of environmental degradation (Howard and Dixon, 1996: 2). Another explicit example which deserves attention is the case of intercommunal conflict in Sudan, where desertification is considered as the most significant source of conflict. It is estimated that, the current conflict in Darfur seems to intensify in the near future and likely to expand besides the region because of rapid desertification of country's arable lands (UNEP, 2007).

Whereas the matter of whether the environmental degradation imposes a threat to national security or not still remains as a controversial issue among the political and academic circles, the general conviction that the impacts of environmental problems shall be much more apparent in the impoverished and developing regions of the world, has been regarded as an undisputable fact. The growing number of field studies regarding the situation in the underdeveloped world seems to confirm this assumption (Maxwell and Reuveny, 2000: 303). Yet, the general tendency towards the adoption of an extended security agenda and global awareness on the fate of global commons, have created such an admittance on the West that environmental degradation should be taken into account as a national security issue.

U.S. is the first among the states that regard the indirect implications of environmental degradation rather than the phenomena



## Revisiting The Environment-Security Nexus and Prospects for Turkey

itself as a potential threat to her national security.<sup>4</sup> The concerns that associate environmental problems with national security have already been illustrated during the 1970s. Senator Al Gore's appeal in 1990 urging the state bureaucracy and public to consider environmental issues within the threat assessment policy and the subsequent formation of Strategic Environmental Research and Development Program has shifted the issue from political sphere to the agenda of national security policy. (Benjamin, 2000: 14). Nevertheless, the security conceptualization of U.S governments that identified national security with the citizens' quality of life as Ullman (1983: 133) proposed, enabled environmental issues to appear surprisingly on national security agenda during the 1990s.

Despite Clinton's insistence and Pentagon's support on an extensive national security agenda encompassing environmental problems, Bush administration and September 11 attacks discredited the urge for U.S. involvement in tackling global problems such as poverty reduction, global injustice and environmental degradation which breed insecurity and alleged an excuse for U.S.' military unilateralism (Foster, 2001: 384). As of today, U.S. military experts claim that environmental degradation may appear as a "threat multiplier" triggering already existing determinants of instability including economic disruption, social disorder and mass migration, and urge Pentagon to take the necessary measures to prevent these implications (Maybee, 2008: 99).<sup>5</sup> Some analysts go further in pointing out the challenges confronting U.S. national security policy, by claiming that environmental degradation may undermine U.S. efforts to prevent terrorism by instigating intra-state conflicts and debilitate state's authority in Bangladesh, Indonesia and Philippines, a critical region where U.S. is still looking for partners to fight against terrorism (Smith, 2007: 264).

British governments also voiced their concerns over the implications of environmental degradation and placed the issue at the

---

<sup>4</sup> John M. Broder reports that, for the first time in history Pentagon and intelligence services seriously focus on the implications of environmental problems by claiming that environmental degradation and climate change in particular, "could topple governments, feed terrorists or destabilize entire regions". New York Times, August 8, 2009. <http://www.nytimes.com/2009/08/09/science/earth/09climate.html>. Date of access 14.08.2009

<sup>5</sup> For an extensive report prepared by U.S's high ranked military officers see, "National Security and the Threat of Climate Change", CNA Corporation, Virginia 2007, <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA469156&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>. Date of Access: 19.01.2009.

### **A. Şevket Ovalı**

core of their evolving national security agenda. The report prepared by the British Ministry of Defense in 2003, has emphasized the fact that environmental problems are about to become security issues, and their significance is no less than that of ethnic and religious tensions around the world (Forster, 2007: 15). While presenting his party's national security policy to the House of Commons, Gordon Brown (2008) also addressed climate change and competition for national resources as sources of insecurity and emphasized British government's eagerness for reconstructing a comprehensive security agenda.

U.S.' and the U.K.'s perceptions and formulations linking environment and security, expectedly sparked concerns in NATO and a report named "Environment and Security from an International Perspective" was submitted to all member states in 1999. The report in general was based on the adoption of an extensive security approach encompassing environmental degradation. Advocating the inadequacy of traditional security approach in understanding contemporary security problems, the report directly addressed environmental degradation as a threat since the phenomena itself may cause resource wars and can also escalate already existing conflicts (Committee Report on the Challenges of Modern Society, 1999: 23). Under the spotlight of the need for a comprehensive security agenda, NATO established "Science for Peace and Security Programme" to sponsor scientific projects that aim to mitigate the possibility of conflict as a result of environmental degradation and resource scarcity.

For the first time in history, by the efforts of British government, climate change has become an issue that is to be dealt within the framework of UN Security Council in 2007 (Dabelko, 2008: 26). Margaret Beckett (2007) demonstrated the significance of the issue and concerns of international community in her own words;

Resource based conflicts are not new – they are literally as old as the hills. But in climate change we have a new and potentially disastrous dynamic.

The good news is that we have the knowledge and ability to do something about it. Our forebears did not really understand the environmental changes that were happening to them and had little power to control those changes. We do and we can. Science has shown us a clearly identifiable process that is changing our climate and our world. We can

## **Revisiting The Environment-Security Nexus and Prospects for Turkey**

predict the consequences of that change and we have the means to take action against it.

The bad news is the catastrophic and global nature of the threat we face. Again, it is the countries that are already experiencing the damage of an unstable climate that has described that most best. As the representative from the Congo said during that Security Council debate: 'This will not be the first time people have fought over land, water and resources – but this time it will be on a scale that dwarfs the conflicts of the past

The European Union did not remain totally indifferent to concerns of international community pointing out the linkage between environment and security. In March 2008, Javier Solana submitted a report to European Council arguing that climate change might pose a considerable threat to European security (Dabelko, 2008: 26). Even though the catastrophic scenarios seem to address the developing world including the Middle East, West and North Africa, Nile River Basin and Central Asia, it is unfeasible for the Western world to isolate itself from the unprecedented security implications of environmental degradation.

### **ENVIRONMENTAL DEGRADATION AND HUMAN SECURITY**

From the very early days of the state-like political structures, it has been overwhelmingly agreed that ensuring the security of the citizens is the reason d'être of state. Yet, the state's responsibility to promote peace and security for the citizens does not usually denote the security of the individuals, at least because of two reasons. First, associating the security of the individuals with citizenship appears to be a reductionist approach since the term "citizenship" does not provide a safe heaven for many stateless persons. Second, state as an actor has been treated as the only referent object of international relations that is to be secured since it is assumed that security of the state mean the security of the nation. Within this context the boundaries between the nation and the individuals and/or collectivities that make of it became blurred and nation is usually considered as the aggregate of the parts that it comprises. However recent history demonstrated the fact that national security conception constructed around the state does not tackle the problems which increase the vulnerabilities of the citizens or persons.

Human security conception, surfaced during the mid-1990s, has aroused academic and political interest within the international relations

## A. Şevket Ovalı

discipline by underlining the security needs of the individuals. Human oriented security approach claims that contemporary threats do not only target the states but the individuals as well, and the role of the state as the main security provider and state's priority in security architecture should be reconsidered. Thus, it deals with a wide range of threats confronting the well being of the individuals without ignoring the significance of the state in any security formulation.

The linkage between security and environmental degradation becomes more profound within the human security framework. Human security notion in simplest terms argues that true security can be achieved through the eradication of two groups of threats: "freedom from want" and "freedom from fear". Whereas freedom from fear addresses "protection from sudden and hurtful disruptions in the pattern of our daily lives", freedom from want means "safety from the constant threats of hunger, disease, crime and repression".<sup>6</sup> The Report considers seven interrelated issues as the potential threats and displays a direct relationship between environmental degradation and human security (UNDP Report, 1994: 28). Taking the long-lasting and chronic characters of environmental degradation into consideration, UN underlines the inadequacy of a state-centric approach in enhancing security and urges international community to take necessary steps in order to tackle the threats stemming from environmental problems (UNDP Report, 1994: 30).

Threat assessment within the framework of human security entails the association of environment related problems with the well being of human beings. Climate change, deforestation, scarcity of fresh water resources, a sharp increase in the number and lethality of natural disasters, losses of arable lands and biodiversity, extinction of species and ozone depletion appear as the threats targeting human security. Compared to the exaggerated threat of nuclear weapons and its exclusive connotation of national security, environmental threats seem more likely to affect the human beings especially in the impoverished world, where the economic capacities of states are mostly inappropriate to deal with the implications of such threats.

Environmental degradation imposes further constraints on the availability of food and brings out human tragedies arising from malnutrition, famine and hunger. Today, 850 million people,

---

<sup>6</sup> Compass, A Manual on Human Rights Education for Young People, [http://www.eycb.coe.int/compass/en/chapter\\_5/5\\_10.html](http://www.eycb.coe.int/compass/en/chapter_5/5_10.html), Date of Access: 18.01.2009.

### **Revisiting The Environment-Security Nexus and Prospects for Turkey**

approximately 20% percent of world's population, is confronted with hunger and famine and UN Food and Agriculture Organization estimates that the number is more likely to increase among native populations if environmental degradation is not controlled (FAO, 2008). Each year 15 million people die because of malnutrition and related illnesses and 20 million children is born under their ideal weight mostly in the impoverished regions of the world (Rourke, 2007: 472).

One of the most significant and apparent impact of environmental degradation on human beings is involuntary migration. It is estimated that, the outgrowing number of 8.4 million refugees in 2006 may increase dramatically in the following years as a result of environmental degradation and these refugees may outnumber the local populations in some areas by reaching out to 100 millions in 2050. (Scheffran, 2008: 22). The reports of Red Cross argue that today more than 25 million people is considered as "environmental refugees" and the numbers shall substantially increase in the next five decades (Reuchlin, 2007: 68). Some analysts go further; depicting environmental degradation as the worst scenario that humanity has ever experienced and argue that in 2050 the number of environmental refugees will swell to 150 million people as a result of unintended implications of environmental problems (Vidal, 2009: 1).

Environmental degradation may also shrink freshwater resources and cause increases on the sea levels. Whereas 1.7 billion people in 2005 was suffering from the difficulties in their access to freshwater resources, UNDP claims that in 2050 this number will exceed 5 billion people (UN Human Development Report, 2003: 125–126). The sea level rise is also considered as a threat targeting millions of people residing in the coastal areas. The 2007 report of Intergovernmental Panel On Climate Change argues that, "in the absence of an improvement to protection, coastal flooding could grow tenfold or more by the 2080s, to affect more than 100 million people/yr, due to sea-level rise alone" (Nicholls et. al, 2007; 339). Recent studies on the socio-economic implications on the sea-level rise estimate that "the numbers showed that low-elevation areas are home to 634 million people" and their location makes them vulnerable to risks imposed by climate change (Nell, 2007: 1).

Air pollution and ozone depletion are other threats to human security stemming from environmental degradation. Since ozone depletion is considered as a risk multiplier on skin cancer and retina disorders, people directly experiencing the impacts of it are in jeopardy. American Environmental Protection Agency (EPA) announced that only in

### **A. Şevket Ovalı**

2000, more than 1.200.000 skin cancer cases were reported by medical experts (EPA, 2008). Compared to 1930 there is a 2000% increase in the cases and American Academy of Dermatology (2009) estimates that "if current trend continues 1 in 5 Americans will have skin cancer during their lifetime". Experts state that if the efforts to recover the ozone layer prove unsuccessful, it is likely to observe a sharp increase in the number of illnesses such as retinal burns, cataract and skin cancer (Environmental Protection Agency Report, 2008).

Above mentioned threats and consequences of environmental degradation directly target individuals rather than the states and increase the vulnerabilities of human beings. National security framework does not address the individuals confronted by a wide range of potential and constant risks. Thus, security agendas are likely to involve traditional threats targeting the state as well as the risks targeting the dignity and well being of the individuals. Within the new security discourse both approaches are considered as the essential parts of a comprehensive security architecture.

### **PROSPECTS FOR TURKEY**

Since the very early days of the Republic, security has been defined in terms of national security and security policy engagements usually encompassed the measures to eradicate or at least deter potential domestic and international threats targeting the territorial integrity and the secular regime of the state. Compared to the civilian governments, Turkish military has enjoyed a privileged and predominant status on foreign and security policy making processes.<sup>7</sup> The peculiarities of agenda setting and policy making process in terms of security, which is intrinsic to Turkish politics, hence culminated in the adoption of a narrow national security agenda, reflecting the military imprint. The increasing role of military on foreign policy making process made its peak

---

<sup>7</sup> To understand the impact of military on foreign and security policy making process see Ali Karaosmanoğlu, "The Evolution of the National Security Culture and the Military in Turkey", *Journal of International Affairs*, Vol 54, No 1, Fall 2000, pp. 199-216. Nilüfer Narlı, "Civil-Military Relations in Turkey" in *The Evolution of Civil-Military Relations in South East Europe: Continuing Democratic Reform and Adapting to the Needs of Fighting Terrorism*, Springer Pub., Physica-Verlag HD, 2005, pp. 229-257. Gerassimos Karabelias, "The Evolution of Civil-Military Relations in Turkey, 1980-95", *Middle Eastern Studies*, Vol. 35, No. 4, Seventy-Five Years of the Turkish Republic (Oct., 1999), pp. 130-151.

## Revisiting The Environment-Security Nexus and Prospects for Turkey

especially after 1990 and the determining initiatives of military bureaucracy became more profound (Uzgel, 1998: 318).

Under the monopoly of military bureaucracy, the national security policies were designed to cope with a wide range of domestic and international threats. Whereas the international dimension of national security dealt with developing the material capacities of Turkey as a response to conjunctural and temporary crises on global and regional scale, the domestic security agenda was overwhelmingly dominated by Islamic fundamentalism and ethnic/separatist terrorism. Due to the systemic changes in domestic and international areas such as the end of the Cold War and democratization process, the security elite had altered the traditional patterns of agenda setting and conceptualization of security. Even though the historical legacy of geopolitics and traditional threat assessments concerning the territorial integrity of the state still prevail in any national security formulation, the content of national security has become more sophisticated.

Turkish Military General Staff was the first amongst a group of security elites to adopt itself to the changing nature of security and emerging threats. Its increasing awareness on the necessity of humanitarian interventions, voluntary participation in coercive diplomacy and peace building efforts conducted by NATO and UN, and its commitments to the War Against Terrorism after September 11 attacks placed Turkish military as an asset and an indispensable ally within the western security community. In the last three decades, Turkish military also reformulated its security agenda under the spotlight of emerging threats.

Taking the changing nature of security into account, high ranks of military bureaucracy regarded the risks arising from environmental degradation as important as traditional threats. During his service in 2007 Chief of General Staff Yaşar Büyükanıt said that climate change and related issues such as health problems, restructuring of economic spheres and mass migration pose significant threats for Turkey's national security.<sup>8</sup> In his threat assessment, Deputy Chief of General Staff Ergin Saygun expressed similar opinions and set forth military's concerns about

---

<sup>8</sup> The speech of Yaşar Büyükanıt in "Changing Dimensions of Security and International Organizations" Symposium. <http://www.ataturktoday.com/RefBib/GenelkurmayBaskaniSempozyumKonusmasi31Mayis2007.htm>. Date of Access: 13.09.2009.

## A. Şevket Ovalı

armed conflicts between states because of fresh water scarcity.<sup>9</sup> Euphrates-Tigris water basin still holds its strategic importance in water related conflict scenarios (Eslen: 2009). Turkish military's Military History and Strategic Studies department has also been dealing with strategies aiming to develop Turkey's capabilities and preparedness for unintended consequences of global climate change. Generally, environmental problems have already been placed on the agenda of national security and these problems have been regarded as significant threats which might have a multiplier effect on local and regional conflict prone issues.

Concerns for the impacts of environmental degradation on national security have also been uttered by the Commission on Global Warming in Turkish Grand National Assembly. The commission underlined political, economic and strategic consequences of global warming in various regions of Turkey through catastrophic disaster scenarios and urged legislative assembly to take necessary measures against it.<sup>10</sup> From time to time, members of the parliament submitted motions of censure on the consequences of environmental degradation on Turkey and government's policies to tackle it. Environment and Forestry Minister Veysel Eroğlu in his speech at the assembly stated that the measurable impacts of global warming might appear on various sectors and added "it is estimated that economic and social implications of global warming will be more profound on agricultural sector".<sup>11</sup> Even though the government refrained from making any direct threat assessment related with environment, social consequences of global warming are likely to trigger immigration and economic downfall which might exacerbate inter communal conflicts.

Future scenarios on environmental degradation and global warming in particular point out to some effects that are most likely to occur. These effects are fresh water scarcity, droughts and decrease in agricultural production, sea level rises and mass migration. Kadioğlu (2008) argues that as a result of rising temperatures, Turkey is being prone to drought seasons, sudden floods and sea level rises which might have serious socio-economic consequences. Similar concerns were voiced by World Wild Life Fund (WWF) by depicting future scenarios which

---

<sup>9</sup> Genelkurmay Başkanlığı, [http://www.genelkurmay.org/10\\_ARSIV/10\\_1\\_Basin\\_Yayin\\_Faaliyetleri/10\\_1\\_7\\_Konusmalar/2007/kapanis\\_konusma\\_sempozyum01062007.htm](http://www.genelkurmay.org/10_ARSIV/10_1_Basin_Yayin_Faaliyetleri/10_1_7_Konusmalar/2007/kapanis_konusma_sempozyum01062007.htm), Date of Access: 13.09.2009.

<sup>10</sup> Zaman, 20<sup>th</sup> of October 2008.

<sup>11</sup> Türkiye Büyük Millet Meclisi Tutanak Dergisi, Dönem 23, Yasama Yılı 2, Cilt 3, 10. Birleşim, 23 Ekim 2007.



## **Revisiting The Environment-Security Nexus and Prospects for Turkey**

address at least six significant impacts of climate change in Turkey.<sup>12</sup> Drought and related problems, deforestation and the extension of fire sensitive periods, a sharp decline in agricultural production, economic losses in tourism sector due to the disturbing affects of high temperatures, fresh water scarcity and decrease in biological diversity are amongst the estimated risks within this context.

Due to its geographical location, Turkey is also confronted with the rise of sea levels which increase the vulnerability of coastal areas with high population densities. Taking Marmara region's contribution to Turkish economy, which accounts for "more than 60% of the Turkish Gross National Product (GNP)" into consideration, the economic losses in the long-run seem to be a significant risk (Karaca and Nicholls, 2008: 288). Emphasizing the risks posed by global sea level rises, Karaca and Nicholls (2008: 288) argue that "the preliminary assessment of vulnerability analysis yields about 6% of its GNP for capital loss, and about 10% of its GNP for protection and adaptation costs of the country" if Marmara region and Istanbul in particular experiences one meter sea level rise.

The estimations demonstrate the fact that Turkey's vulnerability to the impacts of environmental degradation in terms of both the individual and the state is increasing. Environmental issues began to appear on national security agenda and necessary measures to tackle them have become a matter of concern for security elites. Thanks to the Cold War experience and unstable geography, Turkey's preparedness for an inter-state conflict because of resource scarcity seems to be satisfactory. However unprecedented socio-economic consequences of environmental degradation may inflame the existing tension-ridden issues.

### **CONCLUSION**

Compared to the global awareness on environmental issues, contemporary interest on environment-security nexus is a relatively new tendency in international relations. Environmental degradation does not only pose risks to the states but also increases the vulnerabilities of the individuals. Even though an armed conflict between states as a result of environmental degradation is less likely to occur, global warming, ozone depletion, deforestation, sea level rise, desertification, fresh water scarcity and mass migration might have unintended implications on the

---

<sup>12</sup> <http://www.wwf.org.tr/page.php?ID=26> , Date of access: 02.09.2009.

### **A. Şevket Ovalı**

state, since these events can easily result with intra-state conflicts or act as a multiplier of conflict prone matters. Recent research in the literature demonstrates that poor regions of the world are more vulnerable to the socio-economic implications of environmental problems.

Turkey with its unique geopolitical situation is one of the most sensitive regions to any source of instability. Turkey's awareness on the potential risks of environmental degradation resulted with a considerable progress in developing state responses. However, the linkage between environment and security deserves much more interest in terms of strategies, policies and funding. Despite the weaknesses, legislation aiming to tackle the environmental problems, capacity building for post disaster situations and governments' efforts to develop environmental strategies is not appropriate but promising for the future.

### **REFERENCES**

- American Academy of Dermatology (2009). What is Skin Cancer. Retrieved October, 19, 2009 from the World Wide Web: <http://www.skincarephysicians.com/SkinCancerNet/whatis.html>
- Benjamin, P. (2000). Green Wars: Environmentalism as a National Security Issue. USA Today, November, 14-16.
- Beckett, M. (2007). Lecture by the Foreign Secretary, Royal United Services Institute, 05.10.2007. Retrieved January 16, 2009, from the World Wide Web: <http://www.rusi.org/events/past/ref:E464343E93D15A/info:public/infoID:E4643430E3E85A/>
- Bilgin, P. (2002). Beyond Statism in Security Studies? Human Agency and Security in the Middle East. *The Review of International Affairs*, 2(1), 100-118.
- Booth, K. (1991). Security and Emancipation. *Review of International Studies*, 17(4), 313-326.
- Brown, G. (2008). National Security Strategy Statement, 19 March 2008, House of Commons, Official Site of the Prime Minister's Office. Retrieved January 19, 2009 from the World Wide Web: <http://www.number10.gov.uk/Page15102>
- Buzan, B. (1991). *People, States and Fear: An Agenda for International Security Studies in the Post Cold War Era*. Second Edition. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Dabelko, G.D. (2008). An Uncommon Peace: Environment, Development, and the Global Security Agenda. *Environment*, May-June 2008, 23-29.
- Deudney, D. (1990). The Case against Linking Environmental Degradation and National Security. *Millennium - Journal of International Studies*, 19(3), 461-476.

## Revisiting The Environment-Security Nexus and Prospects for Turkey

- Dimitrov, R.S. (2002). Water, Conflict and Security: A Conceptual Minefield. *Society and Natural Resources*, 15, 677-691.
- Dixon, T.F.H. (1991). On the Threshold: Environmental Changes as the Causes of Acute Conflict. *International Security*, 16(2), 76-116.
- Dixon, T.F.H. (1994). Environmental Scarcities and Violent Conflict: Evidence from Cases. *International Security*, 19(1) (Summer 1994), 5 - 40.
- Environment and Security in an International Context (1999). Committee on the Challenges of Modern Society, K.M. Lietzmann and G.D. Vest (Eds.), Final Report, Executive Summary, No 232, Berlin, Germany.
- EPA (Environmental Protection Agency) (2008). Health Effects of Overexposure to the Sun; January 4, 2008. Retrieved August 08, 2008, from the World Wide Web: <http://www.epa.gov/sunwise/uvandhealth.html>
- Eslen, N. (2009). Küresel Isınma Ciddi Bir Güvenlik Sorunudur. *Radikal*, August 25, 2009.
- FAO (United Nations Food and Agriculture Organization) (2008). Indigenous Peoples Threatened by Climate Change; August 8, 2008. Retrieved September 10, 2008, from the World Wide Web:<http://www.fao.org/newsroom/en/news/2008/1000906/index.html>
- Firat, M. & Kürkçüoğlu, Ö. (2003). 1980–1990 Ortadoğu ile İlişkiler. In B. Oran (Ed.), *Türk Dış Politikası, Kurtuluş Savaşından Bugüne Olgular, Belgeler, Yorumlar*, Cilt 2, 6. Baskı, (pp. 140-148). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Falk, R. (1971). *This Endangered Planet: Prospects and Proposals for Human Survival*. New York: Random House.
- Forster, J.A. (2007). A Matter of Security. *New Statesman*, 17, January 29, 2007. Retrieved September 14, 2009, from the World Wide Web: <http://www.newstatesman.com/politics/2007/01/climate-change-mod-global>
- Foster, G.D. (2001). Environmental Security: The Search for Strategic Legitimacy. *Armed Forces and Society*, 27(3), 373-395.
- Gleick, P.H. (1993). Water and Conflict: Fresh Water Resources and International Security. *International Security*, 18(1), 79-112.
- Gleditsch, N.P. (1998). Armed Conflict and the Environment: A Critique of the Literature. *Journal of Peace Research*, 35(3), 381–400.
- Greenfieldboyce, N. (2009). 634 Million People at Risk from Rising Seas. Retrieved August 14, 2009, from the World Wide Web:<http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=9162438>.
- Howard, P.N. & Dixon, T.H. (1996). *Project on Environment, Population and Security, Occasional Paper*. Washington, D.C.: American Association for the Advancement of Science and the University of Toronto.

#### A. Şevket Ovalı

- Kadioğlu, M. (2008). Küresel İklim Değişikliği ve Uyum Stratejiler. Kar Hidrolojisi Konferansı, 27-28 Mart, 2008 (pp. 69-94). DSİ VII. Bölge Müdürlüğü, Erzurum.
- Karaca, M. & Nicholls, R.J. (2008). Potential Implications of Accelerated Sea-Level Rise for Turkey. *Journal of Coastal Research*, 24(2), 288-298.
- Kibarodđlu, A. (2007). Politics of Water Resources in the Jordan, Nile and Tigris-Euphrates: Three River Basins, Three Narratives. *Perceptions*, Spring 2007, 143-164.
- Knudsen, O.F. (2001). Post Copenhagen Security Studies: Desecuritizing Securitization. *Security Dialogue*, 32(3), 355-368.
- Lynn-Jones, S.M. (1991). *International Security Studies after the Cold War: An Agenda for the Future*. CSIA Discussion Paper 91-11, Kennedy School of Government, Harvard University.
- Mearsheimer, J.J. (1994). The False Promise of International Relations. *International Security*, 19(3), 5-49.
- Maxwell, J.H. & Reuveny, R. (2000). Resource Scarcity and Conflict in Developing Countries. *Journal of Peace Research*, 37(3), 301-322.
- Maybee, S.C. (2008). National Security and Global Climate Change. *Joint Force Quarterly*, 49(Second Quarter), 98-102.
- Nicholls, R.J., Wong, P.P., Burkett, V.R., Codignotto, J.O., Hay, J.E., McLean, R.F., Ragoonaden, S. & Woodroffe, C.D. (2007). Coastal Systems and Low-Lying Areas. In M.L. Parry, O.F. Canziani, J.P. Palutikof, P.J. van der Linden & C.E. Hanson (Eds), *Climate Change 2007: Impacts, Adaptation and Vulnerability*. Contribution of Working Group II to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (pp. 315-356). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ovalı, Ş. (2006). Uluslararası İlişkiler'de İnsan Güvenliği Kavramsallaştırması. *Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 3(10), 3-52.
- Page, E. (2000). Theorizing the Link between Environmental Change and Security. *Reviel*, 9(1), 33-43.
- Report of the World Commission on Environment and Development (1987). United Nations General Assembly, 42. Session, Item 83(e) of the Provisional Agenda, Official Document No: A/42/427.
- Reuchlin, P. (2007). *Environmental Security: Ways Ahead for the OSCE*. Helsinki Monitor: Security and Human Rights, 1, 64-76.
- Rourke, J.T. (2007). *International Politics on the World Stage*. New York: McGraw Hill.
- Schefrann, J. (2008). Climate Change and Security. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 64(2), 19-25.
- Smith, P.J. (2007). Climate Change, Weak States and the 'War on Terrorism' in South and Southeast Asia. *Contemporary Southeast Asia*, 29(2), 264-285.
- Ullman, R. (1983). Redefining Security. *International Security*, 8(1), 129-153.

### **Revisiting The Environment-Security Nexus and Prospects for Turkey**

- UNEP (United Nations Environment Program) (2007). Environmental Degradation Triggering Tensions and Conflict in Sudan, Press Release, June 22, 2007. Retrieved August 7, 2008 from the World Wide Web: <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=512&ArticleID=5621&l=en>
- United Nations Human Development Report (1994). New York: Oxford University Pres.
- United Nations Human Development Report (2003). New York: Oxford University Pres.
- Uzgel, İ. (1998). Türk Dış Politikasında 'Sivilleşme' ve Demokratikleşme Sorunları: Körfez Savaşı Örneği. SBF Dergisi, 53(1), 307-326.
- Vidal, J. (2009). Global Warming Could Create 150 Million 'Climate Refugees' by 2050. Retrieved November 18, 2009, from the World Wide Web: <http://www.guardian.co.uk/environment/2009/nov/03/global-warming-climate-refugees>

## KÜLTÜREL BOYUTLAR İÇERİSİNDE ŞEKİLLENEN ÇATIŞMA TARZLARI

Melek BİRSEL<sup>\*</sup>, Güler İSLAMOĞLU<sup>\*\*</sup>, Deniz BÖRÜ<sup>\*\*\*</sup>

### ABSTRACT

Ulusal Kültüre bağlı olarak örgüt kültürünün boyutları "bireycilik-toplulukçuluk", "erillik-dişillik", "düşük güç aralığı-yüksek güç aralığı" ve "belirsizlikten kaçınma" varsayımları olarak yazında da karşımıza çıkmaktadır. Bu kültürel varsayımların örgüt içinde birçok uygulama, davranış veya değişkenle ilişki içinde olduğu söylenebilir. Bu çalışmada örgüt içinde çatışma çözme ele alış tarzlarıyla kültürel varsayımlar arasında nasıl bir ilişki olduğu irdelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda toplulukçu kültürü daha fazla sergileyen bireylerin uyma davranışını da daha fazla sergiledikleri, dişil olanların ise işbirlikçi ve uzlaşmacı çatışma çözme tarzını benimsedikleri görülmüştür. Güç aralığı daha dar olanların uyma davranışını daha fazla sergilediklerini, güç aralığı daha geniş olan çalışanların ise kaçınmayla çatışmayı ele aldıkları görülmüştür. Son olarak ise belirsizlikten kaçınma düzeyleri düşük olanların tüm çatışma çözme tarzlarını benimsedikleri bulgular arasındadır.

**Anahtar Sözcükler:** *Çatışma Yönetim Tarzları, Hofstede'nin Kültürel Boyutları*

## CONFLICT MANAGEMENT STYLES IN RELATION TO CULTURAL DIMENSIONS

### ABSTRACT

In relation with national culture, organizational culture can be verified according to the dimensions of collectivism-individualism, feminism-masculinism, low power distance-high power distance and uncertainty avoidance. These dimensions are found to be interrelated with the applications, behaviors and different variables in the organization. In this study, the relationship between the cultural dimensions and conflict management styles has been investigated. As a

---

\* Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış ABD, Göztepe Yerleşkesi, Kuyubaşı, Kadıköy, İstanbul, E-posta: mbirsel@marmara.edu.tr

\*\* Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış ABD, Göztepe Yerleşkesi, Kuyubaşı, Kadıköy, İstanbul, E-posta: gislamoglu@marmara.edu.tr

\*\*\* Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD, Anadoluhisarı Yerleşkesi, Anadoluhisarı, Beykoz, İstanbul, E-posta: denizboru@marmara.edu.tr

result of the analyses, it has been found that the higher the collectivist an individual is, the more likely he/she is to accomodate, the higher the feminist an individual is, the more likely he/she is to to cooperate or compromise and lower the power distance an individual has, the more likely he/she is to accomodate whereas the higher the power distance an individual has the more likely he/she is to withdraw when managing conflict. Finally the lower the uncertainty avoidance is, the more likely to adopt all the styles of conflict management.

**Keywords:** *Conflict Management Styles, Hofstede's Cultural Assumptions*

## **GİRİŞ**

Yirmibirinci yüzyıl dünya ekonomisinin küreselleşmeyi yaşadığı bir dönemdir. Bu nedenle değişik ülkelerden bir araya gelen kişiler kültürel farklılıklar nedeniyle bazı zorluklarla baş etmek durumunda kalmaktadırlar. Dünya pazarında iş yapmayı engelleyen en önemli etken nedir? konulu araştırmada sıralanan sekiz etken arasında kültürel farklılıklar birinci sırada yer almıştır. Sıralanan sekiz etken, kültürel farklılıklar, kanunlar, fiyat rekabeti, bilgi, lisan, nakliyat, döviz, saat farkıdır. Hofstede'ye göre (1993) iş dünyasının küresel arenaya açılması ulusal ve bölgesel konuları da beraberinde getirmiştir. "Bütün ülkelerde yönetim denilen bir şey vardır ama bunun ne demek olduğu ülkeden ülkeye küçük büyük farklılıklar göstermektedir" (Hofstede, 1993).

Küreselleşme sonucunda birçok çalışan değişik kültürlerde çalışmak zorunda kalmış ve bunun sonucunda da kültür farklılıkları ile ilgili birçok hikâye ve genellemeler ortada dolaşmaya başlamıştır (Barratt, 1989). Bir kültürü belirleyen en önemli özellikler dil, din, GSMH ve coğrafi yerleşimdir (Punnett ve Ronen, 1984). Kurumlar içinde belirli değerler, inançlar ve normlar pekiştirilmekte ve çalışanlar zaman zaman kendi değerleri ve kurum değerleri arasında kalabilmektedir. Kurum içinde çalışanlar arasındaki kültürel uyum, yeni gelenlerin katılımıyla bozulabilmekte ve kurum içinde çalışanların profilleri değiştikçe kurumda yaşanan çeşitlilik sonucu çalışanlar arası çatışma da kaçınılmaz olmaktadır. Kurumların etkili ve verimli olabilmeleri için yaşanan bu çatışmaların doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Kısaca, bu çatışmaları çözmekle sorumlu yöneticilerin en etkili ve üretken bir şekilde çatışmayı ele almaları bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

## **ÇATIŞMA VE ÇATIŞMAYI ELE ALMA TARZLARI**

Kişilerarası çatışma, iki veya daha fazla kişinin tercih ettikleri davranışlar, tutumlar, değerler ve sonuçlar açısından birbirlerinin çıkarlarını kendilerine göre ters olarak algılaması sonucu ortaya çıkar.

## Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları

Çatışma bir veya birden fazla sosyal varlık (kişiler, gruplar veya büyük kurumlar) arasında gerçek ve beklenen davranışlar arasında var olan uyumsuzluk sonucu oluşan anlaşmazlıktır" (Raven ve Kruglanski, 1970). Diğer bir tanımlamayla " bir tarafın çıkarlarının karşı tarafın çıkarları ile tamamen ters veya olumsuz etkilendiğinin algılanması süreci"dir (Wall ve Callister 1995). Rabie (1994) çatışma çözme sürecinde her çatışmanın çekirdek noktasını o kültür içindeki değerler ve çıkarların oluşturduğunu ve bunların da sonuç olarak kişinin kendini ve karşısındakini algılayış şeklini ve sonuç olarak çatışmayı ele alış tarzını etkilediğini belirtmektedir. Trompenaars (1994), kültürün, ulustan ulusa, kurumdan kuruma ve hatta meslek grupları arasında bile farklılık gösterdiğini savunmaktadır. Her kültür sorunlara getirdiği çözümler ve sorunlara yaklaşım tarzı ile birbirinden farklılaşmaktadır (Trompenaars, 1994). Birçok çalışma bu görüşü desteklemiş ve kültür ile çatışma çözme arasında çok önemli ilişkiler bulunmuştur (Bochner ve Hesketh, 1994; Huo ve Randall, 1991; Neal, 1982; Stohl, 1993). Punnett ve Yu (1991) Kanadalı yöneticilerin liderlik tarzlarının kültürel geçmişlerine göre farklılık gösterdiğini savunmaktadırlar. Hogan ve Goodson (1990) Japonya'da 40 çokuluslu şirketin yabancı yöneticileri ile yaptığı görüşmelerde çatışma yönetiminin yabancı ülkelerde çalışan yöneticilerin başarısında çok önemli bir rol oynadığını bulmuşlardır. Kozan (1989) ise Türkiye ve Ürdün'de çatışma çözme tarzları konusunda çalışmalar yapmıştır.

Uluslararası iş yapan birçok şirketin başarısızlıklarının nedeninin kültürel farklılıkları göz ardı etmelerinden kaynaklandığı da bilinen bir gerçektir. Küreselleşme, değişik ülkeler arasında küresel işbirliği konusunda bir fırsat yaratırken diğer taraftan değişik kültürlerle yapılan ortaklıklarla ilgili olarak da birçok sorun ortaya çıkarmıştır. Bu sorunlardan bir tanesi de çatışma çözme konusunda kendisini göstermektedir. Zira farklı kültürlerdeki kişilerin çatışma çözme yöntemleri de farklılık göstermektedir.

Çatışmayı çözebilmek için değişik davranışlar kullanılabilir (Drory ve Ritov, 1997). Blake ve Mouton (1964) insana odaklanma ve işe odaklanma olarak adlandırdıkları iki eksen boyutunda çatışma çözme yaklaşımlarını incelemişlerdir. Thomas (1976) bu modeli geliştirerek boyutları ısrarcılık ve işbirlikçilik olarak ele almıştır. Rahim (1983) ise, boyutları kendini düşünme ve başkalarını düşünme olarak ele almıştır ve çatışma çözme yaklaşımlarını rekabet, uyma, kaçınma, uzlaşma ve işbirliği yapma olarak sınıflandırmıştır.

Blake ve Mouton'un (1964) geliştirdiği ve daha sonra Kilmann ve Thomas (1975) ve Rahim (1983) tarafından geliştirilen modelde beş ayrı



çatışma çözme yaklaşımı yer almaktadır. Bu modelde çatışma çözme iki boyut üzerinden incelenmiştir: kendi çıkarlarını düşünme ve başkalarının çıkarlarını düşünme. İşbirlikçi yaklaşım her iki tarafın da çıkarlarına aynı derecede önem vermektedir. Uyma yaklaşımı kendi çıkarlarını düşünmeyip karşısındakinin isteklerini karşılamaya odaklanır. Rekabetçi yaklaşımda kişi kendi çıkarlarını ön planda tutup karşısındakinin isteklerine önem vermemektedir. Kaçınma davranışında ise kişi çatışmaya girmemeye özen gösterir. Uzlaşma da ise her iki taraf da isteklerinin bir kısmını karşılayarak orta noktada buluşurlar.

Çatışma çözme tarzları farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farklılıklara neden olan sebeplerden biri de kültürdür. Bu nedenle kültürel boyutları tanımlamak gerekmektedir.

### **KÜLTÜREL BOYUTLAR/VARSAYIMLAR**

Kültürler arasındaki farklılıkları anlayabilmek için Hofstede'nin dört kültür boyutunu incelemek gerekir. Kültürel değerlerle ilgili çalışmalar yapan araştırmacıların en çok bilinenlerinden biri Geert Hofstede 'dir. Hofstede tek bir şirketin farklı ülkelerdeki çalışanlarıyla yaptığı araştırmasında çalışanların işyerlerinde benzer sorunlar yaşarken farklı çözümler ürettiklerini ortaya koymuştur (Hofstede, 1991). Hofstede'nin çalışmasının sonucunda ortaya kültürün dört boyutu çıkmış ve özellikle, çalışma ortamı ile ilgili değerler ve iletişimde kültür farklılıkları bu dört boyutta kendini göstermiştir. Bu boyutlar yazında kültürel varsayımlar olarak da bilinmektedir. Bunlar, bireycilik ve toplulukçuluk, güç aralığı, dişillik ve erillik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarıdır.

**Bireycilik-Toplulukçuluk:** Bu boyut birey ile bireyin içinde yaşadığı toplumun ilişkisini tanımlar. Kısaca, birey olarak kişinin ne istediği ile bağlı olduğu topluluğun çıkarlarının çatışmasıdır. Bireyci toplumlarda kişiler kendilerinin ve çekirdek ailelerinin çıkarlarını her şeyin üzerinde görürken toplulukçu kültürlerde bağlı buldukları topluluğun çıkarlarına öncelik verirler (Hofstede, 1983). Ayrıca bireyci kültürlerde, kişisel hedefler topluluğun hedeflerinden önce gelmekte, kişisel sorunlar topluluğun sorunlarından önce ele alınmaktadır (Ting-Toomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim, Lin ve Nishida, 1991).

**Güç Aralığı:** Bir kurum veya toplum içindeki insanlar arasında güç dağılımının ne kadar eşit olup olmadığı ile ilgilidir. Güç aralığı, bir toplumun veya grubun bir kurumda gücün eşit dağıtılmamasını ne kadar kabul ettiği olarak tanımlanabilir (Hofstede ve Bond, 1984).

**Dişillik ve Erillik:** Kadınlar ve erkeklerin biyolojik farklılıklarından dolayı toplum içindeki ya da iş hayatındaki rollerine yapılan atıflardır.

## Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları

Erillik başarı, kahramanlık, iddiacılık ve maddi başarıyı tercih etme, dışılık ise alçakgönüllülük, tevazu ve başkalarına sevecenlik gösterme olarak tanımlanmaktadır (Hofstede ve Bond, 1984). Dişil kültürler daha insan odaklı olup kendini öne çıkarma ile ilgilenmezken, başarıyı insan ilişkilerindeki sıcak ilişki ve yaşam kalitesi ile ölçmektedirler (Hofstede, 1980; Hofstede ve Bond, 1984).

**Belirsizlikten Kaçınma:** Kişilerin gelecekte yaşayacakları ya da içinde bulunacakları ortamların belirsizlik derecesini ne derece müsamaha edebildiği ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma da, bir toplumda yaşayan bireylerin belirsizlik durumunda kendilerini ne kadar rahatsız hissettikleri ve her şeyin belirgin olduğu, uyumun korunduğu ortamları ne kadar tercih ettiklerinin göstergesidir (Hofstede, 1997).

Hofstede'ye göre (1980), bu boyutlar ülkelerin kültürel sistemlerinin temel unsurlarını oluştururlar. Sadece ulusal kültürün çerçevesini belirlemek için değil, aynı zamanda kültürün kurum ve yönetim üzerindeki etkilerini ve insanların kurumlar hakkındaki düşüncelerini anlamak açısından da önemlidir (Pheng ve Yuquan, 2002).

İş dünyasında kabul gören bir görüş de kültürel farklılıkların kişilerin düşünme tarzlarını ve davranışlarını etkileyerek sonuç olarak tüm şirketin yapısını etkilediği yönündedir. Doğal olarak şirket yönetimi de içinde bulunduğu ülkenin kültür normlarından ve değerlerinden etkilenmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bir toplum içinde yetişen girişimcilerin de içinde buldukları sosyal çevrenin etkisiyle tutum ve davranışları şekillenmektedir (Weaver, 2000). Örneğin, çok bireyci ve orta düzey eril bir toplum olan ABD'de kişiler ne yapacaklarına karar verirken başkalarının görüşlerine başvurmazlar. Genellikle yalnız çalışmayı tercih edip yardımlaşmaktan kaçınırlar. Çünkü eril ve bireyci kültürler, yardımlaşmayı bir zayıflık olarak görmekte bağımsızlık ve kontrole çok fazla değer vermektedir. Aksine, Çin ise toplulukçu ve orta seviye dişil bir kültürdür. Kişiler karar verirken içinde buldukları gruplara veya kurumlara bağlı kalıp gruba sadakati çok önemsemektedirler, risk almamak ve sorumlulukları azaltmak için daha çok yardımlaşmaya açıktırlar. Çin değer sistemi grup içinde görevleri yerine getirmeye, grup içi uyuma çok dikkat etmektedir. Çünkü kişilerin kendi amaçları peşinde koşmaları hoş karşılanmamaktadır. Weaver'in (2000) yedi değişik ülkede, girişimcilerin yardımlaşmaya yönelik stratejileri ile ilgili yaptığı çalışmada ortaya çıkmıştır ki eril ve bireyci toplumlar dişil ve toplulukçu kültürlere göre daha az yardımlaşmaya yönelik stratejiler seçmektedir. Ayrıca, bireyci topluluklarda girişimciler işbirliği yapma durumunda kaldıklarında kendilerini korumak amacıyla yazılı sözleşmelere çok fazla önem

vermektedirler. Hofstede'nin (1991) bir diğer bulgusu da batılı toplumlarda güç aralığının daha düşük olduğudur (ABD, İngiltere, Almanya, Fransa, Kanada gibi). Batılı toplumlar daha bireyci ve kısa dönem odaklıdırlar.

Batı ve doğu toplumları karar alırken ne kadar risk aldıkları konusunda da farklılıklar göstermektedirler. Belirsizlikten kaçınan bir toplum olan Çin'de yöneticiler macera ruhundan uzak ve risk almaktan çekinmektedirler. Belirsizliğin çok olduğu bir ortamda ani karar vermekten kaçınırlar ve bu nedenle de pazar içinde rekabet etme şanslarını kaybedebilirler. Çoğunlukla, daha emin ve risk içermeyen kararlar alma taraftarıdırlar. Aksine, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu Amerikan toplumunda ise riskler çok doğal bir şey olarak algılanmakta ve bireyler risk almaya karşı özellikle de yeni ürün geliştirme, yeni pazara girme veya yeni bir teknoloji uygulama konusunda isteklidirler.

Bireyci veya toplulukçu kültürlerden gelen yöneticiler karar alırken farklı tutumlar sergilemektedirler. Bu konu ile ilgili diğer bir kültür boyutu da güç aralığıdır. Bireyci topluluklarda karar alınırken kişiler yalnız veya doğrudan yöneticilerine sormayı tercih ederler. Çünkü düşük güç aralığı olan bir toplumda yaşadıklarından dolayı kişilerarası eşitliğe, merkeziyetçilikten uzak, güçlendirilmiş astlara değer verilen bir kültüre sahiptirler. Ancak, toplulukçu, yüksek güç aralığına sahip toplumlarda durum biraz karışıktır. Bazı araştırmacılar, toplulukçu-yüksek güç aralığı olan toplumlarda kararların herkesin katılımı ile alındığını savunurken (Smith vd., 1994), bazıları da böyle toplumlarda astların üstler tarafından alınan kararlara doğrudan uymaları gerektiğini ve hatta yöneticilerine sorgusuz sualsiz güven duyduklarından dolayı kararlara katılmayı reddedebileceklerini savunmaktadırlar (Graf vd., 1990).

### **KÜLTÜREL BOYUTLAR VE ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZLARI**

Daha önceden belirtildiği üzere değişik kültürler kişilerin çatışma çözme yöntemlerini de etkilemektedir (Rabie, 1994). Örneğin güçlü bir toplulukçu kültürden gelen Çinliler, kişilerarası ilişkileri ve grup içi uyumu çok önemsedikleri için karşılıklı açık çatışmadan kaçınmak için dolaysız yollar deneyeceklerdir. Çatışma durumunda kaldıklarında çatışmayı örtbas etmesi için bir otoriteye başvuracak veya sorunu özel olarak çözme yoluna gideceklerdir. Çatışmayı çözmek için müzakere veya uzlaşma yollarını seçeceklerdir. Bireyci ve orta derece eril bir toplum olan Amerikalılar ise, çatışma durumunda sorunları açıkça ortaya koyup, yüz yüze tartışma yolunu seçeceklerdir. Farklı bakış açılarını açık açık mantıklı tartışmalar yaparak, kanıtlar getirerek çözümler önerme yolunu tercih

## Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları

edeceklerdir (Ting-Toomey, 1985). Bu tutum Amerikalıların kısa dönem odaklı ve düşük güç aralığı değerleri ile de tutarlılık göstermektedir. Bu tip taktikler kullanmak, anlaşmazlıkların açık bir şekilde ortaya çıkmasını gerektirdiğinden Çinliler tarafından kesinlikle kabul görmemektedir. Ayrıca, herhangi birisi ile çatışma içinde iken Amerikalılar üçüncü şahıslardan yardım almak için zaman ve çaba harcama konusunda isteksizken (Yukl, Falbe ve Youn, 1993), toplulukçu ve belirsizlikten kaçınan Çin toplumunda üçüncü şahısların yardımını alarak karşısındaki etkilemek çok geçerlidir (Bond, 1991).

Zor veya tartışma gerektiren karmaşık bir sorunla karşılaşıldığında Çinliler bunu dolaylı yollardan çözmeye çalışırken batılı ortakları açık ve dolaysız iletişim kurarak çatışmayı çözüme yoluna gitmektedirler. Çinliler açık tartışmada kendilerini rahatsız hissederken, Batılı ortakları ise onların dolaylı yollar kullanmaları karşısında şaşırılmaktadırlar. Amerikalı ve Çinlilerin bu değişik çatışma çözüme yöntemleri Weaver'ın dış kültürlerin çatışmayı müzakere ve uzlaşma ile çözdükleri konusundaki bulgularını destekler niteliktedir (Weaver, 2000).

Bireyci-toplulukçu boyut da çatışma çözüme yaklaşımını belirlemede önemli rol oynar (Rahim ve Blum, 1994). Rahim'e (1992) göre bireyci topluluklar kişisel çatışmalarını çözerken kendi ihtiyaçlarının ve karşı tarafın ihtiyaçlarının karşılaştırmasını yaparak uyma ve rekabetçi yaklaşımını kullanırlar. Toplulukçu kültürlerde ise birey, işbirlikçi veya kaçınma davranışında bulunarak her iki tarafın da ihtiyaçlarının karşılanmasına öncelik tanırlar. Uzlaşma yaklaşımını seçen kişiler çatışma çözüldükten sonra ihtiyaçlarının bir kısmını karşılamış olacaklardır.

Güç aralığı boyutuna bakıldığında yüksek güç aralığına sahip toplumlarda astlar ve üstler arasındaki güç dağılımı açısından eşitsizlik, üstlerin bazı ayrıcalıklara sahip olması doğal karşılanmakta ve astlar üstleri ile herhangi bir fikir ayrılığına girmekten kaçınmaktadırlar (Hofstede, 1980).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda hiyerarşik yapı tercih edilmektedir. Yazılı kurallar ve talimatlara önem verilip kişiler daha az risk almakta ve kurum normlarından-kurallarından uzaklaşmayı pek hoş karşılamamaktadırlar.

Ting-Toomey ve arkadaşları (1991) bireyci toplumlarda (ör. ABD) üniversite mezunlarının toplulukçu kültürlerdeki (ör. Japonya ve Güney Kore) öğrencilere kıyasla daha baskın davranışlar sergilediklerini savunmaktadırlar. Leung de (1987) bireyci kültüre sahip bireylerin çatışma çözümede daha açık iletişimi tercih ederken toplulukçu kültürlerde

bireylerin çatışmayı dolaylı yoldan çözdüklerini, hatta çatışmadan kaçındıklarını belirtmiştir.

Hofstede (1980), güç aralığının düşük olduğu toplumlarda çalışanların danışarak yönetim tarzını tercih ettiklerini, az ve çok güce sahip bireyler arasında uyum olduğunu belirtmiştir. Buna karşın yüksek güç aralığına sahip kültürlerde çalışanların birbirlerine daha az güven duydıkları, otoriter bir yönetim tarzı tercih ettikleri ve çatışmanın açık olarak değil kapalı yaşandığını belirtmektedir.

Belirsizlikten kaçınma ise çatışma çözme ile daha yakından ilişkilidir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda çalışanlar sosyal çatışmayı günlük hayatta doğal bir şey olarak görmekte ve çatışmanın yapıcı bir yaklaşımla çözülebileceğini düşünmektedirler. Ancak belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ise çatışma istenmeyen bir durum olup, çalışanlar olabildiğince çatışmadan kaçınmaktadırlar (Hofstede, 1980).

Eril dişil boyut açısından bakıldığında ise, dişil kültürlerde çalışanlar için arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olmak önemli olduğundan, çatışma çözerken açık yapıcı bir yaklaşımı tercih ettikleri ve eril kültürlerde çalışanların ise daha rekabetçi bir yaklaşım sergiledikleri belirtilmektedir (Hofstede, 1980).

Yazında ortaya çıkan kültürel özellikler ile çatışmayı çözme arasındaki ilişkiden hareketle, bu çalışmada da kültürel boyutlar ile çatışmayı ele alma tarzları arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

## **YÖNTEM**

### **Ölçüm Aracı**

Bu çalışmada kültürel özellikleri ortaya koymak amacıyla Hofstede'nin geliştirdiği "2008 Values Survey Module – 2008 Değer Araştırması Modülü" isimli ölçek kullanılmış ve orijinaline bağlı kalınarak puanlandırılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi, İngilizce'den Türkçe'ye tercüme ve Türkçe'den İngilizce'ye geri tercüme yapılmak suretiyle araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Ölçekte "güç aralığı", "toplulukçu-bireyci", "dişil-eril", "belirsizlikten kaçınma" ve "kısa dönem yönelimi-uzun dönem yönelimi" olmak üzere 5 kültürel boyut bulunmaktadır. Bu araştırmada "kısa dönem yönelimlilik – uzun dönem yönelimlilik" kapsam dışında bırakılmıştır.

Çalışmadaki, çatışmayı ele alış tarzını ölçmek amacıyla Rahim (1983); Dreu, Evers, Beersma, Kluwer ve Nauta (2001) tarafından

## **Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları**

geliştirilen ve Kuşçuloğlu (2004) tarafından adaptasyonu yapılan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilen DUTCH ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte "İşbirliği", "Rekabet", "Uzlaşma", "Uyma" ve "Kaçınma" olmak üzere 5 boyut bulunmaktadır. Katılımcılardan, ifadeleri "tamamen uygun (6)"dan "hiç uygun değil (1)"e uzanan aralıklı ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir.

### **Örnekleme**

Çalışmada toplam 1000 kişiye ulaşılmış ancak bunlardan 735 tane geçerli cevap kapsam dâhilinde değerlendirilmiştir. Çalışmada kolay erişilebilir örneklem metodu kullanılmıştır. Katılımcılar İstanbul ili içerisinde farklı sektör ve farklı kurumlarda çalışan kişilerden oluşmaktadır. Sonuçlardan katılımcıların;

- %55'inin erkek,
- %51'inin evli
- %43'ünün çocuk sahibi
- %60'ının üniversite mezunu
- %54'ünün orta kademedeki görevli
- Yaş dağılımlarının 21-65 arasında (ortalama: 34)
- Çalışma hayatındaki kıdemlerinin 1-45 arasında (ortalama: 14)
- Halen çalışmakta oldukları iş yerlerindeki kıdemlerinin 1-45 arasında (ortalama: 7)

olduğu ortaya çıkmıştır.

### **Uygulama**

Katılımcıların çalıştıkları iş yerleri ziyaret edilerek elden dağıtılan anketler için ortalama 2 hafta cevaplandırma süresi tanınmıştır. 2008 Ekim ayında başlayan anket dağıtım işlemi 2009 Şubat ayında tamamlanmıştır.

## **BULGULAR**

Anket formu içerisinde bulunan ölçekler orijinal boyutlarına sadık kalınarak değerlendirilmiştir.

Kültürel boyutlara ilişkin değerlendirmede yapılan hesaplama sonucu;

- Güç aralığı boyutunda; elde edilen değer 100'e yaklaşması güç aralığının geniş olduğunu,

### Melek Bırsel, Güler İslamoğlu ve Deniz Börü

- Toplulukçu-Bireyci boyutunda; elde edilen değer 100'e yaklaşması bireyci özelliklerin ağırlık kazandığını ve 1'e yaklaşması toplulukçu özelliklerin ağırlık kazandığını,
- Dişil-Eril boyutunda; elde edilen değer 100'e yaklaşması eril özelliklerin ağırlık kazandığını ve 1'e yaklaşması dişil özelliklerin ağırlık kazandığını,
- Belirsizlikten Kaçınma boyutunda; elde edilen değer 100'e yaklaşması belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğunu

ifade etmektedir. Kültürel boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1: Kültürel Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	GÜÇ ARALIĞI		TOPLULUKÇU - BİREYCI		DİŞİL - ERİL		BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA	
	Düşük	yüksek	toplulukçu	bireyci	dişil	eril	az	çok
	1	100	1	100	1	100	1	100
Min. - Max.	11 - 79		20 - 75		1 - 91		1 - 84	
Ortalama	47,24		42,85		52,13		45,77	
Mod	60		40		51		47	
Medyan	48		41		51		45	

Tablo 1'den ortalamalara bakıldığında, genel olarak araştırmaya katılan örneklemin orta düzeyde güç aralığına sahip, toplulukçu özelliklere daha yakın, eril özellikleri daha ağır basan ve orta düzeyde belirsizlikten kaçınan kişilerden oluştuğu ortaya çıkmaktadır.

Örnekleme, çatışmayı ele alış tarzları bakımından incelendiğinde ise, ortalamaların birbirine yakın ve 3 (biraz uygun) ile 2 (çok az uygun) arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen ortalamalar sonucunda en çok benimsenen çatışma çözme tarzının "uyuma (2,7401)" davranışında ortaya çıktığı görülmektedir (Tablo 2).

**Tablo 2: Çatışmayı Ele Alış Tarzı Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	REKABET	UZLAŞMA	UYMA	İŞBİRLİĞİ	KAÇINMA
Ortalama	2,6563	2,4038	2,7401	2,2580	2,6117
Standart Sapma	,82471	,71067	,80550	,75505	,83069
Güvenilirlik (α)	,785	,765	,771	,776	,737

### **Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları**

Çalışmada kültürel özellikleri farklı düzeyde gösteren kişileri gruplandırabilmek için kartillerden (bölenlerden) yararlanılmıştır. Bunun için %25'lik bölümlendirme esas alınmıştır. Böylelikle, katılımcılar her kültürel boyut için aldıkları puanlara göre gruplara ayrılmışlardır. Gruplar:

- katılımcıların kültürel boyutlardan aldıkları puanlara göre en alt seviyede kalan %25'lik grup (%25 ve altında kalanlar olarak adlandırılmaktadırlar)
- katılımcıların kültürel boyutlardan aldıkları puanlara göre en üst seviyede kalan %25'lik grup (%75 ve üzerinde kalanlar olarak adlandırılmaktadırlar)
- katılımcıların kültürel boyutlardan aldıkları puanlara göre en alt seviyedeki %25'lik grup ile en üst seviyedeki %25'lik grup arasında kalan %50'lik grup (%26 ile %74 arasında kalanlar olarak adlandırılmaktadırlar)

şeklinde belirlenmiştir.

Bu gruplandırma sonucunda "%26 ile %74 arasında kalanlar" olarak adlandırılan gruptaki katılımcılar kültürel özellikler bakımından ılımlı, bir başka deyişle kültürel özelliğın uç noktalarında tanımlanan özelliklerin her ikisini de gösteren katılımcılar olarak görülmektedirler. Örneğın, eril dişil boyutu göz önüne alındığında, %26 ile %74 arasında kalanlar, hem eril ve hem dişil özellikleri bir arada göstermektedirler.

Katılımcıların kültürel boyutlardan aldıkları puanlara göre yapılan ve kartillerden (bölenlerden) faydalanılan bu işlem sonucunda ortaya çıkan gruplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve açıklamalar aşağıda Tablo 3'te verilmektedir.

Kültürel boyutların kartillere (bölenlere) ayrılmasından sonra, her grup için kültürel boyutlarla çatışmayı ele alış tarzları arasındaki ilişkiye bakılmış ve bu amaçla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 4'te sunulmaktadır.

Elde edilen sonuçlardan;

- Rekabetçi davranışların daha bireyci ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin az olduğu gruplarla,
- Uzlaşmacı davranışların orta düzeyde toplulukçu-bireyci, daha dişil ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin az olduğu gruplarla,
- Uyma davranışının dar güç aralığına sahip, daha toplulukçu ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin az olduğu gruplarla,
- İş birliğı davranışının orta düzeyde toplulukçu-bireyci, daha dişil ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin az olduğu gruplarla,



- Kaçınma davranışının geniş güç aralığına sahip ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin az olduğu gruplarla

anlamli düzeyde ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır.

**Tablo 3. Kartillerden (Bölenlerden) Faydalanılarak Oluşturulan Gruplara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Açıklamalar**

	<b>GÜÇ ARALIĞI</b>	<b>TOPLULUKÇU - BİREYCI</b>	<b>DİŞİL - ERİL</b>	<b>BELİRSİZLİKTE KAYINMA</b>
%25 ve altında kalanlar	40 puan ve altında kalanlar <i>Güç aralığı daha dar olanlar</i>	39 puan ve altında kalanlar <i>Daha toplulukçu olanlar</i>	44 puan ve altında kalanlar <i>Daha dişil özellik gösterenler</i>	35 puan ve altında kalanlar <i>Belirsizlikten daha az kaçınanlar</i>
%26 ile %74 arasında kalanlar	41 - 53 puan arasında kalanlar <i>Güç aralığı orta olanlar</i>	40 - 47 puan arasında kalanlar <i>Hem toplulukçu hem bireyci özellik gösterenler</i>	45 - 61 puan arasında kalanlar <i>Hem dişil hem de eril özellik gösterenler</i>	36 - 57 puan arasında kalanlar <i>Belirsizlikten kaçınma düzeyi orta seviyede olanlar</i>
%75 ve üstünde kalanlar	54 puan ve üstünde kalanlar <i>Güç aralığı daha geniş olanlar</i>	48 puan ve üstünde kalanlar <i>Daha bireyci olanlar</i>	62 puan ve üstünde kalanlar <i>Daha eril özellik gösterenler</i>	58 puan ve üstünde kalanlar <i>Belirsizlikten daha çok kaçınanlar</i>

Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta, dişil-eril grupta %25 ve altında kalanlar düzeyinde (daha dişil özellik gösterenler) ortaya çıkan negatif korelasyondur. Dişil-eril grupta katılımcıların aldıkları puanlar 1'e yaklaştıkça dişil özellikler ağırlık kazanmaktadır (Tablo 1). Bu açıdan bakıldığında, dişil özelliklerin daha fazla görüldüğü grupta, uzlaşma ve işbirliği davranışlarının daha çok sergilendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4'te dikkat çeken bir başka nokta da belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu grubun çatışmayı ele alış tarzlarının hepsiyle anlamlı ilişkiler gösterdiği'dir.

Ayrıca,

- güç aralığı dar ve geniş arasında yer alan orta düzeydekiler (%26 ile %74 arasında kalanlar)
- dişil-eril boyutunda hem dişil hem de eril özellik gösterenler (%26 ile %74 arasında kalanlar) ve daha çok eril özellik gösterenler (%75 ve üzerinde arasında kalanlar)
- belirsizlikten kaçınma boyutunda orta düzeyde belirsizlikten kaçınanlar (%26 ile %74 arasında kalanlar) ve yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınanlar (%75 ve üzerinde arasında kalanlar)

## Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları

ile çatışmayı ele alış tarzları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Tablo 4. Korelasyon Analizi Sonuçları**

		GÜÇ ARALIĞI			TOPLULUKÇU - BİREYÇİ			DİŞİL - ERİL			BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA		
		%25 ve altında kalanlar	%26 ile %74 arasında kalanlar	%75 ve üstünde kalanlar	%25 ve altında kalanlar	%26 ile %74 arasında kalanlar	%75 ve üstünde kalanlar	%25 ve altında kalanlar	%26 ile %74 arasında kalanlar	%75 ve üstünde kalanlar	%25 ve altında kalanlar	%26 ile %74 arasında kalanlar	%75 ve üstünde kalanlar
<b>REKABET</b>	Pearson Korelasyon Katsayısı						,186 (**)				,212 (**)		
<b>UZLAŞMA</b>	Pearson Korelasyon Katsayısı				,122 (*)							,198 (**)	
<b>UYMA</b>	Pearson Korelasyon Katsayısı	,146 (*)			,197 (**)							,196 (**)	
<b>İŞ BİRLİĞİ</b>	Pearson Korelasyon Katsayısı				,131 (*)							,260 (**)	
<b>KAÇINMA</b>	Pearson Korelasyon Katsayısı			,170 (*)								,343 (**)	

(p<0.05 için \*, p<0.01 için\*\*)

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Çatışma, hem mikrokozmetik hem de makrokozmetik açıdan dünya sorunlarının merkezine yerleşmiştir. Bu yüzden çatışma çözme kültürle beraber ele alınması gereken örgütsel bir sorundur. Çalışanların kültürel değerlerini bilmek onların çatışma esnasında gösterdikleri tepkileri tahmin etmemize yardımcı olabilmektedir. Çatışmayı ele alma tarzları çalışanların içinde buldukları kültürün değerleriyle şekillenmektedir. Çalışanların çatışma tarzlarını bilen yöneticiler veya kurumlar bu olumsuzluğu fırsata dönüştürme imkânı yakalayacaklar ve hatta çatışmanın iyi yönetildiği durumlarda yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunacaklardır.

Bu çalışmada kültürün 4 önemli boyutu ile çatışmayı ele alış tarzları arasında bir ilişki olup olmadığı irdelenmiştir. Çalışmada bulunan sonuçlar incelendiğinde güç aralığı dar olan çalışanların uyma davranışını daha fazla sergiledikleri görülmektedir. Güç aralığının dar olmasının daha güven duyulan bir ilişkiyi beraberinde getirmesi sonucundan yola çıkarak, kişilerin düşük güç aralıklı ilişkilerinde arkadaşlık ve iyi niyet ilişkisini kendi menfaatlerine kıyasla daha fazla önemseydiği söylenebilir (Begley, Lee, Funk ve Li, 2002). Bu boyutla ilgili bir diğer bulgu olan güç aralığı arttıkça

kaçınma davranışının daha fazla sergilenmesi ise çalışanların ilişkilerinin bozulmaması için söz konusu çatışmaya girmek istememesi şeklinde yorumlanabilir. Bu durumda kişi çatışmayı görmezden gelir.

Toplulukçuluk-bireycilik çerçevesinde ele alınan çatışma çözme tarzları bulgularına göre ise daha toplulukçu olan bireylerin uyma davranışını da daha fazla sergiledikleri görülmüştür. Bu bulgu Holt ve De Vore'nin çalışması ile benzerlik göstermiştir. Holt ve De Vore'ye göre (2005) toplulukçu kültürle kıyasla bireyci kültürlerde çatışma çözme tarzı olarak rekabetçi yol tercih edilirken; toplulukçu kültürlerde daha çok kaçınma, uzlaşma ve iş birliği tarzları benimsenmektedir. Rahim'in (1992) araştırmasında toplulukçu kültürlerde çalışanlar işbirlikçi veya kaçınma davranışında bulunarak her iki tarafın da ihtiyaçlarının karşılanmasına öncelik tanımaktadırlar. Ilban ve Giritli'nin (2008) çalışmasında bahsettikleri gibi bireyci kültüre daha yakın olanlar çatışma çözme tarzı olarak kaçınma ve uzlaşmayı tercih ederlerken, toplulukçu kültürden olanlar işbirliğini tercih etmektedirler. Elde edilen bu sonuçlar toplulukçu kültürlerin çatışma çıktığında çözüm bulmaya yönelik yollar olarak işbirliği, uzlaşma, uyma veya çatışmadan kaçınma yollarını tercih ettiklerini göstermektedir. Çünkü toplulukçu kültürdeki kişiler için toplumun çıkarları bireyin çıkarlarından üstün gelmekte ve bireyler arası ilişkilerin bozulmaması, sağlıklı sürdürülmesi, topluluğun sorunlarının bireysel sorunlardan daha önce çözülmesi gerektiği anlayışı ile bu kültürdeki kişiler herkes tarafından kabul edilebilecek bir çözüm yoluna yönelmektedirler.

Eril/Dişil olma açısından çatışmayı ele alma tarzları incelendiğinde dişil özellikler göstermek ile işbirlikçi ve uzlaşmacı yaklaşım ile anlamlı bir ilişki yazındaki bulgularla bir miktar paralellik göstermektedir. Yalçın ve Erçen'in (2004) araştırma bulguları da bu çalışma ile aynı yönde olup, dişil özelliklere sahip kişilerin daha yardımsever ve işbirlikçi olduklarını ortaya çıkmıştır.

Kültürün bir diğer boyutu olan belirsizlikten kaçınma davranışı ve çatışma çözmeyi ele alma tarzları arasındaki ilişki incelendiğinde elde edilen sonuca göre belirsizlikten az kaçınanların çatışmayı çözme tarzlarının tümünü benimsedikleri görülmüştür. Yani bu sonuç, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu durumlarda çalışanların, durumsal niteliklere uygun olarak çatışmayı ele alış tarzlarında farklı eğilimler sergilediklerine işaret etmektedir. Yazında da (Hofstede, 1980) bahsedildiği üzere, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda çatışma sosyal hayatın bir parçası olarak görülmektedir. Mohammed ve White'in (2008) proje yöneticileri ile yaptığı bir çalışmada ise belirsizlikten

## Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları

kaçınma arttıkça çatışmayı ele alış tarzlarından kaçınmanın daha fazla tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda çatışma şirketlerde yeni fikirlerin ortaya çıkması açısından önemli bir kaynaktır. Çatışmayı yıkıcı değil de yapıcı bir yaklaşımla ele almak örgütlere her zaman olumlu bir sonuç getirecektir. Bu doğrultuda yöneticilerin ve çalışanların kendi kurum kültürlerini ve birlikte çalıştıkları kişilerin de kültür ve değerlerini dikkate alarak çatışma çözme tarzlarının farklı olabileceği konusunda farkındalık geliştirmeleri gerekmektedir.

Çatışma çözme ve kültürel varsayımlar konusunda çalışmalarını sürdürmek isteyen araştırmacılara demografik değişkenleri de analizler içerisine dahil ederek araştırmayı genişletmeleri önerilir. Çalışmanın kolayda örnekleme metodu kullanılarak yapılması ve deneklerin sadece İstanbul ilinden seçilmesi araştırmanın sınırlılığı olarak belirtilebilir.

## KAYNAKÇA

- Barratt, A. (1989). Doing Business in a Different Culture: The Implications for Management Development. *Journal for European Industrial Training*, 13(4), 28-31.
- Begley, T.M., Lee, C., Fang, Y. & Li, J. (2002). Power Distance as a Moderator of the Relationship between Justice and Employees Outcomes in a Sample of Chinese Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 692-711.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing, Houston, TX.
- Bochner, S. & Hesketh, B. (1994). Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in Culturally Diverse Work Group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 233-257.
- Bond, M.H. (1991). *Beyond the Chinese Face: Insights from Psychology*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Di Maggio, P. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-180.
- Dreu De, K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, S.E. & Nauta, A. (2001). A Theory Based Model of Conflict Management Strategies in the Workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- Drory, A. & Ritov, I. (1997). Effects of Work Experience and Opponent's Power on Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 8(2), 148-161.
- Graf, L.A, Hemmasi M., Lust, J.A. & Liang, Y. (1990). Perception of Desirable Organisational Reforms in Chinese State Enterprises. *International Studies of Management and Organisation*, 20, 47-56.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14, 75-89.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy Of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, Rev. Éd. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. & Bond, M. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-33.
- Hofstede, G. (2008). Value Survey Module, The VSM 08. İndirilme Tarihi: 03 Ekim 2008, WWW:Web:http://Stuwwww.Uvt.Nl/~Csmeets/Index.Html
- Hogan, G.W. & Goodson, J.R. (1990). The Key to Expatriate Success. *Training and Development Journal*, 44(1), 50-52.
- Holt, J.L. & Devore, J.C. (2005). Culture, Gender, Organizational Role and Styles of Conflict Resolution: Meta Analysis. *International Journal of Intercultural Relations*. 29(2), 165-196.
- Huo, Y.P. & Randall, D.M. (1991). Exploring Subcultural Differences in Hofstede's Value Survey: The Case of the Chinese. *Asia Pacific Journal of Management*, 8(2), 159-173.
- İlban, T. & Giritli, H. (2008). Cultural Aspects of Conflict Management in International Construction. *Securing High Performance through Cultural Awareness and Dispute Avoidance-International Conference on Multi-National Construction Projects, Shanghai-China, November, 21-23*.
- Kilmann, R.H., & Thomas, K.W. (1975). Interpersonal Conflict-Handling Behavior as a Reflection of Jungian Personality Dimensions. *Psychological Reports*, 37, 971-980.
- Kozan, M.K. (1989). Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflict: Comparisons among Jordanian, Turkish, and U.S. Managers. *Human Relations*, 42, 787-799.
- Kuşçuluoğlu, S. (2004). A Study on Conflict Styles of Individual's in Relation to the Dominant Personality Factors. MA Thesis, Marmara University, Institute of Social Sciences, Faculty of Business Administration, İstanbul.
- Leung, K. (1987). Some Determinants of Reactions to Procedural Models for Conflict Resolution: A Cross-National Study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 898-907.
- Mohammed, U.K. & White, G.R.T. (2008). Culture and Conflict Management Style of International Project Managers. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 3-11.

## **Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları**

- Neal, K. (1982). The Relationship between Human Communication Functional Dominance and the Dimensions of Consideration and Initiating Structures on Leadership Styles. Paper Presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association (November '82), Louisville, KY.
- Pheng, L.S. & Yuquan, S. (2002). An Exploratory Study of Hofstede's Cross Cultural Dimensions in Construction Projects. *Management Decisions*, 40(1), 7-16.
- Punnett, B.J., & Ronen, S. (1984). Operationalizing Cross-Cultural Variables. Paper Presented at the 44<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, MA.
- Punnett, B.J. & Yu, P. (1991). Attitudes towards Doing Business with the PRC. *International Studies of Management and Organization*, 20 (1), 120-129.
- Rabie, M. (1994). *Conflict Resolution and Ethnicity*. Westport, CT: Praeger.
- Rahim, M.A. (1983). A Measure of Styles Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M.A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*, 2<sup>nd</sup> Ed. Westport, CT: Praeger.
- Rahim, M.A. & Blum, A.A. (Eds.) (1994). *Global Perspectives on Organizational Conflict*. Westport, CT: Praeger.
- Raven, B.F. & Kruglanski, A.W. (1970). Conflict and Power. In P.G. Swingle (Ed.), *The Structure Of Conflict* (69-109). New York, NY: Academic Press.
- Smith P.B, Peterson, M.F., Akande, D., Callan, V. & Cho, N.G. (1994). Organisational Management in 14 Countries: A Comparison with Hofstede's Dimensions. In A.M. Bouvy, F.J.R. Van De Vijver, P. Boski & S. Schmilz (Eds.) *Journeys Into Cross-Cultural Psychology* (364-373). Amsterdam: Swets and Zeitlinger.
- Stohl, C. (1993). European Managers' Interpretations of Participation: A Semantic Network Analysis. *Human Communication Research*, 20, 97-117.
- Thomas, K. (1976). Conflict and Conflict Management. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (889-935). Chicago: Rand McNally, Inc.
- Ting-Toomey, S. (1985). Toward a Theory of Conflict and Culture. In W.B. Gudykunst, L.P. Stewart & S. Ting-Toomey (Eds), *Communication, Culture and Organizational Processes* (71-86). Beverly Hills, CA: Sage.
- Ting-Toomey, D., Trubisky, G., Yang, P., Kirn, Z., Lin, S. & Nishida, T. (1991). Culture, Face Maintenance, and Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Study of Five Cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275-296.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. New York: Irwin.

- Wall, J.A. & Callister, R.R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21, 515-558.
- Weaver, K.M. (2000). Attitudes toward Cooperative Strategies: A Cross-Cultural Analysis of Entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 31(Fourth Quarter), 591-609.
- Yalçın, A. & Erçen, E.Y. (2004). Kültür ile Şekillenen Çatışma Tepkileri zerine Bir Uygulama. *Enstitü Dergisi/E-Dergi*, 13(2), 201-218.
- Yukl, G. & Falbe, C.M. & Youn, J.Y. (1993). Patterns of Influence Behavior for Managers. *Group and Organization Management*, 18, 5-28.

## YAZARLARA DUYURU

İşletme Fakültesi Dergisi yılda iki kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Dergide işletme, iktisat, uluslararası ilişkiler, Avrupa Birliği siyaseti ve hukuku ve 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 (<sup>a,b,c,d...</sup>) 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 (<sup>a,b,c,d...</sup>) 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 İçinde Makale**

**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.

**Sürelî Yayın – İki Yazarlı 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.  
Veri Tabanından Alınmış Makale

**Kaynakça:** Hakan, M.A. ve Liman, R. (1998). Kalkınma Sürecinde Kültür Faktörü. Ekonomist, 24, 132-142. İndirilme Tarihi: 18 Aralık 1998, GALILEO, Dergi Özetleri.

**WWW- Makale**

**Kaynakça:** Burak, J. (1998). Televizyonların Tüketici Üzerindeki Etkisi. Tüketici Dergisi 4, 291-307. İndirilme Tarihi: 22 Aralık 1998, WWW:Web: <http://www.tuketici.org.tr/tuketici/xap/xap44291.html>  
WWW Site

**Kaynakça:** Türk Kadınlar Derneği (1998, Mart 27). Kadınlar Yeni Kanun Tasarısı İçin Ayakta [WEB duyurusu]. Ankara; İndirilme Tarihi: 22 Aralık 1998, WWW:Web: <http://www.TKD.com/ktk/basin.html>

**Metin İçinde:** (Türk Kadınlar Derneği, 1998)

**Metin içinde yapılan atıfların tümü kaynakçada yer almalıdır.**

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.

**Örnek: Kaynakça:** Türk Kadınlar Derneği (1998, Mart 27). Kadınlar Yeni Kanun Tasarısı İçin Ayakta [WEB duyurusu]. Ankara; İndirilme Tarihi: 22 Aralık 1998, WWW:Web: <http://www.TKD.com/ktk/basin.html> şeklindeki kaynak Metin İçinde: (Türk Kadınlar Derneği, 1998) şeklinde kullanılmalıdır.

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](http://www.apa.org)) başvurunuz.

**İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, 2009**

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) 453 50 60 – 61, 453 50 66  
Fax: (232) 453 50 62  
E-mail : [ifede@deu.edu.tr](mailto:ifede@deu.edu.tr)