

**KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ**  
**KASTAMONU UNIVERSITY**



**İktisadi ve İdari Bilimler**  
**Fakültesi Dergisi**

**Journal of Economics and**  
**Administrative Sciences Faculty**

**Sayı: 6 / No: 6**

**ISSN: 2147-6012**

**Kastamonu 2014**



Bu Dergi EBSCO, ASOS ve ARAŞTIRMAX tarafından taranmaktadır.

*This Journal is indexed by EBSCO, ASOS and ARAŞTIRMAX.*

Sayı: 6. Ocak 2015 *No: 6. January 2015*  
ISSN: 2147-6012

**Sahibi / Owner**  
Seyit AYDIN  
Rektör / Rector

**Editör / Editor**  
Serkan DİLEK

**Lisan Editörleri / Language Editors**

*Gülten KÜÇÜKBASMACI*  
*Mustafa Öztürk AKÇAOĞLU*  
*Mehmet BOLLUK*

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

*Prof.Dr. Muhsin HALİS*  
*Doç.Dr. Erol TURAN*  
*Yrd.Doç.Dr. Serkan DİLEK*  
*Yrd.Doç.Dr. Yahya YEŞİLYURT*

**Danışma Kurulu / Advisory Board**

Prof. Dr. Ali ABISHEV	<i>Kazakh Economics University / Kazakhstan</i>
Prof. Dr. Gülsüm AKALIN	<i>Marmara University / Turkey</i>
Prof. Dr. Uğur Selçuk AKALIN	<i>Marmara University / Turkey</i>
Prof. Dr. Yaşar AKTAŞ	<i>Kastamonu University / Turkey</i>
Prof. Dr. Rahman ALSHANOV	<i>Turan University / Kazakhstan</i>
Prof. Dr. Sudi APAK	<i>İstanbul Beykent University / Turkey</i>
Prof. Dr. Nurdan ASLAN	<i>Marmara University / Turkey</i>
Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT	<i>Balıkesir University / Turkey</i>
Prof. Dr. Mehmet BALCILAR	<i>Eastern Mediterranean University / Cyprus</i>
Prof. Dr. Koray BAŞOL	<i>İstanbul Arel University / Turkey</i>
Prof. Dr. Orhan BATMAN	<i>Sakarya University / Turkey</i>
Prof. Dr. Sinan BAYRAKTAROĞLU	<i>Yıldırım Beyazid University / Turkey</i>
Prof. Dr. Recai COŞKUN	<i>Sakarya University / Turkey</i>
Prof. Dr. Bayram ÇOŞKUN	<i>Muş Alpaslan University / Turkey</i>
Prof. Dr. Fatma DOĞRUDEL	<i>Marmara Üniversitesi / Turkey</i>

Prof. Dr. Suut DOĞRUEL	<i>Marmara University / Turkey</i>
Prof. Dr. Hüseyin Avni EGELİ	<i>Dokuz Eylül University / Turkey</i>
Prof. Dr. Yüksel EKİNCİ	<i>Oxford Brookes University / UK</i>
Prof. Dr. Ömer Selçuk EMSEN	<i>Atatürk University / Turkey</i>
Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN	<i>Anadolu University / Turkey</i>
Prof. Dr. Ercan EREN	<i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU	<i>Pamukkale University / Turkey</i>
Prof. Dr. Mümin ERTÜRK	<i>İstanbul Esenyurt University / Turkey</i>
Prof. Dr. Tohtar ESİRKEPOV	<i>Turan University / Kazakhstan</i>
Prof. Dr. Muhsin HALİS	<i>Kastamonu University / Turkey</i>
Prof. Dr. Hüsamettin İNANÇ	<i>Anadolu University / Turkey</i>
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ	<i>Pamukkale University / Turkey</i>
Prof. Dr. Sema KALAYCIOĞLU	<i>Işık University / Turkey</i>
Prof. Dr. Gani KALIEV	<i>Academy of Agricultural Sciences / Kazakhstan</i>
Prof. Dr. İsmail KIZILIRMAK	<i>İstanbul University / Turkey</i>
Prof. Dr. Bulat KUMEKOV	<i>Kazakistan İlimler Akademisi / Kazakhstan</i>
Prof. Dr. Tuncay Asuna KUTLU	<i>Muğla Sıtkı Koçman University / Turkey</i>
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK	<i>Atatürk University / Turkey</i>
Prof. Dr. Suat OKTAR	<i>Marmara University / Turkey</i>
Prof. Dr. Osman Zekayi ORHAN	<i>İstanbul Gelişim University / Turkey</i>
Prof. Dr. Mustafa ÖZER	<i>Anadolu University / Turkey</i>
Prof. Dr. Yüksel ÖZTÜRK	<i>Gazi University / Turkey</i>
Prof. Dr. Jusup PIRIMBAEV	<i>Turkey Manas University / Kyrgyzstan</i>
Prof. Dr. Tatiana PYSHKINA	<i>Academy of Economic Studies of Moldova / Moldova</i>
Prof. Dr. Alisher RASULEV	<i>Institute of Economics / Uzbekistan</i>
Prof. Dr. Orazaly SABDEN	<i>Institute of Economics / Kazakhstan</i>
Prof. Dr. Joginder SINGH	<i>Centre For Agricultural Reseach / India</i>
Prof. Dr. Ercan SIRAKAYA	<i>University of South Carolina / USA</i>
Prof. Dr. Yusuf SÜRMEK	<i>Karadeniz Teknik University / Turkey</i>
Prof. Dr. Kubat TABALDIYEV	<i>Kırgızistan İlimler Aka. / Kyrgyzstan</i>
Prof. Dr. Recep TARI	<i>Kocaeli University / Turkey</i>
Prof. Dr. K. Makhmad UMAROV	<i>Institute of Economics / Tajikistan</i>
Prof. Dr. Muzaffer UYSAL	<i>Virginia Polytechnic Institute / USA</i>
Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN	<i>Gazi University / Turkey</i>
Prof. Dr. Muammer YAYLALI	<i>Erzurum Teknik University / Turkey</i>
Prof. Dr. Hüsamettin İNANÇ	<i>Dumlupınar University / Turkey</i>
Assoc. Prof. Dr. Sezgin AÇIKALIN	<i>Anadolu University / Turkey</i>
Assoc. Prof. Dr. İlhan AKSOY	<i>Ondokuz Mayıs University / Turkey</i>
Assoc. Prof. Dr. Rafet AKTAŞ	<i>Yıldırım Beyazıd University / Turkey</i>
Assoc. Prof. Dr. Kazım DEVELİOĞLU	<i>Akdeniz University / Turkey</i>
Assoc. Prof. Dr. Ali GÖKSU	<i>International Burch University</i>
Assoc. Prof. Dr. Kemal KANTARCI	<i>Akdeniz University / Turkey</i>
Assoc. Prof. Dr. Jose Ramos Pires MANSO	<i>Universidade De Beira / Portuguesa</i>
Assoc. Prof. Dr. Georgi MARINOV	<i>University of Economics Varna / Bulgaria</i>
Assoc. Prof. Dr. Maciej MILCZANOWSKI	<i>Information Technology University In Rszewo</i>
Assoc. Prof. Dr. Fevzi OKUMUŞ	<i>University of Central Florida / USA</i>
Assoc. Prof. Dr. Uğur ÖZGÖKER	<i>İstanbul Arel University / Turkey</i>
Assoc. Prof. Dr. Ercan TAŞKIN	<i>Dumlupınar University / Turkey</i>
Assoc. Prof. Dr. Nuray TERZİ	<i>Marmara University / Turkey</i>
Assoc. Prof. Dr. Ahmet TIRYAKI	<i>Anadolu University / Turkey</i>
Assoc. Prof. Dr. Seyfettin ÜNAL	<i>Dumlupınar University / Turkey</i>
Assoc. Prof. Dr. Mehmet Serhat YILMAZ	<i>Kastamonu University / Turkey</i>
Assoc. Prof. Dr. Mahmut ZORTUK	<i>Dumlupınar University / Turkey</i>

**İletişim / Contact**

Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı 37100 Kastamonu/ Türkiye Tel: +90 366 280 21 38 Faks: +90 366 280 21 99 Serkan.dilek@gmail.com	Kastamonu University Faculty of Economics and Administrative Sciences 37100 Kastamonu/ Turkey Phone: +90 366 280 21 38 Fax: +90 366 280 21 99 Serkan.dilek@gmail.com
---	---

**Bu dergi yılda dört defa yayımlanır**

***This journal is published four times in a year.***

**Bu sayının hakemleri / Referees / Reviewers of Number 6.**

Prof. Dr. İbrahim ARSLAN	Gaziantep Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. İsmail KIZILIRMAK	İstanbul Üniversitesi
Prof.Dr. Mehmet SARIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Serkan TERZİ	Çankırı Karatekin Üniversitesi
Doç.Dr. Halil TAŞKIN	Selçuk Üniversitesi
Doç.Dr. Mehmet Selami YILDIZ	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Selami ÖZCAN	Yalova Üniversitesi
Yrd.Doç. Dr. Şevki ULAMA	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Ergün YAZICI	Çankırı Karatekin Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Emrah ÖZKUL	Kocaeli Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Pınar ALTIOK GÜREL	Beykent Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Abdullah OĞRAK	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Yrd. Doç.Dr. Nevzat DİNÇER	Batman Üniversitesi
Yrd.Doç.Dr. Niyazi GÜMÜŞ	Kastamonu Üniversitesi
Yrd.Doç.Dr. Muharrem AVCI	Kastamonu Üniversitesi

TC  
Kastamonu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Sayı 6.

İçindekiler

Makaleler	Sayfa
Kırgızistan Çüy Bölgesi Süt Ürünleri Sektörünün Rekabet Analizi <i>Mine HALİS, Sancar ALTMIŞEV</i>	6-22
Dünyada ve Türkiye’de Sosyal Politika Temelinde Dezavantajlı Bir Grup Olarak Çocuk İşçiler Realitesi <i>Mesude YÜKSEL, Orhan ADIGÜZEL, Hasan YÜKSEL</i>	23-34
Kırgızistan Bişkek’teki Türk Yiyecek İçecek İşletmelerinde İşgören Devir Hızı <i>Cemal İNCE</i>	35-51
İşitme ve Bedensel Engelli Sporcuların Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stilleri İncelemesi <i>Zuhal KILINÇ Burak GÜNER H.Murat ŞAHİN Ubeyde GÜLNAR</i>	52-60
Kongre Turizmi Açısından İstanbul İli’nin Rekabet Gücünün Analizi <i>Fatma ÖZÇELİK HEPER, Mehmet SARIŞIK</i>	61-75
İleri İmalat Teknolojileri ve Bir Saha Çalışması <b>Mustafa Cahit ÜNGAN, İsa DEMİRKOL, Asuman ÜSTÜNDAĞ</b>	76-91
Hac ve Umre Organizasyonlarında Müşteri Memnuniyeti: Sakarya İli Alan Araştırması <b>Lütfi Mustafa ŞEN, Burhanettin ZENGİN, Muhammet TAŞ</b>	92-103
Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması <b>Ozan ÖZER, Özgür ERGÜN, Tuncer OKATAN</b>	104-115
Yazım Kuralları	116

## KIRGIZİSTAN ÇÜY BÖLGESİ SÜT ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNÜN REKABET ANALİZİ

Mine HALİS\*

Sancar ALTMİŞEV\*\*

### Özet:

Bu çalışmanın amacı, Çüy bölgesi süt sektörünün rekabetçilik düzeyi analizini yapmaktır. Çalışmanın temel hedefi rekabet potansiyeli olduğu için, çalışma bölgesel temelde ele alınmıştır. Bu nedenle çalışma verilerinin toplanacağı alan Çüy bölgesi ile sınıflandırılmıştır. Araştırma sorusunu çözmek için gerekli olan çalışma verileri; anket, yarı yapılandırılmış görüşme formu ve ikincil verilerden elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda sektörün rekabet düzeyi ölçmek için 38 oluşan “*sektörel rekabet düzeyi ölçeği*” isimli bir anket formu kullanılmıştır. İkinci kısımda ise aynı soru formu ile rekabeti ölçtüğü varsayılan bu değişkenlerin her birinin Çüy bölgesi süt sektörü için ne kadar önemli olduğu ölçülmek amacıyla yeniden tasarlanan “*Rekabette Kritik Faktör*” olarak isimlendirilerek bir ölçek uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği 0,91, Rekabette Kritik Faktör Ölçeğinin güvenilirliği 0,93 olarak hesaplanmıştır. Toplam 47 anket uygulanmıştır. Toplanan veriler istatistikî paket programlar aracılığıyla analiz edilmiştir. Sonuç itibarıyla sektörün rekabet gücünün önemli bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Sektörel rekabet, rekabet gücü, süt ürünleri sektörü, Çüy bölgesi  
**JEL KODU:** L1, L6, Q11

## KYRGYZSTAN CHUI REGION DAIRY PRODUCTS MARKET AND ITS COMPETITIVE FINDING FROM CHUI REGION

### Abstract:

The aim this research is to make a competitive analysis of dairy products in Chui region. The purpose of research is to determinate the competitive ability, due to that specific region was chosen. All data collecting was hold within Chui region. The

---

\* Yrd. Doç. Dr. Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi SBE, S.Yazar, minehalis@gmail.com

\*\* Yüksek lisans öğrencisi, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi SBE, S.Yazar, sanjar33@gmail.com

data, needed for the research to resolve the question of operating surveys, and secondary data were obtained from a semi-structured interview form. The survey used in the research consists of three parts. The first part was to measure "competition in the sector". In the second part the same questionnaire measures of each of these variables with new questionnaire form were used to measure the importance of "Critical Factor competition" of dairy products in Chui region. The reliability and accuracy of profiles were tested by statistical analysis and expert opinions. Data of this work are collected by personal interview. The reliability of the questionnaire on "level of competitiveness of the sector" came up with 0.91 and the reliability of the questionnaire "a critical factor in the competition" also ended with 0.93. A total of 47 questionnaires conducted. All data have been analyzed by statistics software program. As a result, correlations between several factors of competitive strength have been identified

**Keywords:** Sectoral competitiveness, Competitiveness, Milk product sector, Chui region

## 1. GİRİŞ

Kırgızistan ekonomisi için süt sığırcılığı ekonomik ve sosyal açıdan çok büyük öneme sahiptir. İnsanların sağlıklı ve dengeli beslenebilmeleri için hayati öneme sahip hayvansal proteinler sütte bulunmaktadır. Süt inekçiliği et ve deri üretimi içinde önemli bir kaynaktır.

Kırgızistan'ın gerek coğrafi, gerek iklimsel koşulları hayvancılığın gelişmesi için bütün şartları sunmaktadır. Buna bağlı olarak süt ürünleri piyasası ülkemizin geleceği için, onun içinde yukarıda bahsettiğimiz gibi tüm halkın sağlıklı hayat sürdürmeleri için süt ürünlerinin tüketilmesi son derece önemlidir. Bu yüzden bu sektörün geleceği parlak ve stratejik öneme sahiptir. Her ekonomik faaliyette olduğu gibi, süt hayvancılığını da süt işleme sektörünü de yönlendiren en önemli faktör mevcut süt sektörü sanayisi ve fiyattır. Ülkemizde ve bölgemizde hayvancılık, süt hayvancılığı ve süt sanayisi; inşaat, enerji, ambalaj, makine imalat gibi pek çok sektörle ilişki içerisindedir. Özellikle ham maddesini temin ettiği süt hayvancılığı süt sektörü ile yakından ilgilidir (<http://www.sutdunyasi.com/news.html>, 07.12.2007).

Günümüzde son zamanlarda çok geniş bir sektör olan süt sektöründe yatırımlar hız kazanarak üretimde artışlar yaşanmaktadır. Geleneksel metotlardan ziyade modern tesislerde işlenen daha sıhhi ve uzun ömürlü süt ve süt ürünlerine yönelik talep de artmaktadır. Kırgızistan verimli arazileri, bitki çeşitliliği ve geniş hayvan varlığı ile sektörde avantajlı konumda yer almaktadır (Dünya Gazetesi, 26.05.2010). Ancak, bol bulunan ve kolaylıkla tüketilebilen süt ülkemizde, bilinçli ve verimli bir şekilde tüketilememektedir. Süt ve süt ürünleri tüketimimiz komşu ülkelere göre çok alt seviyelerde kalmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, süt ürünleri piyasasının sorunlarını araştırmakla beraber Kırgızistan'daki bu sektörde çalışan işletmelerin gelişmelerine katkıda bulunmaktır. Rekabet oldukça fazla olan bu sektörde yerel işletmelerin sorunlarını ve rekabet avantajlarını araştıran çalışma olması bakımından önemli olan bu çalışma, günümüz piyasa koşullarında yerel süt üreticilerin kendilerini geliştirmeleri için gerekli olan uygulamaların belirlenmesini amaçlamaktadır.

Kırgızistan'daki süt ürünleri piyasasının sorunlarını ve rekabetçi analizini yapan bu çalışma, işletme alanındaki bir araştırma olmakla beraber Çüy bölgesindeki ve ondan yola çıkarak tüm Kırgızistan'daki süt ürünleri üreten ve pazarlayan işletmelerin kendilerini geliştirmeleri için katkıda bulunması açısından son derece önemlidir. Bu alanda daha önceden araştırmalar yapılmış olmasına rağmen bu çalışma mevcut durumu inceleyeceği için ve belki de süt ürünleri piyasasındaki işletmelerin ve tüketicilerin sorunlarını çözmeye yardımcı olacağından önemi daha da artmaktadır. Özellikle, bu çalışmanın amacı Kırgızistan'ın süt ürünleri piyasasını geliştirmek olduğundan yerel süt üreticilerin dışarıdan gelen işletmelere karşın rekabet avantajını tespit etmeye çalışacağı için ayrıca önem kazanmaktadır.

Kırgızistan'da süt sektörü önemli bir yere sahiptir. Gerek ekonomiye, gerek halkın sosyal hayatına ciddi etkiye sahip olan sektördür. Bu sektörün gelişmişliği ve tüm standartlara uygun üretim yapılması için hükümet gerekli girişimlerde bulunması son derece önemlidir. Ülkenin süt ve süt ürünleri üretimi genellikle kuzey bölgesinde, ayrıca Çüy bölgesinde ağırlıklı olarak

gerçekleştirmektedir. Endüstriyel olarak süt işleyen fabrikaların % 65'i Çüy bölgesinde yerleşmiştir, çünkü coğrafi konumu uygun ve başkenti de içinde bulundurmaktadır. Çalışma bu nedenle Çüy bölgesinde yapılmış olmasına rağmen tüm, en önemli endüstriyel bölgeyi de kapsamı nedeniyle Kırgızistan'ı temsil etme özelliğine sahiptir.

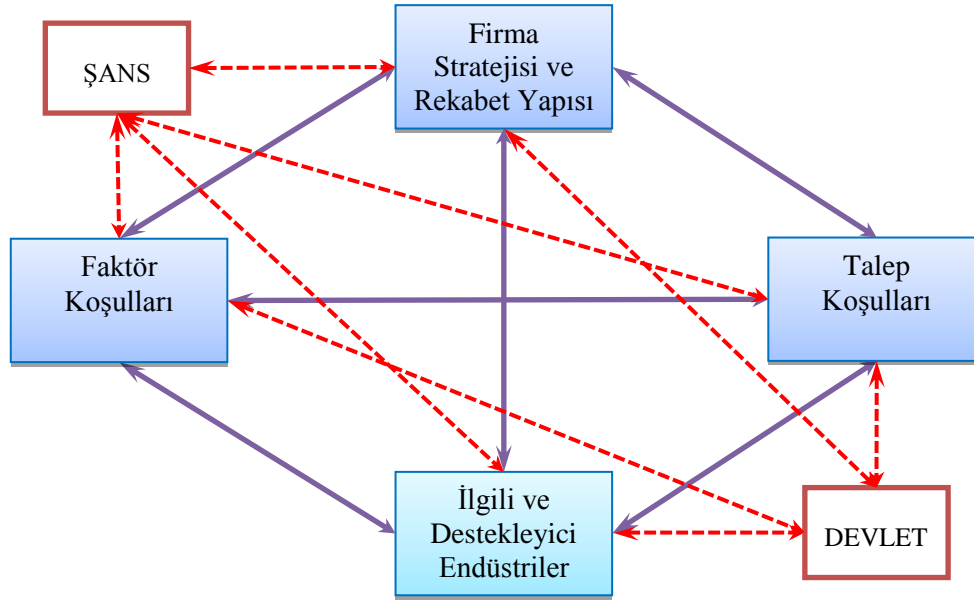
Kırgızistan'daki süt sektöründe hem yerel, hem yabancı ve ortak fabrikalar, firmalar faaliyet sürdürmektedir. Süt ürünleri piyasasında etkili ve ünlü markaya sahip olan büyük firmaların çoğunluğu yabancı kökenlidir. Bunun nedeni, bölgenin Kazakistan ile sınırlı olması ve Rusya'nın ekonomik açıdan etkili olmasıdır. Bu yüzden, mevcut pazarın gelişimi ve özellikle yerel üreticilerin kendi paylarını yükseltmeleri için rekabet koşullarına uymaları ve sürekli kendilerini geliştirmeleri son derece önemlidir. Süt sektörü, inek sütünün yanı sıra, manda, koyun, keçi ve diğer hayvanlardan elde edilen süt ve süt ürünlerini de kapsamaktadır. Yalnız Kırgızistan'da halk tarafından tüketilen ve süt endüstrisinde kullanılan süt genellikle sadece inek sütüdür.

Araştırma Kırgızistan'ın genelini temsil etmesi ve gelişmenin en hızlı olduğu başkent olması nedeniyle Bişkek'te gerçekleştirilecektir. Örneklem anket sorularına verdikleri yanıtların gerçekliğiyle sınırlıdır. Bir örneklem oluşturulabilmesi ve araştırmanın ulaşılabilirliği amacıyla Bişkek'te faaliyet gösteren ilgili işletmelerden veri toplanacaktır. Bunların da Kırgızistan'daki süt ürünleri piyasasındaki tüm işletmelerin genelini yansıttığı kabul edilecektir.

Bu amaçla araştırmada rekabet gücü Porter'in elmas modeline dayandırılan ve GEM (Groundings-Enterprises-Markets) adı verilen bir modelden (Padmore ve Gibson, 1998) uyarlanan ve *Yapısal Temeller – Kurumsal Yapılar ve Piyasalar* olarak tasnif edilerek kısaca **YaKuP** olarak isimlendirilen bir model ile analiz edilecektir. Bu modelin arka planını anlamak için öncelikle Porter'in elmas modelini izah etmek yararlı olacaktır.

Elmas (Diamond) modeli, bir sektördeki ulusal rekabet gücünü belirleyen dört temel unsurun birbiri ile ilişkili olarak incelenmesini gerektirmektedir. Bunlar, ulusal faktör donanımı, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici sektörler ve işletme stratejileridir (bunlara ilave olarak devlet veya kamu, şans, gidilen ülkenin koşulları gibi temel değişkenleri de göz önüne alan araştırmacılar bulunmaktadır). Bu model sektörler düzeyinde rekabetçilik analizi yapmaya elverişli önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda, Elmas modeli sayesinde, gıda sektörünün söz konusu dört faktör esas alınarak ulusal rekabet avantajı elde etmeye ne derecede imkân tanıyacağını tespit etmek mümkün olabilecektir (Porter, 1990; Neven ve Dröge, 2001: 4-5; Bulu, Eraslan ve Şahin, 2004:4; Ayaş, 2010:11; Alsaç, 2010:48). Yani, Elmas modeli sayesinde sektörün rekabetçi pozisyonu ortaya çıkartılacak buna bağlı olarak ihracat yeteneği ve kapasitesi hakkında stratejiler önerilebilecektir.





Şekil 1: Porter'in Elmas Modeli

Kaynak: Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press. s.127.

Porter Elmas Modelinde rekabetin temel unsurlarını girdi koşulları, talep koşulları, firma yapısı, stratejisi ve rekabet durumu, ilgili ve destekleyici sanayiler olarak dört gruba ayırmış ve bu unsurların iş ortamındaki yerel firmaların rekabet avantajlarını geliştirici ve azaltıcı etkisini açıklamaya çalışmıştır. Bu unsurlar, işletmelerin kuruldukları sistemi ya da tek başına bir işletmeyi, faaliyet gösterdikleri ve rekabet ettikleri ortamı göstermektedir. Porter'in elmas (diamond) modeli, rekabet avantajının yükselmesi için yerel çevre dinamiklerinin yapısı, ticari ortakların, bölgesel kuruluşların ve mekanizmaların firmalar arası bilgi ve teknoloji aktarımına olanak vermesi gerektiğini açıklamıştır. Porter'in elmas modeli çerçevesinde yer alan dört ana unsur olan girdi koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ve firma stratejisi ve rekabet yapısı hakkında aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

**Girdi Koşulları:** Porter, girdi koşulları olarak ülkelerin eğitilmiş işgücünü ve vasıflı işçiyi, sermayeyi, doğal kaynaklar ve fiziki altyapıyı, bilgi altyapısını, bilim ve teknoloji altyapısını, aramaları, hammaddeleri ve sanayilerin rekabet gücünü ve piyasa bilgisi sağlayan kurumları içermektedir (Alsaç, 2010: 17). Avantaj sağlamada ilk sırada yer alan ve önemli rol oynayan bu faktörler uygulanan politikalar, teknolojik gelişmeler veya kültürel gelişmelerle birlikte hareket ederek geliştirilebilmekte ve değiştirilebilmektedir. Diğer yandan Porter, genel kullanıma açık faktörlerin (niteliksiz işgücü, hammadde vb. gibi) herhangi bir firma tarafından elde edilebileceğini ve bu özellikleri nedeni ile rekabet avantajı sağlayamayacaklarını belirtmektedir (Porter, 1990).

**Talep Koşulları:** Talep koşulları konusunda, Porter bu faktörün firmaların ürünlere verdiği önemi ve yenilikçilik düzeyini etkilediğini belirtmiştir. Çeşitlenmiş, mevcutla yetinmeyen güçlü bir talep yapısı firmaları yeni ürünler üretmeye, değişimleri takip etmeye zorlarken, özellikle iç talebin nitelik ve nicelik açısından yüksek oluşu bölgesel firmalara küresel pazarlarda rekabet avantajı kazandırmaktadır. Porter'a göre eğer iç talep gelecekte oluşacak talep hakkında ipuçları veriyorsa ulusların veya ulusal firmaların bu ipucunu yabancı şirketlerden önce algılayarak rekabet avantajı sağlayacaklarını belirtmektedir (Porter, 1990).

**İlgili ve Destekleyici Endüstriler:** Porter, Elmas Modeli'nde, "ilgili endüstriler" kavramı ile endüstrinin mevcut imkânlarını ve kaynaklarını ortak kullanan sektörleri; "destekleyici endüstriler" ile de belirli bir sektörün üretim yapması için ihtiyaç duyduğu girdileri sağlayan tedarikçi sektörleri ifade etmektedir (Porter, 1990). İlgili ve destekleyici kuruluşların yeterlilik ve rekabetçilik düzeyi de bu noktada önemli bir konumda yer almakta ve firmaların rekabetçilik avantajını doğrudan etkilemektedir. Küresel anlamda başarılı bir sektör, ilgili bir başka sektörü de küresel başarıya taşıyabilmektedir. Burada İtalya örneği konuya açıklık getirmektedir ki İtalya iyi bir deri ve ayakkabı sektörünün yanında iyi bir deri işleme makineleri sektörüne de sahiptir. Rekabetçi bir tedarikçi zinciri, sektöre ucuz ve yenilikçi girdi temini sağlayarak rekabet avantajı oluşturabilir. Yatay ve dikey ilişki içerisinde bulunan sektörlerle bilgi alışverişi beraberinde yenilikçilik ve fikir alışverişini de getirecektir (Porter, 1990).

**Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı:** Porter, firmaların kuruluş biçimleri, organizasyon yapıları, yönetim şekilleri ve ulusal rekabetçiliği de “Firma stratejisi ve rekabet yapısı” bölümünde ele almıştır. Firmaların yönetim şekilleri firma stratejisini doğrudan etkilerken, kültürlerin yönetim şekilleri, organizasyon yapısı, firma ilişkileri vb. üzerinde rekabet yapısı açısından olumlu veya olumsuz yönde etkileri bulunmaktadır. Ulusal rekabetin yapısı ise küresel rekabetçilikle yakından ilişkilidir. Porter’a göre iç piyasada her ne kadar firmalar düşük rekabeti bir avantaj olarak görse de, nitelikli bir bölgesel rekabet, firmaları ekonomik olanakların ötesine geçmeye ve yenilikçiliğe zorlayarak küresel rekabete hazırlık kılar (Porter, 1990). Burada, firmaların nasıl yaratıldığını, örgütlendiğini ve yönetildiğini belirleyen koşullar ile yurt içi rekabetin yapısı söz konusudur. İlgili alanlarda yerel tedarikçilerin ve rakip şirketlerin etkin varlığı, birbirinden izole endüstriler yerine birbiri ile güçlü bağlantıları olan firmalar oluşturmaktadır. Böylece, bölgesel şartlar işletmelerin stratejilerini etkiler ve belirler (Keskin, 2009: 114).

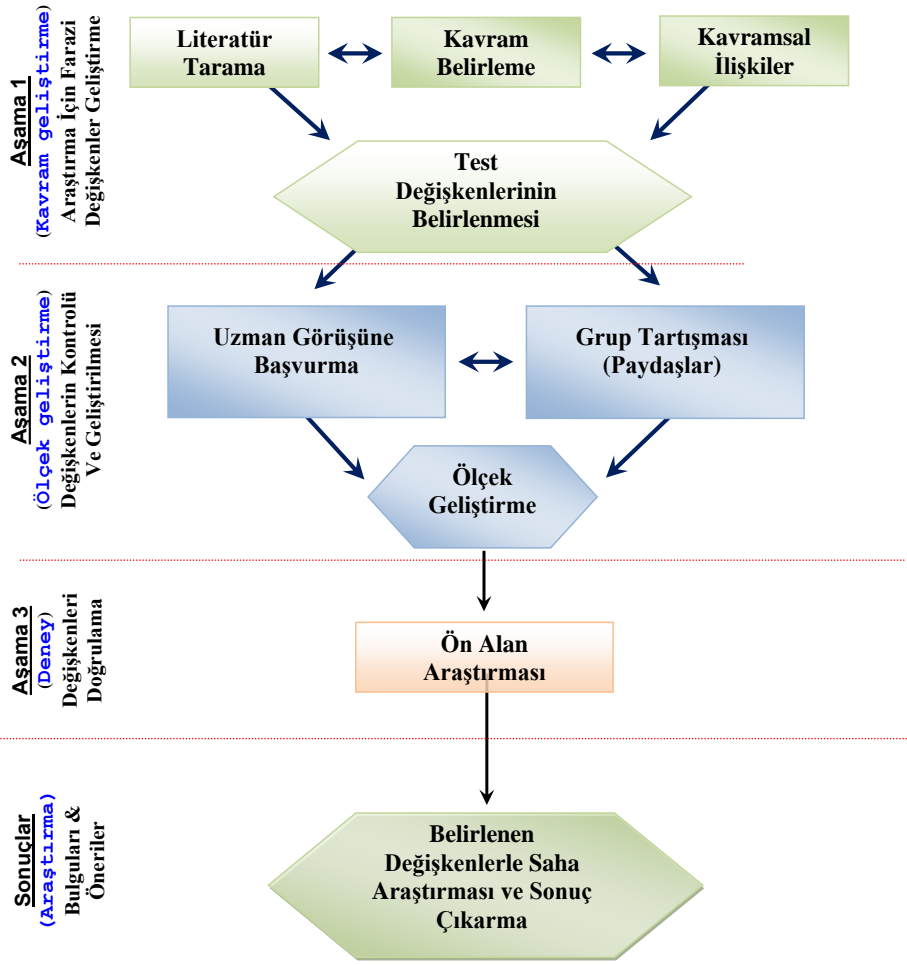
## **2. ARAŞTIRMANIN GEREÇ VE YÖNTEMİ**

Bu araştırma betimsel bir araştırmadır. Çüy bölgesinde bulunan süt ve süt ürünleri sektörü alanında faaliyet gösteren firmaların ve bu firmalar ile her türlü ilişkisi olan piyasa dinamiği içerisindeki tüm aktörlerin etkileşimlerinin meydana getirdiği piyasa yapısının tanımlanması, piyasada yer alan aktörler arasındaki yapısal ve davranışsal ilişkilerin belirlenmesi ve buna bağlı olarak araştırmanın temel problemini oluşturan kümelenme potansiyeli ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin kanıtlanması amacıyla tasarlanmıştır. Çalışmaya konu olan olgu ya da nesnenin kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışıldığı bu araştırma, belli bir zaman kesitinde, araştırılan konu çerçevesinde Çüy bölgesi süt ve süt ürünleri sektörünün durumunu tespit etmeye çalışmaktadır.

Araştırma tasarımı, araştırma sürecinde izlenecek aşamaları, neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağından önceden belirlenerek araştırmaya bir yol haritası vermesi açısından önemlidir. Bu nedenle, araştırmayı yürütürken izlenen süreç aşama aşama aşağıdaki şekilde verilmektedir. Aşağıda yer alan şekilde de görüldüğü gibi araştırma **4 temel aşamada** gerçekleştirilmiştir.

**Birinci aşama** kavram geliştirme aşamasıdır. Araştırma problemi çerçevesinde literatür taraması, ilgili var olan kavramları araştırma problemi ile ilişkilendirme aşamasıdır. Bu aşama 4 adımdan oluşmaktadır.

- **Birinci adım** literatür tarama adımıdır. Bu adımda konu ile ilgili yayımlanmış çalışmaların sentezlerini kapsayan eleştirel değerlendirmeler yapılmıştır. Daha önceki araştırmaların örgütlenmesi, bütünleştirilmesi ya da değerlendirilmesi yoluyla araştırma probleminin açıklanmasına yönelik bilgiler aktarılmıştır.
- **İkinci adım** araştırma problemi etrafında örgütlenecek kavramların sınırlarını ve kapsamalarını tanımlama çalışmalarıdır.
- **Üçüncü adım** ise tanımlanan bu kavramlar arasındaki ilişkilerin mantığını ve niteliğini belirleme çalışmalarından oluşmaktadır.
- **Dördüncü adımda** ise bu üç adımda yapılan çalışmalardan araştırma tezini açıklayabilecek test değişkenlerinin belirlenmesi sürecidir. Bu aşamada incelenen ve ilişkiler tanımlanan kavramların sınırlandırdığı kavramsal alana ilişkin tezin savını ölçmeye yardım edebilecek alt değişkenler geliştirilmiştir. Bu adıma paralel olarak bölge hakkında kapsamlı literatür taraması yapılmış (*ikincil veriler*) olup gerekli dokümanlar analiz edilmiş ve sektörün rekabet gücü için ikincil veriler toplanmaya çalışılmıştır.



Şekil-2: Araştırmanın Tasarımı

**Kaynak:** Halis, Mine. (2013). “Gıda Sektöründe Rekabeti Geliştirme Aracı Olarak Kümelene: Bişkek Bölgesi Kırmızı Et Sektörünün Kümelene Potansiyelinin Araştırılması”. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. KTMU. SBE.

- Araştırmanın *ikinci aşaması* üç adımdan oluşmaktadır.
- İkinci aşamanın *birinci adımında*, birinci aşamanın dördüncü adımında belirlenen alt değişkenlerin araştırmanın amacına ve gerekçesine uygun olup olmadığı, araştırmanın problemini çözümlenecek niteliğe sahip olup olmadığı, gözden kaçan eksik veya fazlalıkların olup olmadığını araştırmak için uzman görüşüne başvurulmuştur.
- *İkinci adımda* ise aynı gerekçelerle probleme ilişkin değişkenler, araştırma evrenini çerçeveleyen faaliyet alanında tanımlanabilen paydaşlarla grup ortamında paylaşılıp tartışılmıştır.
- Bu tartışma ve görüş alışverişinden sonra *üçüncü adımda* ise araştırma için kullanılacak ölçek pilot araştırma için kullanılmaya hazır hale getirilmiştir. Ayrıca, tespit edilen temel sektörlerin durumları ve sayıları uzman görüşüne başvurularak teyit edilmiştir.

Araştırmanın *üçüncü aşamasında* geliştirilen ölçek güvenilirlik testinden geçmek üzere sınanmıştır. Araştırma problemini çözmek ve bu amaçla geliştirilen hipotezleri test etmek için belirlenen değişkenlerin test edildiği, ölçeğin gerekli güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olup olmadığının test edildiği “ön alan araştırması” aşamasıdır. Bu aşama da ayrıca önemli karar vericiler (*key decision makers*) ile derinlemesine mülakatlar (*pilot görüşmeler*) yapılmıştır. Bu bağlamda, sektörün yetkilileri ve karar vericileri ile ayrı projenin genel durumu, stratejik yönetim, rekabetçilik gibi konuları kapsayan bir sunum yapılmış ve bölgenin genel sosyoekonomik durumu, öne çıkan sektörler ve her bir sektörün ana oyuncularını hakkında bilgilere ulaşılmıştır. Likert tipi geliştirilen ölçek ile de toparlanan verilerin güvenilirliği test edilmiştir.

Araştırma tasarımının *dördüncü aşaması* ise; güvenilirlik ve geçerliliği saptanan ölçeğin belirlenen evreni temsil gücüne haiz örnekleme uygulanması sonucunda toplanan veriler çerçevesinde araştırma hipotezlerinin test edilmesi, sonuç ve önerilerin sunulması aşamasıdır. Bu aşamada, araştırma sorusuna ilişkin “nasıl”ların belirlenmesi için nicel veri toplama yöntemlerine ve “niçin”lerin belirlenmesi için ise nitel veri toplama yöntemlerine başvurulmuştur (Halis, 2013). Nicel veriler için, veri toplama amacıyla geliştirilen ve geçerliliği araştırmacı tarafından test edilen ölçeğe müracaat edilmiştir. Ayrıca Çüy bölgesi süt ve süt ürünleri sektörü konusunda bilgisi ve deneyimiyle söz sahibi olanlara anketler yapılmıştır. Kalitatif veriler için ise bölge ve sektör ekonomisinde söz sahibi ve karar verici önemli paydaşlar ile tematik odak grup toplantıları, derinlemesine mülakat ve katılımlı gözlem çalışmaları yapılmıştır.

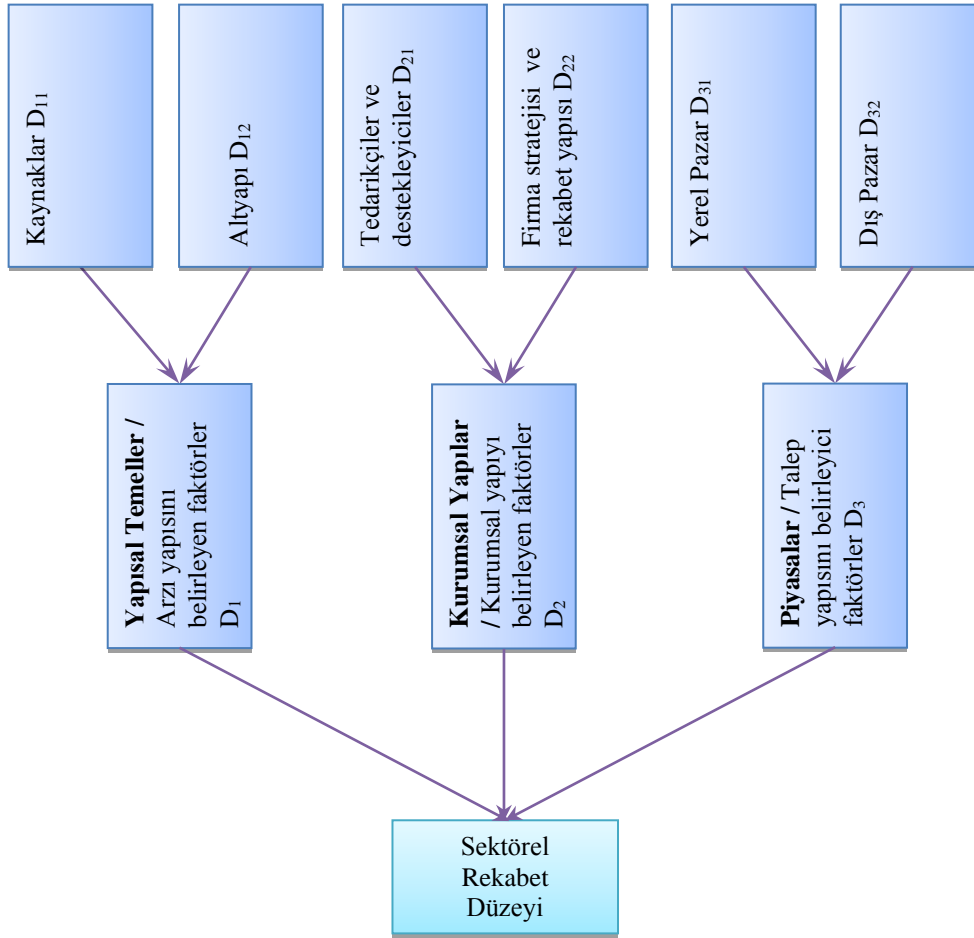
### 3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE VERİLERİN ANALİZİ

Daha önce de ifade edildiği gibi bu araştırmada Padmore ve Gibson (1998) tarafından geliştirilip kullanılan sektörel rekabet gücünü ölçmeye yönelik bir endeksten uyarlanan ve Türkçe literatüre uygun olarak kısaca YaKuP olarak adlandırılan bir model kullanılmıştır. Bu modelde kullanılan bu ölçek ile iki tür ölçüm yapmak amaçlanmaktadır. Birinci ölçüm sektörün belirlenen kriterler açısından rekabet gücünü ölçmeye yöneliktir. İkinci ölçüm ise bu faktörün rekabet açısından önem düzeyidir.

**Tablo – 1:** YaKuP Modelinde Kullanılan Göstergeleri

Gruplandırma	Belirteçler	Tarif
<b>Yapısal Temeller / Arz yapısını belirleyen faktörler</b>	Kaynaklar	Bölgedeki doğal, geçmişten gelen veya sonradan geliştirilen yetenekler.
	Altyapı	Kaynaklara erişimi kolaylaştıran ve diğer işletme fonksiyonlarını destekleyen fiziksel yapılar ve kurumsal düzenlemeler.
<b>Kurumlar / Kurumsal Yapıyı belirleyen faktörler</b>	Tedarikçiler ve İlgili endüstriler	Bölgedeki kümeler ve mal ve hizmet tedarikçileri arası etkileşimler
	Firma yapısı, stratejisi, rekabet	Kümenin tedarik zinciri içindeki firmaların nasıl doğrudan örgütlendiği, ne kadar güvende oldukları, ne kadar yoğunlaştıkları gibi.
<b>Piyasalar / Talep yapısını belirleyen faktörler</b>	Yerel piyasalar	Piyasa içindeki piyasalar (piyasanın büyüklüğü, pazar payı, büyüme ve beklentiler gibi)
	Dış pazarlara erişim	Piyasaların yakınlığı, kümenin küresel pazar payı, piyasaya giriş engelleri, mevcut piyasa ilişkileri vs. tarafından belirlenen piyasaların erişilebilirliği konusu

YaKuP modeli ile toplanan veriler farklı olarak analitik hiyerarşi süreci adı verilen bir yöntem ile de analiz edilmiştir. Bu yöntemle değişkenlerin rekabet gücündeki ağırlıkları ve rekabet gücü skorları birlikte işleme tabi tutularak faktörlere ait skorlar elde edilmiş ve hangi skorların ne anlama geldiği tahmin edilmeye çalışılmıştır. Bu model ilk olarak yeni teknolojilerin önemini, özellikle de geleneksel endüstrilerdeki ileri materyallerin katkısını keşfetmek için geliştirilmiştir ve ilk günden bu yana ulusal ve uluslararası küme analizlerinde ve kıyaslama araştırmalarında yaygın biçimde kullanılmıştır. Kümelerin güçlü ve zayıf taraflarını bölgesel bir perspektifle değerlendirebilmektedir.



Şekil-3: Araştırmanın Kavramsal Modeli

YaKuP ölçeği üç (3) çift olmak üzere toplam altı (6) gösterge grubundan oluşmaktadır. Her gösterge grubu da farklı değişken gruplarından oluşmaktadır ve göstergeleri oluşturan değişkenler yukarıdaki tabloda detaylı olarak verilmektedir. Her değişken için iki değer ölçülmüştür. Birinci ölçüm “değişken açısından piyasanın rekabet gücü” ve ikinci ölçüm ise “değişkenin piyasa rekabet gücü açısından önem düzeyi”dir. Her değişken için bir skor hesaplanmıştır.

**Skor hesaplanırken:**

- **Birinci adım:** Öncelikle “değişken açısından piyasanın rekabet gücü” ortalaması hesaplanmıştır.
- **İkinci adım:** Her bir göstergenin toplam değeri bir (1) kabul edilerek değişkenin bu toplam puan içindeki yüzdesi hesaplanmıştır.
- **Üçüncü adım:** “değişken açısından piyasanın rekabet gücü” ortalaması ile “değişkenin piyasa rekabet gücü açısından önem düzeyinin gösterge içindeki yüzdesi” çarpılarak bir “final skor” elde edilmiştir.
- **Dördüncü adım:** Her gösterge kendi içindeki değişkenlerin toplamı olarak hesap edilmiştir.
- **Beşinci adım:** Her biri iki göstergeden oluşan alan skorları hesaplanmıştır. Bu alan skorları gösterge skorlarının ortalamasıdır.
  - **D1 (Alan skoru-1)** =  $(D_{11} + D_{12}) / 2$
  - **D2 (Alan skoru-2)** =  $(D_{21} + D_{22}) / 2$
  - **D3 (Alan skoru-3)** =  $(D_{31} + D_{32}) / 2$
- **Altıncı Adım:** YaKuP skoru hesaplanmıştır.

Bu model ve hesaplama yöntemine göre araştırma sonucu elde edilen veriler Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle aşağıdaki şekilde tablolandırılmıştır:

**Tablo 2:** Rekabet Gücü İndikatörlerinin AHP ile Puanlandırılması

	Göstergeler	Alt Göstergeler	Önem	Ağırlık	Skor	Gösterge Skoru
<b>Alan-1: Yapısal Temeller / Arzı yapısı</b> D1= 5,83	1. Kaynaklar (D11)	1. İşgücü	5,65	0,33	1,85	<b>5,78</b>
		2. Teknik personel	6,21	0,36	2,23	
		3. Coğrafi konum	5,42	0,31	1,70	
	2. Altyapı (D12) a. Donanım & Tesisler (4-7) b. Kurumsal düzenlemeler (8-15)	4. Ulaşım imkânları	5,44	0,09	0,48	<b>5,16</b>
		5. İletişim imkânları	5,40	0,09	0,47	
		6. Endüstriyel Tesisleri	5,30	0,09	0,46	
		7. Pazar imkânları	5,05	0,08	0,41	
		8. Endüstriyel kurumlar	5,14	0,08	0,43	
		9. İş ortamı	5,16	0,08	0,43	
		10. Kalite için düzenlemeler	4,88	0,08	0,39	
		11. Yerel finansal piyasalar	4,93	0,08	0,39	
		12. Araştırma enstitüleri	5,05	0,08	0,41	
		13. Personel endüstriyel eğitimi	4,72	0,08	0,36	
		14. Çevre	4,88	0,08	0,39	
		15. Araçlar	5,74	0,09	0,53	
<b>Alan-2: Kurumlar / Kurumsal yapı</b> D2 = 5,41	3. Tedarikçiler ve destekleyici sektörler (D21)	16. Ana hammadde	5,23	0,15	0,78	<b>5,07</b>
		17. Yardımcı malzemeler	5,12	0,15	0,74	
		18. Ürün testleri	5,30	0,15	0,80	
		19. Üretim makine ve ekipmanları	5,33	0,15	0,81	
		20. Ulaşım	4,81	0,14	0,66	
		21. Tedarikçilerin sunduğu hizmet	4,51	0,13	0,58	
	4. Stratejik ve rekabetçi kurumsal yapı (D22)	22. Tedarikçi firmalarla işbirliği	4,84	0,14	0,67	<b>5,31</b>
		23. Yönetim modeli	4,98	0,25	1,23	
		24. Rekabet hedefleri	4,84	0,24	1,16	
		25. İşletme yapısı	4,63	0,23	1,06	
<b>Alan-3: Piyasalar / Talep yapısı</b> D2 = 5,91	5. Yerel Pazar (D31)	26. Mülkiyet hakları	5,70	0,28	1,61	<b>5,53</b>
		27. Pazarın büyüklüğü	5,53	0,20	1,11	
		28. Pazar payı	5,79	0,21	1,22	
		29. Büyüme beklentileri	5,33	0,19	1,03	
		30. Ürün standartları	5,74	0,21	1,20	
	6. Yurtdışı pazarı (D32)	31. Ürün için yerel talep	5,19	0,19	0,98	<b>4,87</b>
		32. Son kullanıcı özellikleri	5,00	0,15	0,74	
		33. Piyasa ilişkileri	5,16	0,15	0,79	
	34. Pazara giriş engelleri	5,05	0,15	0,75		
	35. İthalat ve ihracat engelleri	5,00	0,15	0,74		
	36. Pazar yakınlığı	4,91	0,14	0,71		
	37. Piyasa büyüklüğü ve trendler	4,93	0,15	0,72		
	38. Pazar payı	3,81	0,11	0,43		

Buna göre tasnif edilen gösterge skorları ve YaKuP skoru şu şekilde hesaplanmıştır:

$$D1 \text{ (Alan skoru-1)} = (D_{11} + D_{12}) / 2 = (5,78 + 5,16) / 2 = 5,47$$

$$D2 \text{ (Alan skoru-2)} = (D_{21} + D_{22}) / 2 = (5,04 + 5,07) / 2 = 5,06$$

$$D3 \text{ (Alan skoru-3)} = (D_{31} + D_{32}) / 2 = (5,53 + 4,87) / 2 = 5,20$$

YaKuP skoru şu şekilde hesaplanmıştır.

$$YaKuP = (5,47 \times 15) + (5,06 \times 11) + (5,20 \times 12) = 217,88$$

Maksimum skor = 6 (boyut) X 7 (önem düzeyi) X 10 (rekabet gücü) = 420

Buna göre rekabet gücünün yüzdelik ifadesi =  $\frac{200,11}{420} = 0,47 \%$

Toplam YaKuP puanı seviyesi 200,11 olup, kümelenme için uygun bir ortamın mümkün olduğunu göstermektedir. Ancak hala bazı göstere düzeyleri düşüktür. Yararlı ve sürdürülebilir bir gelişmeye ulaşabilmesi için zayıf yanların giderilmesi gerekir. Bunun için aşağıda bir dizi öneri sunulmaktadır. YaKuP değerlendirilmesine göre sektörün arz kaynaklarını gösteren temel determinantlar göstere çiftinin puanı 5.47 olarak bulunmuştur, bu da özellikle kaynakların bol olduğunu ve rekabet gücünün var olduğunu ifade etmektedir. Alt göstergelere gelince endüstriyel kurumlar puanı 5.06 bulunmuştur ki bu puan yüksek olmamasına rağmen sektörün gelişebileceğine dair ipuçları vermektedir.

YaKuP modeli kümelerdeki rekabetçiliğin değerlendirilmesi için pratik bir araçtır. Bu model ile toplanacak verilerin daha anlamlı sonuçlar verebilmesini sağlamak için çeşitli sayısal yöntemler kullanılmaktadır. Bunun için tanımlayıcı istatistikler yanında analitik hiyerarşi süreci, istatistiksel analizler, yapısal eşitlik modelleme gibi yöntemler de bu araştırmada kullanılacaktır.

### **Tanımlayıcı İstatistiklere Göre Rekabet Gücüne İlişkin Bulgular**

#### **1. Yapısal Temeller / Arz yapısını belirleyen faktörler**

Süt sektöründeki işletmelerin temelini ve arz yapısını belirleyen faktörler, bunlar işgücü kaynakları, altyapı ve kurumsal düzenlemeler, kurumlar ve kurumsal yapıyı belirleyen faktörler, tedarikçi ve destekleyici sektörler, firmanın stratejisi ve rekabet yapısı. İşletmelerin üretkenliği ve güçlü bir firma olabilmeleri bu faktörlerin rekabet gücü düzeyi ve gelişmişliğine doğrudan bağlıdır.

**Tablo 31:** Kaynaklar ve Altyapıya İlişkin Rekabet İndikatörleri

Alt Göstergeler	Faktör Puanı		Rekabet Gücü		Rekabet Gücü Düzeyi
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	
<b>Kaynaklar</b>					
1. İşgücü	5,72	1,42	6,26	1,50	Ulusal düzeyde
2. Teknik personel	6,26	1,24	5,60	1,73	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>
3. Coğrafi konum	5,43	1,26	7,04	1,84	Ulusal düzeyde <i>seçkin</i> avantaja
<b>Altyapı</b>					
4. Ulaşım imkânları	5,04	1,33	5,54	1,96	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>
5. İletişim imkânları	5,39	1,36	5,66	1,90	
6. Endüstriyel Tesisleri	5,41	1,26	5,30	1,64	
7. Pazar imkânları	5,38	1,23	5,24	1,85	
8. Endüstriyel kurumlar	4,84	1,54	6,02	2,04	Ulusal düzeyde
9. İş ortamı	5,07	1,25	5,96	1,92	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>
10. Kalite düzenlemeleri	5,09	1,24	4,80	1,65	Ulusal <i>ortalamaya</i> sahip
11. Yerel finansal piyasalar	4,87	1,28	4,42	1,95	
12. Araştırma enstitüleri	4,95	1,50	4,76	1,72	
13. Endüstriyel eğitim	5,18	1,32	4,74	1,50	
14. Çevre	4,61	1,65	4,09	1,88	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>
15. Araçlar	4,81	1,59	5,50	2,16	

İşletmelerin işgücü kaynaklarının rekabet gücü düzeyi “iyi” ve faktör ağırlık puanı 5,72 değeri olarak “oldukça önemli” olduğu tespit edilmiştir. Demek işgücü oldukça önemli bir faktör olurken anketin sonucuna göre ülke çapında rekabet avantajına sahiptir. Bu bize sektördeki işletmelerin işgücü yönünden sıkıntı çekmediklerini ve işgücü durumunun uluslararası düzeyde olmasa da ülke çapında avantajlı olduğunu haber verir.

Sektördeki işletmelerin teknik personelleri, bunun içinde profesyonel işgücü faktör olarak 6,26 değerini olarak “oldukça önemli” seviyesinde, birinci faktörden daha önemlidir. Teknik personelin rekabet gücü düzeyi 5,60 değere sahip ve “fena değildir”, yani rekabet üstünlüğüne sahip değil, ama ulusal çapta ortalamanın üzerindedir. Bir işletmede teknik personelin seviyesi işletmenin rekabet gücü düzeyine doğrudan etkilemektedir.

Söz konusu bu faktörün düşük çıkması işletmenin başlıca profesyonel insan kaynaklarının yeterli olmadığını hakkında bilgi verir.

Çüy bölgesindeki süt ve süt ürünleri üreten firmaların coğrafi konumu 7,04 değeri almıştır ve bu değer rekabet gücü düzeyinin “çok iyi” olduğunu ve ülke genelinde seçkin bir avantaja sahip olduğunu haber verir. Söz konusu bu faktörün önem düzeyi 5,43 veya “oldukça önemlidir”. Anketin sonuçları da genel olarak malum olan bölgenin bu sektör için en uygun yer olduğunu tasdik etmiştir.

Çüy bölgesindeki süt ve süt ürünleri üreten firmaların ulaşım imkânlarının faktör ağırlığı 5,04 veya “önemli” iken rekabet gücü düzeyi “fena değildir”, diğer bir deyişle rekabet üstünlüğüne sahip değildir, ancak rekabet gücü ulusal ortalamanın üstündedir. İşletmelerin iletişim imkânları rekabet gücü düzeyi açısından aynı şekilde 5,66 puan ile “fena değildir” ve rekabet gücü ulusal ortalamanın üstündedir. Faktör ağırlık puanı ise 5,39 veya “önemlidir”. Demek süt sektöründeki ulaşım ve iletişim imkânları uluslararası düzeydeki kadar yüksek değildir, yani ülke içindeki ortalamanın biraz üzerindedir, işletmenin altyapısı her zaman güçlü olması gerekiyor, bu yüzden rekabet üstünlüğüne sahip olmak için ulaşım ve iletişimin daha da geliştirilmesi ve genel olarak bu yöndeki yatırımların artırılması gerekiyor.

Sektördeki firmaların altyapısını oluşturan endüstriyel tesislerin faktör puanı yine “önemli” (5,41) ve rekabet gücü düzeyi “fena değildir” (5,30), bu faktör ulusal düzeyde rekabet üstünlüğüne sahip değildir ve ulusal ortalamanın üzerindedir. İşletmenin rekabet avantajını sağlayabilmek için endüstriyel tesislerin her zaman yenilenmesi ve son teknolojiyi takip etmesi gerekmektedir, yalnız bunu yapabilmek için büyük miktarlarda yatırımların yapılması ve ekonomik açıdan firmaların güçlü olması gerekmektedir.

Anketin sonucuna göre işletmelerim Pazar imkânları “önemli” (5,38) olmakla beraber rekabet gücü düzeyi ulusal ortalamanın üzerinde çıkmıştır (5,24). Buna göre firmaların Pazar imkânları piyasada rekabet üstünlüğüne sahip değildir. Endüstriyel kurumların rekabet gücü düzeyi 6,02 ile “iyi” çıkmıştır, ama faktör ağırlık puanı “orta düzeyde önemli” (4,84) olarak hesaplanmıştır. Bu sektördeki endüstriyel kurumların yeterliliği ulusal düzeyde rekabet üstünlüğüne sahiptir.

İş ortamı faktörünün önemi 5,07 veya “önemli olarak çıkmıştır. Bununla beraber bu faktörün rekabet gücü faktörü “fena değil”, hatta “iyi” düzeyine yakın bir değer almıştır (5,96). Burada bir işletmede iş ortamının personelin motivasyonu ve verimliliği için oldukça önemli olduğunu belirtmek gerekiyor, çünkü pratikte görüldüğü üzere gelişmiş, büyük firmalarda bu faktörün değeri oldukça yüksektir. Kalite için düzenlemeler faktörünün önemi “önemli” çıkarken, onun rekabet gücü faktörü (4,06) “ortalama düzeyde” çıkmıştır. Bu bize süt sektöründe kalite düzenlemelerinin rekabet gücü ulusal ortalamaya sahip olduğu hakkında bilgi verir.

Bölgedeki yerel finansal kuruluşlar, araştırma enstitüleri, personel endüstriyel eğitimi ve çevre faktörleri “orta düzeyde önemli” ve “önemlidir” ve onların rekabet gücü düzeyi “ulusal ortalamaya sahiptir”. İşletmelerin gelişmesi için önemli olan bu faktörlerin geliştirilmesi sadece bu sektördeki firmaların gayretine değil büyük bir oranda hükümetin uyguladığı politikalara bağlıdır. Sektördeki araçlar “orta düzeyde önemli” iken rekabet gücü düzeyi “fena değil” veya ulusal ortalama güce sahip çıkmıştır. Araçlar her zaman gerekli, ama fazlası da zararlıdır, bu yüzden aracı zincirinin optimal düzeyde olması istenir.

Yapısal temeller / arz yapısını belirleyen faktörlerin rekabet gücünü açıklayabilme durumuna ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda R kare 0,512 olarak tesbit edilmiştir. Buna göre rekabet % 50 oranında yapısal temeller / arz yapısını belirleyen faktörlere bağlı olduğu söylenebilir. Ayrıntılar aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 4:** Yapısal Temeller / Arzı yapısı ve Rekabet İlişkisinin Regresyon Analizi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Katsayı)	14,148	3,002		4,713	,000
	Kaynaklar	,623	,409	,172	1,523	,135
	Altyapı	2,900	,518	,634	5,601	,000
R= 0,716 ve R Kare = 0,512. a. Bağımlı Değişken: rekabet						



Buna göre yapısal temellerin rekabet gücünü açıklayabilme denklemi şu şekilde yazılabilir:  
**Rekabet** = 14,148 + 0,62 Kaynaklar + 2,900 Altyapı **(denklem 1)**

## 2. Kurumlar / Kurumsal yapıyı belirleyen faktörler

Bu sektörde üretim yapan işletmeler için kurumlar ve kurumsal yapıyı belirleyen faktörler doğrudan etki gösteren ve olmazsa olmaz faktörlerdir. Kurumlara en başta tedarikçiler, destekleyici kuruluşlar ve diğer işletme faaliyetlerine etki gösteren kurum ve kuruluşlar girmektedir. Buradaki tedarikçi ve destekleyici sektörlerin sunduğu hizmet ve gelişmişliği üretici firmalar için oldukça önemli bir faktördür. Yani bu faktörlerle üretim yapan firmalar birbirine sıkı bir şekilde bağlıdır.

Süt ve süt ürünleri üreten firmaların verdikleri cevaplara göre üretimin ana hammaddeleri “önemli” iken rekabet gücü düzeyi “çok iyi” olarak değerlendirilmiştir. Demek firmalar ana hammadde olan çiğ sütü temininde zorluk çekmiyorlar diyebiliriz. İstatistiklere göre de işlenen sütün üretilen süte oranı %7’dir. Bunun anlamı üretilen sütün %93’ü süt işleme fabrikaları tarafından kullanılmamakta ve ana hammaddenin bolluğu söz konusu. Yardımcı malzemelerin rekabet gücü düzeyi ise “fena değil” veya diğer bir deyişle ulusal ortalamanın üzerinde. Ürün testleri, üretim makine ve ekipmanları, ulaşım “önemli” faktörlerdir ve bunların rekabet gücü düzeyi ulusal ortalamanın üstündedir. Demek ki bu faktörlerin rekabet gücü düzeyi fena değil.

Süt sektöründeki firmalar tedarikçilerin sunduğu hizmet ve onlarla olan işbirliği “orta düzeyde önemli” olduğunu söylerken, tedarikçilerin sunduğu hizmet ulusal ortalamanın üstünde ve onlarla olan işbirliği ulusal ortalama düzeyinde hesaplanmıştır.

**Tablo 5: Tedarikçiler ve Destekleyici Sektörler**

Alt Göstergeler	Faktör Puanı		Rekabet Gücü		Rekabet Gücü Düzeyi
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	
<b>Tedarikçiler ve destekleyici sektörler</b>					
16. Ana hammadde	5,87	1,56	7,13	2,08	Ulusal düzeyde <i>seçkin</i> bir avantaja sahip
17. Yardımcı malzemeler	5,27	1,12	5,98	1,81	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>
18. Ürün testleri	5,04	1,22	5,11	1,68	
19. Üretim makine ve ekipmanları	5,33	1,43	5,71	1,89	
20. Ulaşım	5,24	1,17	5,20	2,06	
21. Tedarikçilerin sunduğu hizmet	4,71	1,20	5,16	1,81	
22. Tedarikçi firmalarla işbirliği	4,43	1,24	4,51	1,97	Ulusal <i>ortalamaya</i> sahip.
<b>Firmanın stratejisi ve rekabetçi yapısı</b>					
23. Yönetim modeli	4,82	1,23	5,29	1,82	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>
24. Rekabet hedefleri	4,95	1,38	5,29	1,16	
25. İşletme yapısı	4,84	1,24	5,16	1,58	
26. Mülkiyet hakları	4,45	1,65	4,73	1,96	Ulusal <i>ortalamaya</i> sahip

Bir firma için rekabet stratejisi oldukça önemlidir. İyi bir yönetim ve işletmenin yapısı firmanın gelecekteki hedeflerine ulaşmada başarı sağlayacak faktörlerdir. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için önemli olan yine bir faktör bu firmanın stratejisi ve rekabetçi yapısıdır. Bu çerçevede yapılan anketin sonucuna göre işletmelerde yönetim modeli, rekabet hedefleri, işletme yapısı ve mülkiyet hakları “orta düzeyde önemli” olarak algılanırken, onların içinden yönetim modeli, rekabet hedefleri, işletme yapısının rekabet gücü düzeyi ulusal ortalamanın üstünde ve mülkiyet haklarının rekabet düzeyi ortalama düzeyde çıkmıştır.

Kurumsal yapının rekabet gücünü açıklayabilme durumuna ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda R kare 0,66 olarak tesbit edilmiştir. Buna göre rekabetin % 66 oranında kurumsal yapıya bağlı olduğu söylenebilir. Ayrıntılar aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 6:** Kurumsal Yapılar ve Rekabet İlişisine Ait Regresyon Analizi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Katsayı)	13,616	2,153		6,325	,000
	Tedarikçiler ve destekleyiciler	2,222	,422	,535	5,268	,000
	Firma stratejisi ve rekabet yapısı	1,395	,355	,399	3,929	,000
R= 0,814 ve R Kare = 0,662. a. Bağımlı Değişken: rekabet						

Buna göre kurumsal yapıların rekabet gücünü açıklayabilme denklemi şu şekilde yazılabilir:

$$\text{Rekabet} = 13,148 + 2,222 \text{ Tedarikçiler ve destekleyiciler} + 1,395 \text{ Firma stratejisi ve rekabet yapısı}$$

(denklem 2)

### 3. Piyasalar / Talep yapısını belirleyici faktörler

Günümüzde talebe göre üretim yapıldığı için piyasalar ve talebin yapısını belirleyen faktörler her işletme için ana hedefe ulaşmada en başta yer almaktadır. Piyasalar yerel veya yurtdışı pazarlar olabilir.

**Tablo 7:** Yerel Pazar ve Dış Pazara İlişkin Rekabet İndikatörleri

Alt Göstergeler	Faktör Puanı		Rekabet Gücü		Rekabet Gücü Düzeyi
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	
<b>Yerel Pazar</b>					
27. Pazarın büyüklüğü	5,76	1,51	5,98	2,37	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>
28. Pazar payı	5,62	1,47	5,48	2,12	
29. Büyüme beklentileri	5,76	1,29	5,83	1,83	
30. Ürün standartları	5,31	1,40	5,83	1,99	
31. Ürün için yerel talep	5,78	1,25	5,56	2,04	
<b>Yurtdışı Pazarı</b>					
32. Son kullanıcı özellikleri	5,16	1,33	5,16	2,09	Ulusal <i>ortalamanın üstünde</i>
33. Piyasa ilişkileri	4,96	1,43	5,15	2,12	
34. Pazara giriş engelleri	5,07	1,34	5,38	2,35	
35. İthalat ve ihracat engelleri	5,02	1,22	5,22	2,29	
36. Pazar yakınlığı	4,98	1,25	5,26	2,27	
37. Pazarın hacmi ve geleceği	4,81	1,26	5,00	2,05	Ulusal <i>ortalamaya</i> sahip
38. Pazar payı	4,76	1,54	4,31	2,27	

Günümüzde küreselleşmenin getirdiği şartlarda büyük firmalar artık yurtdışına da ürünlerini pazarlıyorlar. Çüdeki bu sektör işletmelerinin de yurtdışı pazarda payları var, yalnız bu firmaların yurtdışına ihracatı genellikle komşu Kazakistan ülkesine yapılmaktadır. Bu komşu piyasanın yakın oluşundan doğan fırsatlardır. Yurtdışı pazarındaki son kullanıcıların özellikleri ve piyasa ilişkileri rekabet gücü açısından ulusal ortalamanın üstünde ve faktör önem düzeyi ise “orta derecede önemli” çıkmıştır. Yurtdışı pazarlarına giriş engelleri ve ithalat, ihracat engelleri “fena değildir”, yani bu pazarlara girmekte firmalar birçok engellerle karşı karşıya kalmaktadır diyebiliriz. Özellikle son iki sene Gümrük Birliği oluşması ve Kırgızistan’ın bunun dışında kalması nedeniyle süt ve süt ürünleri üreticileri ciddi sıkıntı çekmiştir.

Yurtdışı pazarın yakınlığı 5,26 olarak hesaplanmıştır, bununla biz süt ve süt ürünleri üreticilerinin yurtdışı pazara yakınlığı orta düzeyde algıladıklarını söyleyebiliriz. Dünyada süt ürünlerinin üretiminde devlerin içine giren Çin coğrafi açıdan bize çok yakındır. Bu yüzden rekabette örnek gösteren ve yurtdışı pazarlara kapı olan ülke olarak Çin’i da alabiliriz. Yurtdışı pazarlarda piyasa büyüklüğü ve trendi, pazar payı Çüy bölgesinde süt ve süt ürünleri üreten firmalar açısından “orta düzeyde önemli” ve şimdiki durumda rekabet gücü düzeyi ortalama düzeyde.

Kurumsal yapının rekabet gücünü açıklayabilme durumuna ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda R kare 0,42 olarak tesbit edilmiştir. Buna göre talep yapısının ya da iç ve dış piyasaların rekabeti açıklayabilme gücü % 42'dir. Ayrıntılar aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 8:** Piyasalar / Talep yapısı Rekabet İlişkisinin Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Constant)	21,175	2,210		9,582	,000
	Yerel Pazar	1,510	,356	,532	4,240	,000
	Dış Pazar	,634	,368	,216	1,722	,092

R = 0,651 ve R Kare = 0,424 a. Bağımlı Değişken: rekabet

Buna göre piyasaların / talep yapısının rekabet gücünü açıklayabilme denklemi şu şekilde yazılabilir

$$\text{Rekabet} = 21,175 + 1,510 \text{ Yerel Pazar} + 0,634 \text{ Dış Pazar} \quad (\text{denklem 3})$$

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Kırgızistan'daki süt sektöründe hem yerel, hem yabancı ve ortak fabrikalar, firmalar faaliyet sürdürmektedir. Süt ürünleri piyasasında etkili ve ünlü markaya sahip olan büyük firmaların çoğunluğu yabancı kökenlidir. Bunun nedeni, bölgenin Kazakistan ile sınırlı olması ve Rusya'nın ekonomik açıdan etkili olmasıdır. Bu yüzden, mevcut pazarın gelişimi ve özellikle yerel üreticilerin kendi paylarını yükseltmeleri için rekabet koşullarına uymaları ve sürekli kendilerini geliştirmeleri son derece önemlidir.

Süt ürünleri, üretimden tüketime birçok aşamalardan geçerek tüketiciye sunulmaktadır. Bu süreçte, birçok kurum ve kuruluş görev almaktadır. Bu aşamalar içinde temel olarak hammadde üretme, çiğ işlenmemiş süt ticareti ve nakliyesi, endüstri fabrikalarının süt hammaddesini toplaması ve pazarda satışı, ana ve yan ürünlerin değerlendirilmesi ve derecelendirilmesi, ürün işleme ve teknolojisi, depolama, paketlenme ve kalite kontrol hizmetleri yer almaktadır.

Çüy Bölgesinde sektörel olarak tarımsal ürünler kümelenme çalışmalarında iki alt sektör ön plana çıkmaktadır. Bunlar; "süt ve süt ürünleri" ve "et ve et ürünleri" sektörleridir. Bu iki sektör Çüy Bölgesinde potansiyeli ve gelişme eğilimi yüksek olan sektörlerdir. Özel sektörün yatırımları, hayvancılığın büyük işletmeler ölçüğüne doğru kaydırılması arzusu süt ve süt ürünleri ile et ve et ürünleri sektörünü önemli kılmaktadır.

Burada süt ürünleri sanayisinin rekabet analizinin ortaya çıkartılması ve değerlendirme yapılması amacıyla sektör paydaşlarıyla çalışmalar yapılmıştır. Bu çerçevede, birçok rekabet analizi çalışmasında olduğu gibi burada da Porter tarafından geliştirilmiş ve birçok sektörde ve ülkede rekabet analizinde kullanılan bir yöntem olan Elmas modelini esas alan bir yaklaşımla küme aktörlerinin ve ilgili paydaşlardan veriler toplanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bilgiler ışığında süt ürünleri sanayisinin bütün boyutlarıyla rekabet analizi incelenmiştir.

Geçiş ekonomisinde bulunan Kırgızistan birçok alanda daha yeni güçlenmekte ve gelişmektedir. Kırgızistan'ın serbest piyasa koşullarına alışması belli bir süreyi aldı. Sovyetler zamanında her alanda devletin planlaması ve merkezi Moskova üzerinden planlama ve geliştirme stratejileri uygulandığından yerel halkın ve siyasi elitin bu anlamda tecrübesizliği ortaya çıktı. Bu yüzden de zamanında sanayi bölgesi olan ülke egemenliğe kavuştuktan sonra mevcut fırsatlar iyi değerlendirilemedi ve birçok fabrikalar kapanarak küçük ölçekte üretime geçiş söz konusu oldu. Geçmiş ve tecrübe gelişmek için son derece önemlidir, bundan dolayı Kırgızistan bu konuda dezavantajları vardır. Yurtdışı piyasa olarak değerlendirilen eski Sovyet bölgesindeki ülkelerle olan ticaret ilişkisi egemenlikten sonra Kırgızistan lehine azalmıştır. Kırgızistan yeni ekonomik modelleri uygulanmaya çalışılmaktadır, ülke adeta yeni doğmuş gibi yapılanmaya gitmiştir. Sonuçta sanayisi nerdeyse durmuştur ve konumuz olan süt sektörüne ilişkin büyük organize çiftlikler (kolhoz) dağıtılarak özelleştirilmiştir. Devlet özelleştirmelerle elindekileri halka vererek artık kendiniz çarenize bakın dermişçesine bir tavır sergilemiştir. Serbest piyasa ekonomisine geçiş yeterli eğitim ve hazırlık yapılmadan gerçekleşmiştir. Neticede, kaynaklar verimsiz kullanılarak, mevcut sanayi tesisleri hurda maliyetine satılmıştır.

Zamanla günümüz piyasa ekonomisi şartlarına uyum sağlayan işletmeler ortaya çıktı. Ancak ülkedeki bu anlamda başarılı olan işletmelerin büyük çoğunluğu yabancı kaynaklı işletmeler olmuştur. Yerel girişimcilerin açtığı ve ulusal çapta başarılı olan işletmeler, özellikle bu süt ve süt ürünleri sektöründe çok azdır. Yerel firmalar da taklit yoluna giderek en azından yabancı ürünlerin düzeyinde üretim yapmaya çalışmaktadır. İstisnai olarak milli süt ürünlerini (kurut, çalab gibi) üreten firmaları söyleyebiliriz.

Süt ürünleri sektöründe yerel firmalar başlıca olarak yatırım için finans kaynakları ve kalifiye işgücü kaynaklarından sıkıntı çekmişlerdir. Tabi ki her zaman para ve finans kaynakları işletmelerin kendilerini geliştirmekte başta durur, bununla beraber ondan ayrı düşünülmesi mümkün olmayan profesyonel girişimciler başarıya ulaşmada son derece önemlidir. Aslında süt sektöründe yerel firmaların avantajları daha fazladır, çünkü süt ürünleri taze iken tüketilmesi gereken ve kısa sürede bozulabilir ürünlerdir. Bunun üzerine Kırgızistan'ın coğrafi konumunu, ucuz işgücü teminini ve hayvancılığın yaygın olduğunu katabiliriz.

Bölge yukarıda da belirtildiği üzere, coğrafi konum olarak gerek hammaddelerin gerekse taleplerin kesiştiği bir noktada, Kazakistan – Özbekistan – Fergana Vadisi gibi üç önemli bölgenin ortasında yer almaktadır. Bu durum gerek hammadde temininde gerekse pazara ulaşım adına ciddi bir avantaj sağlamasına rağmen tersi şekilde bu üç büyük bölgede faaliyet gösteren rakiplere de açık bir pazar haline gelmeye sebep olmaktadır. Tabi ki burada avantaj da şudur: Çüy bölgesi sahip olduğu kaynak üstünlüğü ile diğer illerin pazarlarına da ortak olabileme potansiyeline sahiptir. Nitekim üreticiler son yıllarda yurt dışına ihraç eden işletme sayısının daha da arttığını belirtmişlerdir. Çüy bölgesinde sütü endüstriyel işleme tesislerinin artması ile süt ve süt ürünleri sektörü daha da gelişebilecektir.

Kırgızistan'ın iletişim imkânları oldukça gelişmiş düzeydedir. Ülkenin telekomünikasyon altyapısı Dünya Bankası ve Avrupa Yatırım ve Kalkınma Bankası finansmanı ile modernize edilmiştir. CDMA veya sabit telekomünikasyonda devlet tarafından işletilen Kırgıztelecom yakın zamana kadar piyasada tekel pozisyonundaydı, artık ona da rakip olan Sapatcom firması ortaya çıkmıştır. Piyasada 6 adet mobil telefon operatörü faaliyet göstermektedir. Bunlar “Beeline”, “Megacom”, “Fonex”, “Katel”, “Nexi”, “Nur Telekom” olup, bunların içinden sahip oldukları abone sayısı itibarıyla önemli bir güce sahip olanlar ise “Beeline”, “Megacom” ve “Nur Telekom”. Hâlihazırda Kırgızistan halkı içinde potansiyel kullanıcıların % 70'den fazlası cep telefonu iletişim servisini kullanmaktadır. İnternet kullanımı gittikçe yaygınlaşmaktadır. Hükümetin uzun vadeli planı telekomünikasyon sektörünün GSYİH'ye % 5 oranında katkı getirecek seviyeye getirmektir.

Kırgızistan bankacılık sistemi, bağımsızlık sonrasında yeniden yapılandırılmıştır. Halen bu sektörde K.C. Merkez Bankası'nın yanı sıra 22 (yirmi iki) ticari banka faaliyet göstermektedir. Merkez Bankası belirli bir seviyede bağımsızlığa sahip bulunmaktadır. Bankalar ağırlıklı olarak dış işlemlerden ve hazine kâğıtları ticaretinden kazanç sağlamaktadır. Kırgız bankacılık sektöründe sermayeleşmenin artırılması, tasarrufların teşvik edilmesi, banka denetim sisteminin iyileştirilmesi ve ilgili mevzuatın güçlendirilmesi gerekmektedir. 2008 yılında bu doğrultuda atılan önemli adım mevduatların korunması hakkında kanunun kabulüdür. Söz konusu kanuna uygun olarak yarısını ticari bankalar (yıllık olarak toplam mevduatın % 0,2'si), diğer yarısını Devletin karşılayacağı Mevduatları Koruma fonu oluşturulmuştur. Kırgızistan Cumhuriyeti, tedricen azalmakta da olsa, hala nakde dayalı bir piyasadır. Piyasaya sunulan krediler genellikle kısa vadeli olup fiziki varlıklar ile teminat altına alınmakta, ancak teminat değerlendirme ve kredi talep edenlerin gen ödeme potansiyelinin tespit edilmesinde yaşanan güçlükler nedeniyle bankalar kredilendirme yerine hükümet bonolarına yatırım yapmayı tercih etmekte ve dolayısıyla ticari banka finansmanından yararlanma imkânı daralmaktadır. Bu yüzden işletmeler yatırım yapmak için ucuz kredi bulamamaktadır. Dolayısıyla, sektörün gelişmesi için yabancı yatırımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Sektörün ilerlemesine yardımcı olacak bilgi kaynakları arasında en göze çarpan birimler; üretici örgütleri, tarım il müdürlükleri, Veterinerler Odası ve ofisleri, özel işletmeler ve üniversitelerdir. Diğer birçok sektörde olduğu gibi süt ve süt ürünleri sektöründe de üniversite-sanayi-araştırma kurumları işbirliğinin çok düşük düzeydedir, ancak sektörün gelişmeye açık olması bu konuda arayışları ve işbirliği fırsatlarını artırma eğilimindedir.

Sektörün en önemli girdisini oluşturan çiğ süt üretimi gelişme aşamasındadır. Bölgede çiğ süt üretimi genellikle özel ev çiftlikleri tarafından yapılmaktadır ve bu sektörün gelişmesi için organize büyük çiftliklerinin artması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Diğer yandan çiğ süt temini konusunda son yıllarda süt işleme fabrikaları yetersizlik hissetmeye başlamıştır. Bunun nedeni çiğ süt üretiminin bolluğuna rağmen onları bir araya toplamanın zor olması ve ihracatta, yerel pazarda talebin artmasıdır. Çiğ süt fiyatlarında yaşanan dalgalanmalar süt üretimini büyük çapta yapan çiftlikleri etkilemektedir, hatta son bir sene ihracatın durması nedeniyle fiyatları süt üretici birliği yapay şekilde tutmaları söz konusudur.

Çüy bölgesinde süt ve süt ürünleri üretici işletmelerin önemli bir çoğunluğu büyük ölçekli işletmelerdir. Çiğ süt üreten çiftliklerin çoğunluğu ise orta veya küçük ölçeklidir. Sütü endüstriyel olarak işleyen

ve süt ürünlerin üreten işletmeler ise genel olarak çalışan sayısı 100'den fazla büyük işletmelerdir. Süt rnleri üreten işletmelerin hukuksal yapısı A.. (Anonim irketi) ve Limited irket şeklindedir. Iletme yöneticilerinin çoğunluğu en az 10 senelik tecrübesi olduğu ve bu alanda profesyonelleen elemanlar olduğu görülmüştür. Yalnız bazı işletmelerdeki yöneticilerin profesyonellik düzeyinin düşük olduğu ve yönetim modelinin zayıflığı da söz konusudur. Ayrıca, işletmelerin yapısından kaynaklanan ve gerek kurumsallamanın tamamlanamamasından gerekse nitelikli işgücüne olan ilgisizlikten dolayı işletme bölümlerini profesyonellerin ynetmemesi sebebiyle etkin yönetilememesi gibi olumsuzlukların azaltılması da önemlidir.

Tarımsal alandaki diğer girişimlerde olduğu gibi süt ürünleri sanayisi alanındaki önemli sorunlardan birisi de markalamadır. Markalaşma konusunda y bölgesinde faaliyet gösteren, fakat yabancı kaynaklı olan işletmeler ne çıkmaktadır. Yerel kaynaklı işletmelerin markalaması sadece bazılarında görülmekte ve genellikle bulunduğu bölge erevesi sınırında kalmaktadır. Dediğimiz gibi bazı yerel kaynaklı işletmeler gittikçe gclenmekte ve markalamanın işletmenin sürekli­liği ve gelişmesi için önemli etken olduğunu anlamakta. Dondurma, peynir, tereyağı ürünleri açısından yerel işletmelerin markalaşma açısından katlettiği büyük başarılar söz konusudur. Bu konuda markalaşma, pazarlama, tanıtım gibi faaliyetlere önem verilmesi ile işletmelerin kapasite artırımını ile bölge dışında bilinirliğinin artması ilin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunacaktır.

y bölgesi süt ve süt ürünleri sektörünün talep durumu artma eğilimindedir. Doğal şartlarda üretilen sütten yapılan ürünlere hem yerel pazarda, hem yurtdışı pazarda gittikçe talep artmaktadır. Ulusal çapta liderler arasında genellikle yabancı kaynaklı işletmeler bulunmaktadır, yerel işletmeler gittikçe rekabet şartlarına uyum sağlamakta ve buna bağlı olarak yerel pazardaki paylarını arttırmakta. Bazı yerel işletmeler ağırlıklı olarak komşu Kazakistan ülkesine yönelik çalışmaktadır. Iletmeler ulusal pazara yönelik faaliyette bulundukça, ürün eitlendirmeye gittikçe süt ve süt ürünleri sanayisi ilde daha da gelişme gösterecektir. Tabi işletmeler işletme sermayelerinin gcl olmaması sebebiyle düşük kapasite ile çalışmaktadır. Dolayısıyla kapasiteleri ulusal ve yurtdışı pazarlarda yetersiz kalmaktadır. Sermaye artırımını, teşvikler, gücü birliği olutuka kazanım da artabilecektir.

Çiğ süt üretimi açısından yerel işletmeler yeterli düzeyde çalışmakta. Ancak süt ürünlerine gelince işletmeler yabancı mallarla da rekabet etmek zorunda kalmaktadır, çünkü pazarda genellikle yabancı süt ürünleri markalamı ve piyasaya sahip olmuş durumdadır, ama yerel firmalar da gittikçe pazardaki paylarını arttırmakta. Dondurma sektöründe yerel markalara talep yüksektir, diğer süt ve yoğurt, peynir ve tereyağı gibi sektörlerde yabancı mallarla yüksek rekabet koşulları söz konusudur. Ulusal çapta kendini kanıtlayan işletmeler parmaklarla sayılıdır, çoğu işletmeler sadece bölgesel pazarlarda paya sahiptir. Kırgızistan'daki süt ürünleri sektörü gelişmekte olduğu için gelimi ülkelerden piyasaya giren işletmeler ile yerel işletmelerin rekabet etmesi oldukça gcttir. Bu durumda devletin desteği ve kollaması da önemlidir. Rekabetin olumsuz koşullarını ortadan kaldırmının önemli bir yolu devletin veterinerlik hizmetlerinin gelişmesini, yerel üreticilere vergi kolaylığı ve sübvansiyonları sağlamasıdır.

Süt sektörünün gelişmesinde devletin rolü son derece önemlidir. Yatırım teşvikleri, veterinerlik hizmetlerinin gelişimi hükümetin bu sektör gelişiminde katkıda bulunacak politikalar olarak ne çıkmaktadır. Özel sektörün devletten beklediği en önemli rol denetimlerin düzgün yapılmasıdır. Süt ve süt ürünleri üreten, işleyen işletmelerin kaliteye ve uluslararası normlara uygun üretiminin denetimi, kontrol altına alınması hem bölgede süt ürünlerinin markalamasına, hem pazarlamaya, hem de y bölgesinin dışından gelen yatırımcıların daha nitelikli i yapmalarına katkıda bulunacaktır. Denetim konusunda devlet-kamu kontrolü yanında paydaşların oto kontrolü de kolaylaştırıcı rol oynayacaktır.

Sonuç olarak bu alıma Kırgızistan'ın süt sektörünün genel durumunu, sektördeki mevcut problemleri ve sektörün gelişme potansiyelini ortaya koymuştur. Özel olarak da y bölgesindeki süt ve süt ürünleri sektörünün bölge genelinde yaratacağı ekonomik etkiyi, ülke ekonomisinin içindeki önemini ve problemlerini tartımıtır. Bu belirtilenler ışığında bu çalışma ile paydaşların, bölgenin stratejik öncelikleri çerçevesinde, bölgenin gelişimine katkı sağlamak amacıyla bu çalışma verileri sektörel vizyonunun gelişimine, sektörel kalkınma stratejilerinin uygulanmasına, sektörel kalkınmayı hızlandıracak mikro proje fikirlerinin üretimine, geliştirilmesi beklenen projelerin uygulanmasını kolaylaştıracak ortak çalışma zemininin oluşturulmasına, projelere destek ve teşvik verecek kurumlarla işbirliği yaparak projelerin gerçekleştirilmesine katkı sağlanması beklenmektedir. Kırgızistan'daki süt sektörünün uluslararası rekabet düzeyine ulaşması, ürün kalitesinin uluslararası standartlara uyumlaştırılması ve süt ürünlerinin ülke olarak markalaması makro düzeyde ulaşılması istenen hedeflerdir. Bizim araştırma da bu hedefleri ışık tutarak y bölgesinde yapılmıştır.

## **KAYNAKLAR**

- Alsaç F., (2010), “Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı ve Türkiye için Kümelenme Destek Modeli Önerisi” DPT Uzmanlık Tezleri.
- Ayaş, N., (2003), “Bölgesel Rekabet Gücünü Geliştirmeye Yönelik Alternatif Bir Yaklaşım: Yeni Endüstriyel Bölgeler Yaklaşımı (Denizli Örneği)” Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Bulu, M., Eraslan, H. ve Şahin Ö., “Elmas (Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi” Osmangazi Üniversitesi Kongre Bildirisi, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/04-01.pdf> (10.10.2010)
- Halis, Mine. (2013). “Gıda Sektöründe Rekabeti Geliştirme Aracı Olarak Kümelenme: Bişkek Bölgesi Kırmızı Et Sektörünün Kümelenme Potansiyelinin Araştırılması”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. KTMU. SBE
- Keskin, H., (2009), Kümelenme Ve Sektörel Bağlantıları Açısından Isparta İli Orman Ürünleri Endüstrisinin Değerlendirilmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisat Bölümü Doktora Tezi, Kasım 2009.
- Padmore, Tim & Hervey Gibson *Modeling system of innovation: II. A framework for industrial cluster analysis in regions*. Research Policy 1998 Vol26 P625-P641
- Porter, M.E., (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, C.57, S.2, ss.137-145.
- Neven, D. ve Droge, C. L. (2001), “A Diamond for the Poor? Assessing Porter’s Diamond Model for the Analysis of Agro- Food Clusters in the Developing Countries”, Proceedings of the 11th Annual World Food and Agribusiness Forum and Symposium, 25-28 June, Australia
- Porter, M. E. (1990), The Competitive Advantage of Nations. The Macmillan Press Ltd., London and Basingstoke.
- Bulu, M.; Eraslan, H.; Şahin, Ö. (2004), Elmas (Diamond) Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi, *III Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 24–26 Kasım Eskişehir
- Milli İstatistik Komitesi, Tarım 2012 Dairy Sector, 2011
- [www.kyrgyzinvest.com/osh.php](http://www.kyrgyzinvest.com/osh.php)
- [www.retailkyrgyzstan.com/.../national-drinks-produced-by-shoro](http://www.retailkyrgyzstan.com/.../national-drinks-produced-by-shoro)
- [www.dgsen.kg/doc/76.doc](http://www.dgsen.kg/doc/76.doc)
- [www.mk.kg/index.php?option=com\\_content&view...](http://www.mk.kg/index.php?option=com_content&view...)

# DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE SOSYAL POLİTİKA TEMELİNDE DEZAVANTAJLI BİR GRUP OLARAK ÇOCUK İŞÇİLER REALİTESİ

Mesude YÜKSEL\*

Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL\*\*

Yrd. Doç. Dr. Hasan YÜKSEL\*\*\*\*

## Özet:

Günümüzde çocukların aile bütçesine katkıda bulunmak, evi geçindirmek, yoksullukla mücadele etmek gibi nedenlerde çalıştırılması çocuk işçi gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Daha oyun çağında olan, kendini ve çevresini tam olarak tanımayan, iradi yeterliliğe erişememiş binlerce çocuk, uluslararası standartlara uygun olmayan, eğitimin, sağlık hizmetlerinin yetersiz olduğu işlerde çalışmaktadır. Eğitim ve oyun hakları ellerinden alınan bu çocuk işçiler fiziki, biyolojik ve zihinsel gelişimlerini tamamlayamamakta, ileride sağlıksız bireylerin yetişmesine neden olmaktadır. Kısaca çocuk işçiliği tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi ülkemiz içinde tehdit unsuru olmaktadır. Çalışmada çocuk işgücü ile ilgili Türkiye İstatistik Kurumunun Uluslar arası Çalışma Örgütünün (ILO) ve IPEC programının desteği ile yapmış olduğu araştırmalara yer verilmiştir. Araştırma sonuçları değerlendirilerek, toplumun dezavantajlı gruplarından biri olan çocuk işgücünün önlenmesi hususunda yapılması gerekenlere ve çözüm önerilerine yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Politika, Çocuk İşçiliği, İşçi, İstihdam

**JEL Kodları:** J00, J80, J81, J82, J820

## ON THE BASIS OF SOCIAL POLICY, THE REALITY of CHILD LABOUR AS A DISADVANTAGED GROUP IN THE WORLD and IN TURKEY

**Abstract:** Nowadays, being forced to work on account of the fact that contributing family budget, supporting their families, and tackling with Poverty bring about the reality of child labour. Thousands of child who are at the age of “playing games”, who do not get familiar with themselves as well as environment exactly, and who do not have the capability to decide work in different jobs which are not in compatible with international standards and which are

---

\* Doktora öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, S.Yazar, [mesude\\_dgn@hotmail.com](mailto:mesude_dgn@hotmail.com).

\*\* Öğretim üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, S.Yazar, [orhanadiguzel@gmail.com](mailto:orhanadiguzel@gmail.com).

\*\*\*\* Öğretim üyesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, S.Yazar, [hasanyuksel37@gmail.com](mailto:hasanyuksel37@gmail.com).

in capable of suggesting education as well as health services. These child workers whose education and game rights are seized cannot complete their physical, biologic, and mental developments which bring about growing unhealthy individuals. In short, child labour is a problem both in the world and in Turkey. In the study, child labour researches of Turkish Statistical Institute which was carried out with the support of ILO/IPEC program were given. Depending upon the assessment of researches, the suggestions and some further projections were mentioned to prevent child labour as a disadvantaged group of society.

**Key Words:** Social Policy, Child Labour, Worker, Employment

**Jel Codes:** J00, J80, J81, J82, J820

## **Giriş**

Sosyal politika tüm dezavantajlı grupları kucakladığı gibi çocukları da koruma altına almaktadır. Daha oyun çağında olan binlerce çocuk çeşitli nedenlerle çalıştırılmakta ve çoğunlukla eğitim hakkından mahrum bırakılmaktadır. Bu haktan mahrum bırakılan çocuklar donanımlı, bilgili ve entelektüel bir birey olmak yerine niteliksiz ya da vasıfsız birey olmak zorunda kalmaktadır. Bu durum sosyal devlet olgusunu, sosyal devlet oluşumu ve sosyal politika süreçlerini derinden etkilemektedir.

Türkiye’de Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) yapmış olduğu istatistiklerde, 2012 yılında 6-17 yaş aralığında bulunan çocuk işçi sayısının 15 milyon 247 bin kişi olduğu belirtilmektedir. Bu sayı önceki yıllara oranla düşük olsa bile dünya geneli ile kıyaslandığında yüksek bir rakam olduğu görülmektedir. Türkiye’de özellikle işverenlerin çocuk işçileri ucuz işçi olarak görmeleri, çocukların yoksullukla mücadele etmek, hane halkına katkıda bulunmak, kısa vadede para kazanmak gibi amaçlarının bulunması, çalışma hayatının düzenlenmesinde meydana gelen mevzuat eksiklikleri, işyerlerinin düzenli ve yeterli olarak denetimden geçirilmemesi gibi nedenler maalesef ülkemiz için bir tehdit unsuru olan çocuk işgücü sorununu ortaya çıkarmaktadır. Geleceğin teminatı konumunda olan bugünün çocuklarına sahip çıkmak tüm dünya devletlerinin görevi olduğu gibi Türkiye’nin de en temel sorumluluğu arasındadır.

## **1. Sosyal Politika ve Kapsamı**

Sosyal politikanın tanımı farklı şekillerde yapılmaktadır. Dar anlamda sosyal politika sadece işçi sınıfının problemlerine çözüm arayan ve ortaya çıkan kriz durumlarına çözüm üretmek amaçlı politika yapmayı hedefleyen siyasal ve ekonomik sistemdir. Geniş anlamda sosyal politika ise toplumun sadece bir kesimine odaklanmadan, konut, göç, şehir ve bölge planlaması, eğitim, sağlık, terör, çocuk istismarı, cinsiyet ayrımı, sosyal güvenlik, dezavantajlı gruplar gibi toplumun tüm kesimini ilgilendiren konuları kapsamaktadır (Yüksel, 2014a: 22, 24). Kısaca geniş anlamda sosyal politika, korunmaya muhtaç tüm sosyal grupları kapsamına almaktadır.

Toplum içindeki tüm insanları kucaklayan sosyal politika kavramı günümüzdeki çağdaş tanımlamalardan yola çıkarak şu şekilde tanımlanmaktadır. “Sosyal politika, toplumu sosyal bakımdan yükseltmek ve bu amaçla bireylerin sahip olmaları gerektiği kabul edilen bir hayat seviyesi alt sınırının üzerine, kendi ekonomik güçleriyle sınırlı olmadan ulaşabilmelerini sağlayacak sosyal, ekonomik, hukuki, idari ve kurumsal gerekleri gerçekleştirerek devlet ve toplum düzenini geliştirmek için, toplum adına devlet ve hükümetin benimsediği sosyoekonomik ilkeler ve uygulamalardır” (Sargutan, 2006: 2).

Sosyal politika, toplumun dezavantajlı grupları olarak nitelendirilen yaşlılar, yoksullar, engelliler, kadınlar, çocuk işçiler gibi korunmaya muhtaç grupların problemlerini çözmek, topluma ve çalışma yaşamına entegre olmalarını sağlamak, ayrımcılığı önlemek gibi hedefleri gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda sosyal politika sosyal dengelerin korunmasında katalizör görevi görmektedir (Yüksel, 2014a).

## **2. İstihdam ve İşçi Kavramları, İş İlişkisinin Kurulması**

İşgücünün çalışması ve çalıştırılması olarak bilinen “istihdam” kavramı, geniş anlamda “üretim faktörlerinin üretim sürecinde etkin, etkili ve verimli bir şekilde kullanılması” anlamına gelmektedir. Dar anlamdaki istihdam ise “emek faktörünün etkin bir şekilde kullanılması” şeklinde tanımlanmaktadır (Ören, 2013: 68).Baştaymaz (2002)’a göre istihdam kavramı “girişimcilerin insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere, mal ve hizmet üretme çabası içinde, diğer üretim faktörlerini olduğu gibi; emeği de üretim sürecinde üretken bir faktör olarak kullanmaları ve yaratılan emeğe pay vermeleri” şeklinde ifade edilmektedir (Baştaymaz, 2002: 5).



Bir başka tanıma göre istihdam kavramı “çalışma ve gelir elde etme kararında olan bireylerin, hizmetlerinden faydalanılmak üzere, ‘iradi’ ve ‘ihtiyari’ çalıştırılmalarını” ifade etmektedir (Yaman, 1977: 49). Bu tanımlar ışığında istihdamın olabilmesi için çalışacak kişilerin çalışma çağında ve iradesinde olması gerekmektedir. Çalışma çağında bulunan nüfus ise 15- 64 yaş arası kapsamaktadır. 15 yaşının altında bulunan çocukların çalıştırılması ya da çalışması istihdam kavramı ile çelişmektedir. Yine aynı şekilde bu çocukların zorla kendi iradeleri ve istemelerine bakılmaksızın çalıştırılması çağdaş ülke profilinin çok gerisinde kalmaktadır. Tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de çok büyük bir problem olan çocuk işçiler konusu yetkili kişilerin en önemli gündemlerinden biri olmalıdır.

İstihdama katılan gruplar arasında emeğin en savunmasız ve dirençsiz halini oluşturan grup şüphesiz çocuk işçileridir. Küçük yaşlarda çalışmak zorunda kalan çocuk işçilerinin yaşadıkları bu travma, çocuk istismarının farklı bir boyutunu oluşturmaktadır. İstihdama katılmak zorunda olan çocuklar, eğitim, sağlıklı bir çevrede büyüme, yeterli düzeyde beslenme gibi en temel haklardan yararlanamamakta ve bu haklardan mahrum kalan çocuk işçiler sosyal dışlanma ve yaşanan topluma sağlıklı bir şekilde uyum sağlayamama tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Diğer yandan istihdamın tehlikeli ve ucuz alanları, ekonomik dünyanın savunmasız ve dirençsiz aktörleri olan çocukları hiç düşünmeden iş ortamına kabul etmektedir (Şen ve Kahraman, 2012: 167-189).

4857 sayılı İş Kanununun 2. maddesine göre bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye işçi, işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara işveren, işçi ile işveren arasında kurulan ilişkiye iş ilişkisi denir (İK, md. 2). İş kanununda yapılan bu tanımlar doğrultusunda bir kişinin işçi sayılabilmesi için bir iş sözleşmesinin bulunması gerekmektedir. İş sözleşmesi, bir tarafın bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın(işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir. İş sözleşmesinin iş, ücret ve bağımlılıktan oluşan üç temel unsuru bulunmaktadır. Bununla birlikte iş sözleşmesi iş ilişkisinin hukuki dayanağını oluşturmakta, iş sözleşmesine dayanmayan işlerde çalışan işçiler ve bunlara işverenler hukuki olarak işçi ve işveren olarak adlandırılmaktadır. Kısaca iş ilişkisinin kurulması taraflar arasında imzalanan iş sözleşmesinin yapılmasına bağlıdır (Yüksel, 2014b: 27, 33). Fakat bazı ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de teorik olarak kanunda aşikar bir şekilde belirtilmesine karşın uygulama aşamasında bu durum çok farklı hale dönüşebilmektedir. Özellikle çocuk işçilerin iş sözleşmesi bulunmasından ziyade kayıt dışı çalıştırıldığı, herhangi bir sigorta yapılmadığı ve uygun olmayan ortamlarda, zor şartlar altında çalıştıkları görülmektedir.

### **3. Çocuk İşçiliği Tanımı ve Kapsamı**

Çocuk işçisi kavramı bir ülkeden diğer ülkeye, gelişmiş olan ülkeden gelişmekte olan ülkeye, ülke içinde kentsel alandan kırsal alana farklılıklar göstermekte, bu doğrultuda da anlam olarak toplumdaki topluma tanımı değişmektedir (Karabulut, 1996: 6). Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi’nin 1. maddesine göre 18 yaşına kadar olan herkes çocuk sayılır. Çalışan çocuk kavramı uluslararası tanıma göre “esnaf ve sanatkarlar yanında ya da sanayi iş kolunda çalışan çocuklarla, tarım kesiminde ailesi ile birlikte çalışan çocuklar” olarak ifade edilmektedir (Bulut ve Gülcan, 2007: 9).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), ‘çalışan çocuk’ ya da ‘çocuk işçisi’ kavramını “15 yaşının altında yaşamını kazanmak, aile bütçesine katkıda bulunmak amacıyla çalışma yaşamına erken yaşta atılan çocuklar” şeklinde tanımlamıştır. Yine ILO’nun 138 sayılı sözleşmesine göre 15-24 yaş grubu işçi olarak kabul edilmekte ve taban yaşının yukarıya çekilmesi genel kabul görülmektedir. ILO’nun yaşlar arasında yapmış olduğu bu ayrım doğrultusunda, 4857 sayılı İş Kanunu 15 yaşına kadar olanları çocuk işçi, 15-24 yaş arası bireyleri genç işçi olarak kabul edilmiştir (Terzi, 2009: 3).

Bir işverene karşı, belli bir ücret karşılığında bağımlı olarak iş görme edimini gerçekleştiren belli bir yaşın altındaki kişilere “çocuk işçi” denmektedir. 4857 sayılı İş Kanunu’nun 71. maddesine dayanılarak çıkarılan Çocuk ve Genç İşçilerin Çalıştırılma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik’in 4. maddesinde çocuk işçiliğinin tanımı yapılmıştır. Bu tanıma paralel olarak çocuk işçilik yaşının alt sınırı 14, üst sınırı ise 15 olarak belirlenmiş ve ilköğretimlerini bitirmiş kişilerin çocuk işçi olabileceği ek bir şart olarak hükme bağlanmıştır (Şahin, 2009: 6).

### **4. Çocuk İşçiliğinin Nedenleri**

Türkiye’de çocukların çalışmasının temel nedenleri ile çocuk çalışması hakkında uluslararası düzeyde yapılan çalışmaların sonuçları, büyük oranda birbiriyle benzerlik göstermekte ve genel olarak çocuk işçiliğinin temel nedenleri; yoksulluk, göç, nüfus fazlalığı, geleneksel bakış açısı, eğitim olanaklarının yetersizliği gibi faktörleri kapsamaktadır (Tor, 2010: 32).

Bulutay'a göre (1995) çocuklar başlıca iki nedenle çalıştırılmaktadırlar. Bunlardan birincisi çocuklar ailelerinin geleneksel yaşamın sürdürülmesine katkıda bulunabilmek için çalışmakta ikincisi ise ailelerinin geliri yetersiz olduğu için dükkânlarda, fabrika, atölyelerde ve sokaklarda aile bütçesine yardımcı olmak amacıyla çalışmaktadır (Bulutay, 1995: 3).

Ülkelerin içinde bulunduğu yapısal sorunlar çocuk işgücü problemini beraberinde getirmektedir. Çocukların çalışma yaşamında var olmasının en temel nedenleri yoksulluk ve eğitimsizliktir. Çalışan çocukların ailelerinin genel olarak gelir düzeyleri düşük olduğu için aileler çocuğun kazandığı paraya ihtiyaç duymaktadır. Sanayileşme sürecini tamamlayamamış, eğitim oranı düşük, nüfus artış hızı yüksek, dolayısıyla nüfus yapısı genç olan ülkelerde bireyler çoğunlukla fakirliğin zorlayıcı baskısı altında kalmakta ve böylelikle nedenleri aşağıda belirtilen çocuk işgücü problemi ortaya çıkmaktadır (TİSK, 2010, <http://www.tisk.org.tr/ipec.asp?id=508>, Erişim Tarihi 08.12.2014).

### **4.1 Yoksulluk**

Ailelerin yoksul olması, çocuğun eğitim masraflarını karşılayamamasına neden olmakta ve çocuğun okula devamını engellemektedir. Okula gidemeyen ve yeterli eğitim alamayan çocuklar, aile bireyleri gibi donanımsız yetişkin, düşük gelirli, vasıfsız işgücünü beraberinde getirmekte bu durum da yoksullukla sonuçlanmaktadır (Tor, 2010: 33). Yapılan araştırmalar çocuk işgücünün en önemli nedeninin yoksulluk olduğunu ortaya koymaktadır. Yoksul olan aileler gelirlerinin büyük bir bölümünü beslenmeye harcadıkları için çocuklarının kazanmış olduğu para onların eğitim almasından daha değerlidir. Özetle, ailelerin asgari düzeyde geçinmeye yetecek kadar bütçeye sahip olmamaları, çocuklarının okul masrafını karşılayamamalarına, onların eğitimlerine devam edememelerine ve çalışma hayatına itilmelerine sebep olmaktadır (Terzi, 2009: 17).

### **4.2 Ailenin Eğitim Durumu**

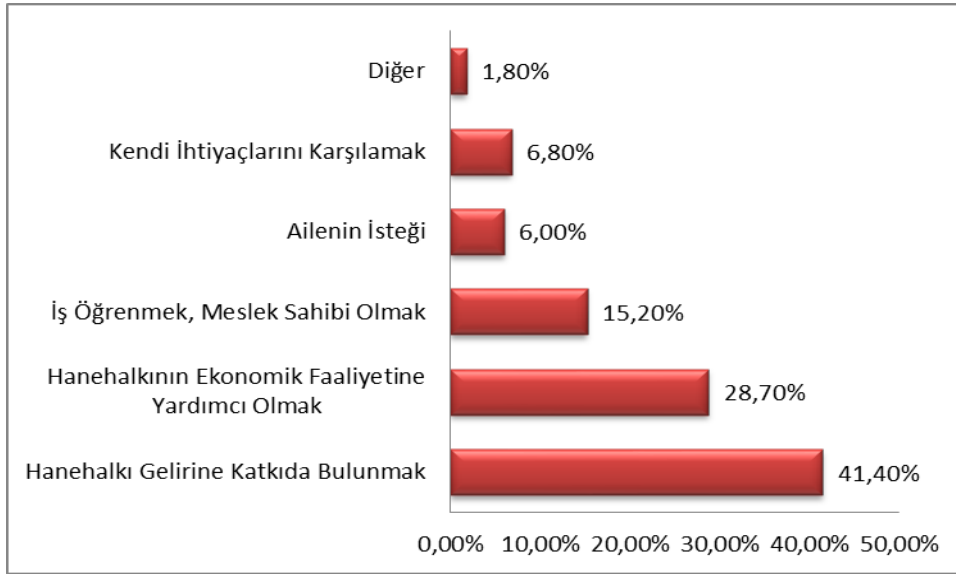
Çocuk işgücünün en önemli nedenlerinden biri de çalışan çocukların ailelerinin eğitim düzeylerinin düşük olmasıdır. Bu durum çocuk yetiştirme ve çocuk sorumluluğu konusunda ailelerin eksik bilgi seviyesi ve bilinçsizliğinden kaynaklanmakta ve bu nedenle çocuklar geleneksel yöntemlerle yetiştirilmektedir. Eğitim düzeyinin yetersizliği ebeveynlerin "çocuk sorumluluğunu" tam anlamıyla kavrayamamasına yol açmaktadır. Aileler çocuklar üzerinde para kazanması gerektiği baskısı kurmaktadır. Bununla birlikte eğitimsiz aileler çocuğun çalışmasının şimdiki ve gelecekteki tehlikelerini tahmin edememektedir (Fidan, 2004: 33, 34).

### **4.3 Göç**

Göç kavramı Türkiye' de çocuk işçilik sorununu besleyen faktörlerden biridir. Köyden şehre göç eden aileler, köyde tarım sektörü ile uğraşmayı bırakıp şehre taşınmaktadır. Kente yerleşen aileler, şehirlerde zorunlu olarak ya sanayi ya da hizmet sektöründe kendilerine iş imkânı bulabilmektedirler. Bunun sonucunda köyden kente göç eden ailelerin şehirdeki iş sektörleri için niteliksiz iş gücü ortaya çıkmaktadır. Niteliksiz iş gücü beraberinde yoksulluğu getirmektedir. Köyden kente yaşanan göç ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yoksulluk çocukların eğitimden uzaklaşmalarına ve çalışma hayatına itilmelerine neden olmaktadır (Şahin, 2009: 35).

TÜİK'in 2012 yılı çalışan çocuklar anketi sonuçlarına göre, ekonomik işlerde çalışan çocukların çalışma nedenleri incelendiğinde, 6-17 yaş grubundaki çocukların çalışma nedenlerinin başında %41.4 ile "hanehalkı gelirin katkısında bulunmak", ikinci sırayı %28.7 ile "hanehalkının ekonomik faaliyetlerine yardımcı olmak", üçüncü sırayı ise %15.2 ile "iş öğrenmek, meslek sahibi olmak" almaktadır. Ailenin isteği nedeni ile çalıştığını belirten çocukların oranı %6, kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışan çocukların oranı ise %6.8 dir (TÜİK, Çalışan Çocuklar Anketi, 2012: 19).

**Grafik 1: TÜİK Verilerine Göre Türkiye’de Çalışan Çocuk İşçilerin Çalışma Nedenleri (2012)**



**Kaynak:** TÜİK, Çalışan Çocuklar Anketi, 2012, s. 19.

## 5. Çocuk İşçiler ve İş Hukukundaki Yansımaları

Çocukların çalıştırılması sonucu meydana gelen çocuk işgücü ya da çocuk istihdamı konusunda yapılan çalışmalar sonucunda uluslararası ve ulusal kaynaklarda çocuk işçilerin çalışmasına ilişkin bir takım sınırlamalar getirilmiştir. Çocukların çalıştırılması ile ilgili yasaklar AB Temel Haklar Şartı'nın 32. maddesi uyarınca şu şekildedir (Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı, 2001: 16):

- Çocuk işçi çalıştırılması yasaktır. Gençler için daha elverişli olabilecek kurallar saklı kalmak üzere ve sınırlı istisnalar dışında istihdam edilmek için asgari yaş sınırı, zorunlu eğitimin tamamlanması için belirlenen asgari yaştan daha düşük olamaz.
- İşe alınan gençler, yaşlarına uygun çalışmak koşullarında çalıştırılmalı ve ekonomik sömürüye ve emniyetlerine, sağlıklarına veya fiziksel, ruhsal, ahlakiveya sosyal gelişimlerine zarar verme olasılığı bulunan veya eğitimlerini engelleyebilecek her türlü işe karşı korunmalıdır.

Çocuk işçiliği ile ilgili diğer bir düzenlemede Türkiye'nin 2001 yılında kabul ettiği ILO'nun 182 sayılı "Kötü Şartlardaki Çocuk İşçiliğinin Yasaklanması ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Acil Önlemler Sözleşmesi" dir. Bu sözleşmeye göre 18 yaşının altındaki herkes çocuk olarak kabul edilmektedir. Sözleşmenin 3. maddesinde "kötü şartlardaki çocuk işçiliği" ifadesinin kapsamı a) fıkrası; çocukların alım-satımı, borç karşılığı veya askeri çatışmalarda kullanılması, b) fıkrası; çocuğun fahişelikte ve pornografik yayınlarda kullanılması, c) fıkrası ise uyuşturucu maddelerin üretiminde, d) fıkrasında çocukların sağlık, güvenlik veya ahlaki gelişimleri açısından zararlı olan işler, olarak belirtmiştir (Alpar, 2002: 3).

Ulusal kaynaklarımızdan olan 4857 Sayılı İş Kanununun "Çalıştırma yaşı ve çocukları çalıştırma yasağı" başlıklı 71. maddesinde çocuk işçiler ile ilgili şu düzenlemeler yapılmıştır (Yüksel, 2014b: 52, 53):

1. On beş yaşını doldurmamış çocukların çalıştırılması yasaktır. Ancak, on dört yaşını doldurmuş ve ilköğretimi tamamlamış olan çocuklar, bedensel, zihinsel ve ahlaki gelişmelerine ve eğitime devam edenlerin okullarına devamına engel olmayacak hafif işlerde çalıştırılabilirler (md. 71/I).
2. Çocuk ve genç işçilerin işe yerleştirilmelerinde ve çalıştırılacakları işlerde güvenlik, sağlık, bedensel, zihinsel ve psikolojik gelişmeleri, kişisel yatkınlık ve yetenekleri dikkate alınır. Çocuğun gördüğü iş onun okula gitmesine, mesleki eğitiminin devamına engel olamaz, onun derslerini düzenli bir şekilde izlemesine zarar veremez (md. 71/II).
3. On sekiz yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçiler bakımından yasak olan işler ile on beş yaşını tamamlamış, ancak on sekiz yaşını tamamlamamış genç işçilerin çalışmasına izin verilecek işler, on dört yaşını bitirmiş ve ilköğretimi tamamlamış çocukların çalıştırılacakları hafif işler ve çalışma koşulları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından altı ay içinde çıkarılacak bir yönetmelikle belirlenir (md. 71/III).

4. Temel eğitimi tamamlamış ve okula gitmeyen çocukların çalışma saatleri günde yedi ve haftada otuz beş saatten fazla olamaz. Ancak, on beş yaşını tamamlamış çocuklar için bu süre günde sekiz ve haftada kırk saate kadar artırılabilir (md. 71/IV).
5. Okula devam eden çocukların eğitim dönemindeki çalışma süreleri, eğitim saatleri dışında olmak üzere, en fazla günde iki saat ve haftada on saat olabilir. Okulun kapalı olduğu dönemlerde çalışma süreleri yukarıda birinci fıkrada öngörülen süreleri aşamaz (md 71./V).

İş Kanununun 72. maddesinde ise “Maden ocakları ile kablo döşemesi, kanalizasyon ve tünelineşaatı gibi yer altında veya su altında çalışılacak işlerde on sekiz yaşını doldurmamış erkek ve her yaştaki kadınların çalıştırılması yasaktır” hükmü verilmiştir. Kanun’un 73. maddesi ise çocukların gece çalışmalarına ilişkin bir takım kısıtlamalar getirmektedir. Hüküm şu şekildedir: Sanayiye ait işlerde on sekiz yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçilerin gece çalıştırılması yasaktır (md. 73/I). On sekiz yaşını doldurmuş kadın işçilerin gece postalarında çalıştırılmasına ilişkin usul ve esaslar Sağlık Bakanlığının görüşü alınarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca hazırlanacak bir yönetmelikte gösterilir (md. 73/II).

## 6. Dünyada ve Türkiye’de Çocuk İşçiliğinin İstatistikî Göstergeleri

Hem dünyada hem de Türkiye’de önemli sorunlar arasında yer alan çocuk işçiliği, her geçen zaman diliminde artış göstermektedir. Çocuklar henüz fiziksel, zihinsel, psikomotor gelişimlerini tamamlamadan her ne neden olursa olsun çalışmaya maruz kalmaktadır. Yaşanan bu olay, tüm yönleriyle ülkelerin gelişmişliğini, ekonomisini ve toplumsal durumunu etkilemektedir. Tüm insanlığın sorunu haline gelen bu problem dünyada yaklaşık 168 milyon çocuğun sağlık, eğitim, sıcaık bir yuva gibi en temel haklarını ellerinden almaktadır. ILO tarafından 2012 yılında yayınlanan “MarkingProgressAgainst Child Labour: Global Estimates and Trends 2000-2012” adlı raporda dünyada var olan çocuk işçileri ile ilgili sayısal istatistiklere yer verilmiştir. 2000, 2004 ve 2008 yıllarında çalışan çocuk sayıları ile 2012 yılındaki bu veriler karşılaştırılmıştır.

**Tablo 1:Dünya Genelinde2000-2012 Yılları Arasındaki, 5-17 Yaş Grubunu Kapsayan Çocuk İstihdamı, Çocuk İşçi ve Tehlikeli İşlerde Çalışan Çocuk Sayıları**

	Çocuk İstihdamı		Çocuk İşçi		Tehlikeli İşler	
	( ‘000)	%	( ‘000)	%	( ‘000)	%
2000	351,900	23.0	245,500	16.0	170,500	11.1
2004	322,729	20.6	222,294	14.2	128,381	8.2
2008	305,669	19.3	215,209	13.6	115,314	7.3
<b>2012</b>	<b>264,427</b>	<b>16.7</b>	<b>167,956</b>	<b>10.6</b>	<b>85,344</b>	<b>5.4</b>

**Kaynak:** ILO, 2012a, “MarkingProgressAgainst Child Labour: Global Estimates and Trends”, s. 3.

Tablo 1 incelendiğinde 5-17 yaşları arasında 2000 yılından 2012 yılına kadar tüm çalışma şekillerinde sayıların düştüğü gözlenmektedir. 2012 yılında tüm dünyada çocuk işgücü sayısı 168 milyonken, bu sayının 85 milyonu tehlikeli işlerde çalışmaktadır. Hemen hemen çalışan çocukların%50’si tehlikeli işlerde çalışmaktadır. Aynı zamanda istihdama katılan çocuk sayısı, 2000 yılında yaklaşık olarak 352 milyon iken 2012 yılında 264 milyon civarındadır. Yine aynı şekilde çocuk işçi sayısı 2000 yılında yaklaşık 246 milyonken 2012 yılında 168 milyona kadar düşmekte ve bu sayı tüm çocukların %11’ini kapsamaktadır. 2008 ve 2012 yılları arasındaki 4 yıllık zaman diliminde, çocuk işçiliği 47 milyon azalarak 215 milyondan 168 milyona düşmekte ve tehlikeli işlerde çalışan çocukların sayısı ise 30 milyonluk bir azalma ile 85 milyonu bulmaktadır. Rapora göre 2016 yılında çocuk işçiliğinin 134 milyona, tehlikeli işlerde çalışan çocukların sayısının ise 65 milyona kadar düşeceği tahmin edilmektedir (Tablo 1).

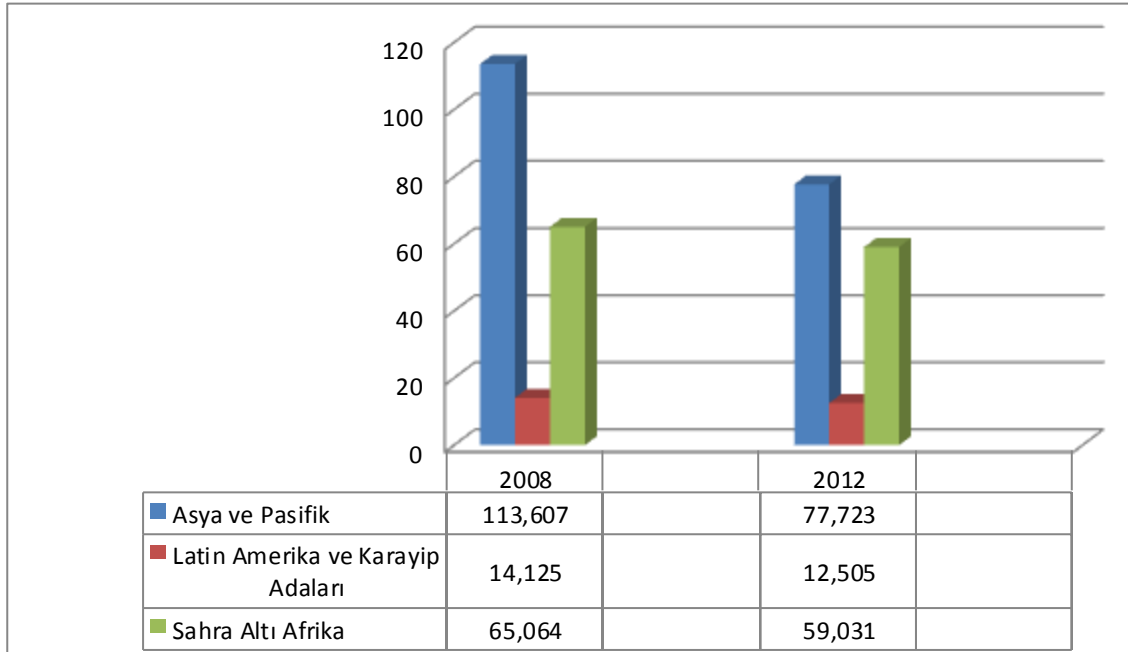
**Tablo 2:2000-2012 Yılları Arasındaki, 5-17 Yaş Grubu Çocuk İstihdamı, Çocuk İşçi ve Tehlikeli İşlerde Çalışan Çocukların Cinsiyete Göre Dağılımları**

Cinsiyet	Yıllar	Çocuk İstihdamı		Çocuk İşçi		Tehlikeli İşler	
		( '000)	%	( '000)	%	( '000)	%
<b>ERKEK</b>	2000	184,200	23.4	132,200	16.8	95,700	12.2
	2004	171,150	21.3	119,575	14.9	74,414	9.3
	2008	175,777	21.4	127,761	15.6	74,019	9.0
	<b>2012</b>	<b>148,327</b>	<b>18.1</b>	<b>99,766</b>	<b>12.2</b>	<b>55,048</b>	<b>6.7</b>
<b>KIZ</b>	2000	167,700	22.5	113,300	15.2	74,800	10.0
	2004	151,579	19.9	102,720	13.5	53,966	7.1
	2008	129,892	16.9	87,508	11.4	41,296	5.4
	<b>2012</b>	<b>116,100</b>	<b>15.2</b>	<b>68,190</b>	<b>8.9</b>	<b>30,296</b>	<b>4.0</b>

**Kaynak:** ILO, 2012a, “MarkingProgressAgainst Child Labour: Global Estimatesand Trends”, s.6.

Tablo 2’de 2000-2012 yılları Arasındaki, 5-17 yaş grubunu kapsayan çalışan çocukların cinsiyete göre dağılımlarına yer verilmiştir. Buna göre 2012 yılında toplam 168 milyon olan çocuk işçilerin oranları incelendiğinde; erkek işgücünün sayısı 100 milyon ile %12.2 iken; kız işgücünün sayısı ise 68 milyon ile %8.9 ’dur. Yine tabloya göre her yıl çocuk işçiliği sayısının hem erkek bazında hem de kız çocuk işçisi bazında azaldığı görülmektedir. Bu durum ILO’nun Çocuk İşçiliğini Önlenmesi Uluslararası Programı (IPEC) desteğiyle tüm dünyada yürüttüğü 1.000 kadar programla çocukların çalıştırılmasına karşı yapmış olduğu programların amacına uygun olarak gerçekleştirildiğinin en temel göstergesidir (Tablo 2)

**Grafik 2: Çocuk İşgücünün Bölgelere Göre Dağılımları (2008-2012)**

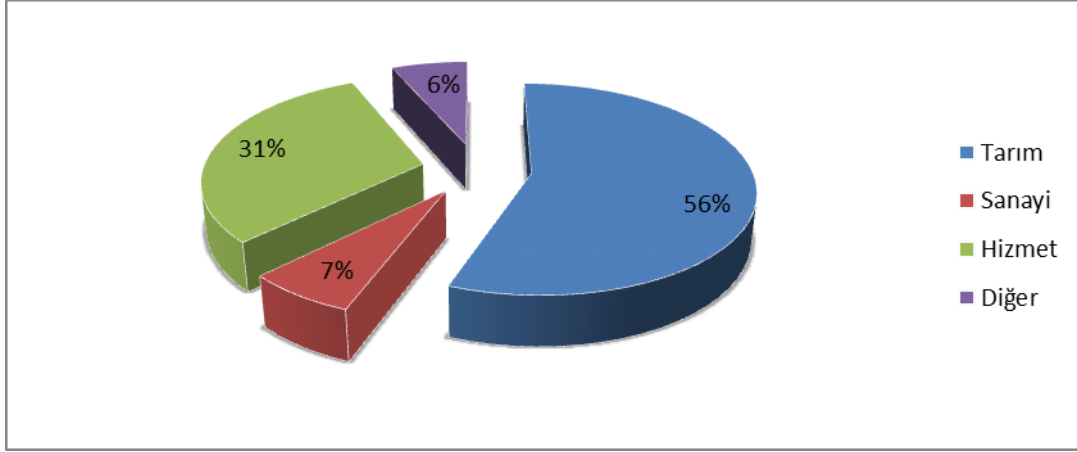


**Kaynak:** ILO, 2012a, “MarkingProgressAgainst Child Labour: Global Estimates and Trends”, s. 5.

ILO'nun 2012 tahminlerine göre 5-17 yaş grubunda çalışan 77 milyon çocuk ile Asya Pasifik Bölgesi en çok çocuk işçinin çalıştığı bölgedir. Grafik yüzde olarak incelendiğinde 2012 yılında %21,4 ile Sahra Altı Afrika Bölgesinde istihdam edilen çocuk sayısı diğerlerine göre oldukça fazladır. Asya ve Pasifik Bölgesinde çocuk işçilerin sayısı 2008 yılından 2012 yılına kadar yaklaşık %32 azalırken, Sahra Altı Afrika Bölgesinde bu azalmanın %9 oranında olduğu görülmektedir. Latin Amerika Bölgesinde ise yaklaşık %2'lik bir düşüş söz konusu olmaktadır. ILO'nun yayınlamış olduğu bu rapor değerlendirildiğinde az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çocuk işçiliğinin artış gösterdiği ya da düşük bir oranda azaldığı, gelişmiş olan ülkelerde ise çocuk işçiliğinin diğer ülkelere oranla daha az olduğu değerlendirilmektedir (Grafik 2).

ILO'nun dünyadaki 5-17 yaş aralığındaki çocuklar üzerinde yapmış olduğu rapor doğrultusunda, bu yaş grubundaki çalışan çocukların sektörlere göre dağılımına bakıldığında 2012 yılında çalışan çocukların %56'ı gibi çok büyük bir kısmının tarım sektöründe, %31'inin hizmet sektöründe ve %7'sinin sanayi sektöründe istihdam edildiği görülmektedir. Kısaca çocuk işçiler ailelerine yardımcı olmak ya da meyve, sebze toplamak gibi yapabilecekleri mevsimlik işler olduğu için en çok tarım sektöründe çalışmakta ya da çalıştırılmaktadır (Grafik 3).

**Grafik 3: Dünyada Çalışan Çocukların Sektörlere Göre Dağılımı (2012)**



**Kaynak:**ILO, 2012a, "MarkingProgressAgainst Child Labour: Global Estimates and Trends", s. 8.

Çocuk işgücü, gelişmekte olan ülkelere biri olan Türkiye için sosyoekonomik bir sorun niteliği taşımaktadır. Ortaya çıkan bu sorun Türkiye ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin insan sermayesinde kayıpların olmasına zemin hazırlamaktadır. Çocuk işgücü sorunu kent ve kırsal ayrımına tabi tutularak değerlendirilmekte, sanayi ve tarım ekonomilerinin ağırlık kazandığı bölgelere göre analiz edilmektedir. Yaş, cinsiyet, ebeveynlerin eğitim ve gelir düzeyleri gibi sosyo-kültürel faktörler, analize yön veren diğer temel değerlendirme kriterleri arasında yer almaktadır (Acaroğlu, 2010: 38).

Çocuk işçiliğinin ülkemizdeki durumunun tespiti, sayısal verilerin gerçeği yansıtması ve alternatif politikaların geliştirilmesi için farklı raporlar hazırlanmıştır. Bu doğrultuda Türkiye İstatistik Kurumutarafından ILO/IPEC (Çocuk İşçiliğinin Sona Erdirilmesi Programı) teknik desteği ile Türkiye'de çalışan çocuklarla ilgili veri tabanı oluşturmak, çalışan çocukların çalıştıkları sektörleri, çalışma koşullarını, sosyo-ekonomik durumlarını ortaya koymak ve çocuk işçiliğini minimum sayılara düşürmek amacıyla 2006 ve 2012 yıllarında çocuk işgücü araştırmaları yapılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3'te çocuk işgücü temel göstergelerine yer verilmiştir. Tabloya göre 2006 yılında 6-17 yaş aralığında bulunan çocuk işçi sayısı 15 milyon 25 bin kişi iken 2012 yılında bu sayının 15 milyon 247 bin kişi olduğu görülmektedir. Bu yaş grubundaki istihdam oranı 2006 ve 2012 yıllarında aynı olup %5,9 dur. İstihdam olarak 2012 yılı 2006 yılı ile kıyaslandığında 3 bin kişilik bir artış söz konusudur. Bununla birlikte kentlerde çalışan çocuk işgücü 490 binden 400 bine düşerken, kırsal çalışan çocuk işgücü 400 binden 490 bine bir artış göstermektedir. Bu durum çocuk işgücünün tarımsal faaliyetlerde çalıştırıldığı en önemli göstergesi durumundadır.

TÜİK'in 2012 yılında yapmış olduğu Çocuk İşgücü Anketi sonucunda 6-17 yaş grubundaki çocuk sayısı, 15 milyon 247 bin kişidir. Bu yaş grubundaki çocukların %66,5'i kentsel, %33,5'i kırsal yerlerdedir. Çocukların %91,5'i bir okula devam ederken, %8,5'i okula devam etmemektedir. Yaş grupları itibarıyla, 6-14 yaş grubundaki çocukların %97,2'si, 15-17 yaş grubundaki çocukların ise %74,7'si okula devam etmektedir. Yine

aynı anket sonucuna göre kurumsal olmayan nüfusun %20,6'sını 6-17 yaş grubu çocuklar oluşturmaktadır (TÜİK, 2013, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13659>Erişim Tarihi 08.12.2014).

**Tablo 3: Çocuk İşgücü Temel Göstergeleri (Bin Kişi)**

	<b>2006</b>	<b>2012</b>
<b>Kurumsal olmayan sivil nüfus</b>	68,378	73,950
<b>0-5 yaş grubundaki nüfus</b>	7,519	7,481
<b>6-14 yaş grubundaki nüfus</b>	11,378	11,386
<b>6-17 yaş grubundaki nüfus</b>	15,025	15,247
<b>İstihdam (6-14 yaş)</b>	285	292
<b>İstihdam oranı (6-14 yaş)</b>	2,5	2,6
<b>İstihdam (6-17 yaş)</b>	890	893
<b>İstihdam oranı (6-17 yaş)</b>	5,9	5,9
<b>Kent</b>	490	400
<b>Kır</b>	400	493
<b>Erkek</b>	601	614
<b>Kız</b>	289	279
<b>Tarım</b>	326	399
<b>Sanayi</b>	275	217
<b>Hizmet</b>	289	277
<b>Ücretli veya yevmiyeli</b>	505	470
<b>Kendi hesabına veya işveren</b>	24	10
<b>Ücretsiz aile işçisi</b>	362	413

**Kaynak:** www.tuik.gov.tr, 2012 verileri doğrultusunda oluşturulmuştur.

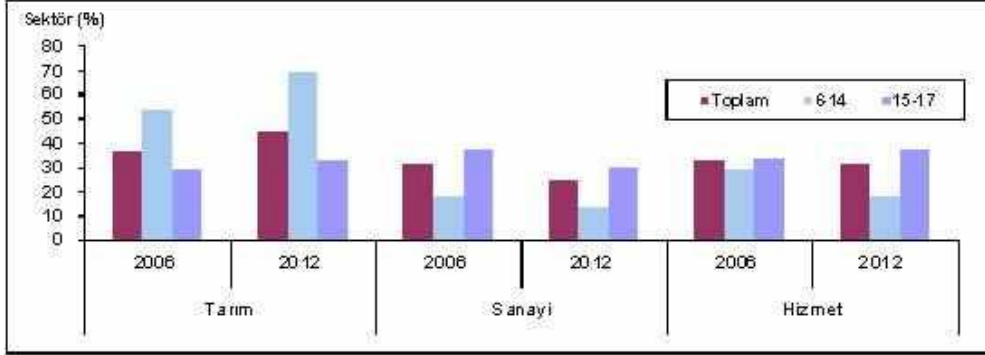
6-17 yaş grubunda istihdam edilen çocuk sayısı 1994'de 2 milyon 269 bin kişi iken, 1999'da 1 milyon 630 bin kişiye, 2006'da ise 890 bin kişiye gerilemiştir. 2012 yılında ise 893 bin kişi ile 3 bin kişi artmıştır. Bu yaş grubunda istihdam oranları ise, 1994'de % 15,2, 1999'da % 10,3, 2006'da % 5,9, 2012'de ise yine 5,9 olarak gerçekleşmiştir (Günöz, 2010: 26). Bu bilgiler doğrultusunda istihdam oranının 1994'ten 2012 yılına kadar düşüş içerisinde olduğu ve çocuk işgücünün azaldığı gözlenmektedir.

Yapılan anket çalışması sonucunda çalışan çocukların %49,8'i bir okula devam ederken, %50,2'si okula devam etmediği tespit edilmiştir. Yaş grupları itibarıyla, 6-14 yaş grubundaki çalışan çocukların %81,8'i, 15-17 yaş grubundaki çalışan çocukların ise %34,3'ü bir okula devam etmektedir. Okula devam eden 6-17 yaş grubundaki çocukların %3,2'si ekonomik işlerde ve %50,2'si ev işlerinde faaliyet gösterirken, %46,6'sı herhangi bir faaliyette bulunmamaktadır. Bu yaş grubunda okula devam etmeyen çocukların ise; %34,5'i ekonomik işlerde ve %38,8'i ev işlerinde faaliyet gösterirken, %26,7'si herhangi bir faaliyette bulunmamaktadır (TÜİK, 2013, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13659>, Erişim Tarihi 08.12.2014).

Tabloya göre çocuk istihdamı cinsiyetler açısından değerlendirildiğinde, istihdam edilen erkek çocuk sayısı 2006 yılında 601 bin, 2012 yılında ise 614 bin kişi olarak tespit edilmiştir. Aynı şekilde istihdam edilen kız çocuk sayısı 2006 yılında 289 bin, 2012 yılında ise 279 bin olarak ortaya çıkarılmıştır. Tespit edilen bu sayısal veriler doğrultusunda 2006 yılından 2012 yılına kadar kız ve erkek çocuklarının istihdamında ciddi bir düşüş sağlanmadığı aralarda yaklaşık 10 binlik artış ve azalışların olduğu görülmektedir. Fakat istihdam edilen erkek

çocukların sayısı 2006 ve 2012 yılları için kız çocukların sayısının yaklaşık iki katıdır.Çocuk istihdamının sektörlere göre dağılımı incelendiğinde (www.tuik.gov.tr):

**Grafik 4:Sektörlere Göre Ekonomik Faaliyetlerde Çalışan Çocuklar, 2006-2012**



**Kaynak:** www.tuik.gov.tr

Çalışan çocukların 2012 yılında %44,7'si (399 bin kişi) tarım, %24,3'ü (217 bin kişi) sanayi ve %31'i (277 bin kişi) hizmet sektöründe yer aldığı görülmektedir. Tarım sektöründe 2006 yılında 326 bin çocuk çalışırken, 2012 yılında ise bu sayı 399 bin kişiye çıkmaktadır. 2006 ile 2012 yılları arasında bu sektörlerde çalışan çocuk oranında % 22'lik bir artışın olduğu görülmektedir. 2012 yılının sektör bazındaki sonuçları, 2006 yılı sonuçları ile karşılaştırıldığında tarım sektörünün istihdam edilenler içindeki payı 8,1 puan artarken, sanayi sektörünün payı 6,6 puan ve hizmet sektörünün payı ise 1,5 puan azalmaktadır. İşteki duruma göre; çalışan çocukların %52,6'sı (470 bin kişi) ücretli veya yevmiyeli, %46,2'si (413 bin kişi) ise ücretsiz aile işçisidir (TÜİK, 2013, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13659>, Erişim Tarihi 10.12.2014).

## Sonuç ve Öneriler

Çocuk işçiliği sorunu, çocukların çalışma nedenleri, sonuçları gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye için önem taşıyan konulardandır. Çocuk işçiliğinin arka planında yatan gelir dağılımındaki adaletsizlikler, yoksulluk, köyden kente göç, eğitim politikalarının yeterli olmayışı gibi problemler öncelikli olarak çözüme kavuşturulması gereken konulardır. Özellikle işverenlerin çocuk işçilere karşı tutumları, onları ucuz işgücü olarak görmeleri, çocuk işçilere yönelik yapılan düzenlemelerin eksik oluşu, işyerlerinin düzenli olarak denetlenmemesi ve caydırıcı yaptırımların olmaması çocuk işçi sayısında gözle görülür bir azalmanın olmamasına neden olmaktadır.

ILO tarafından 2012 yılında yayınlanan "MarkingProgressAgainst Child Labour: Global estimates and trends 2000-2012" adlı raporda dünyada var olan çocuk işçi sayısı 2008 yılında 215 milyonken, 2012 yılında bu sayının 168 milyona düştüğü görülmektedir. Yine 2012 yılında TÜİK tarafından yayınlanan "Çalışan Çocuklar" anketine göre; 2006 yılında 6-17 yaş aralığında bulunan çocuk işçi sayısı 15 milyon 25 bin kişi iken 2012 yılında bu sayının 15 milyon 247 bin kişi olduğu görülmektedir. Dünyada çalışan çocuk sayısında yaklaşık %20'lik bir düşüş varken Türkiye'de çocuk işçi sayısının arttığı görülmektedir. Bu durum çocuk işçi sayısının dünya genelinde azalırken Türkiye'de artış gösterdiğinin bir kanıtıdır.

Bu bilgiler ışığında Türkiye'de çocuk işçiliği sorununun çözümüne yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Yapılan araştırmalar çocuk işçiliğinin en temel nedeninin aile gelirine katkıda bulunmak olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle sosyo- ekonomik durumu iyi olmayan ailelerin şartlarının iyileştirilmesi devletin en önemli görevidir. Bunun yanı sıra geleneksel bakış açısına sahip olan ailelere Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı tarafından bilinçlendirme seminerleri yapılmalı ve aileler çocuk işçiliğinin zararları konusunda bilgilendirilmelidir.
2. Zorunlu eğitimin 8 yıldan 12 yıla çıkarılmış olmasının çocuk işçi sayısını azaltacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra kaliteli eğitimin verilmesi, çocukların yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi ve vasıf düzeyi yüksek bireylerin istihdam olanaklarının artırılması çocuk işçi sayısını azaltacaktır.
3. Çocuk işçiliği ile mücadelede, çocukların korunmasını amaçlayan çalışma hayatının düzenlenmesinde meydana gelen mevzuatlar uluslararası standartlara uygun hale getirilmeli, etkin bir biçimde uygulanmalı ve bu konuda çalışma yürüten kurum ve kuruluşların işbirliği içerisinde çalışması sağlanmalıdır.



4. Kadın istihdamının artırılması aile bütçesini arttıracak için çocuk işçi sayısını azalmasına katkı sağlayacaktır.
5. Çocuk işçilerin çalıştığı yerler eksiksiz olarak denetimden geçirilmeli ve çocuklar yasal hakları ve güvenlikleri konusunda bilgilendirilmelidir.
6. Eğitim masrafları yüzünden okulu bırakıp çalışmak zorunda olan çocuklara eğitim desteği ve sosyal yardımlar sağlanmalı, başarılı olan çocuklara burs imkânı sunulmalıdır.

## **Kaynakça**

- Acaroğlu, Hakan (2010), **Türkiye’de Çocuk İşgücüne İnsan Sermayesi Açısından Bir Yaklaşım: Yoksulluk, Çocuk İşgücü ve İnsan Sermayesi Döngüsü**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı (2001), Avrupa Birliği ile İlişkiler Genel Müdürlüğü.
- Alpar, M. Bülent (2002), “Kötü Şartlardaki Çocuk İşçiliğinin Yasaklanması ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Acil Önlemler Hakkında 182 Sayılı ILO Sözleşmesi İle İlgili Çalışma Hayatı Mevzuatı”, *Kamu İş Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Baştaymaz, Tahir (2002), “İstihdamın Korunması ve Geliştirilmesi”, Endüstri ilişkilerinin Güncel Sorunları Semineri Ve Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümleri Toplantısı, Ankara.
- Bulut, Işıl ve Gülcan, Murat Gürkan (2007), **Çocuk İşçiliği İle Mücadelede Öğretmen El Kitabı**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara.
- Bulutay, T. (1995), **Türkiye’de Çalışan Çocuklar**, T.C. Başbakanlık devlet İstatistik Enstitüsü Uluslararası Çalışma Örgütü, Ankara.
- Fidan, Fatma (2001), “Çalışan Çocuk Olgusuna Sosyo- Psikolojik Bakış Sanayide Çalışan Çocuklar Örneği”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 2004, 30-49.
- Günöz, Mustafa (2010), **Türkiye’de Çocuk İşçiliği Sorunu ve Çözüm Önerileri**, Uzmanlık Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.
- <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13659>, Erişim Tarihi 08.12.2014
- ILO (2012)**, “MarkingProgressAgainst Child Labour: Global Estimates and Trends”.
- Karabulut, Özcan (1996), **Türkiye’de Çalışan Çocuklar**, Friedrich Ebert Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Ören, Kenan (2013), **Sosyal Politika**, 3. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Sargutan, Erdal (2006), **Sosyal Politika Bilimi**, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Şahin, Barış (2009), “Çocuk İşçilerin Korunması”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Şen, Bülent ve Kahraman, Fatih (2012), “Oyun Hakkının Uzağında Yaşamak: Türkiye’de İçgöç ve Çocuk Emeği”, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 167-189
- Terzi, Fatma (2009), “Çocuk İşçilerin Psiko-Sosyal Durumları”, Karedeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trabzon.
- TİSK, “Çocuk İşçiliği Konusunda Görüş ve Öneriler”, 2010, <http://www.tisk.org.tr/> TİSK, ipcc.asp?id=508 Erişim Tarihi 08.12.2014.
- Tor, Hacer (2010), “Türkiye de Çocuk İşçiliğinin Boyutları”, *ZfWF*, 2(2), 25-42.
- TÜİK Haber Bülteni, Sayı 13659, 2013.
- TÜİK, 2012.
- TÜİK, Çalışan Çocuklar Anketi, 2012.
- [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)

Yaman, Berker (1977), **Kalkınmakta Olan Ülkelerde İstihdam Sorunu ve Çözüm Yolları**, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 27, Bursa.

Yüksel, Hasan (2014a), **Güncel Gelişmeler Işığında Sosyal Politika**, Ekin Yayınevi, Bursa.

Yüksel, Hasan (2014b), **İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku**, Ekin Yayınevi, Bursa.

## **Extended Abstract**

The objective of this study is to lay an emphasis on the concept of child labour that is acceded as a “disadvantaged group” in regards to social policy. The main concern of social policy is to form a society in which human welfare is high, the notion of justice is prevalent in all spheres of life which is carried out by means of sets of policies implemented and that appeal for the happiness of humans and sustainability of the society itself. Hence, social policy that is taken into account as an instrumental tool for the wellbeing of the society is a policy conducted and practiced by the state. The ultimate goal of these policy practices is to convert the society into an organism that stands sound now and in the upcoming future through finding out certain solutions to some problem related to disadvantaged groups like disabled people, the old, the women, and so on.

Children as a disadvantaged group of societies constitute a big scale of the employment which can be regarded as a sort of human rights violation. This violation results from several reasons such as contributing family budget, poverty alleviation, and so forth. All these concerns force children to work while getting their education, so this process is hazardous for their lives as well as their education. As a result of the study, it was concluded that:

- Child labour is a direct human rights violation.
- In spite of some fluctuations, child labour has been decreasing since 2000 which can be interpreted in a way that the precautions concerning this problem bring about positive results.
- More than females, males are the direct subject of child labour.
- Compared to the rest of the world, child labour is highest in Asia and Pasific region.
- Depending upon the sector, children are employed more in the sector of agriculture which is the main sector for unregistered work.

## KIRGIZİSTAN-BİŞKEK'TEKİ TÜRK YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN DEVİR HIZI

Cemal İNCE\*

### Özet:

Kırgızistan yiyecek-içecek sektörünün önemli sorunlarından biri düşük moral motivasyon ve yüksek iş gören devir hızıdır. Yiyecek-içecek işletmelerinde iş gören devir hızının en olumsuz etkileri, düşük hizmet kalitesi, mesleki nitelik gerektirmeyen, düşük ücret algısıdır. Bu nedenle Kırgız toplumunda, diğer sektörlerle nazaran, gençlerin ya da kadınların çalışacağı bir alan olarak değerlendirilmesidir.

Kırgızistan-Bişkek'teki Türk yiyecek içecek işletmelerinin iş gören devri konusunun araştırılması, işgücü devir hızının incelenmesi, bunun sebeplerinin araştırılması konuyla ilgili istatistiki bilgilere sahip olunması, sorunların tespit edilerek çözüm önerilerinin sunulması ve böylece yiyecek-içecek işletmelerinin iş gören devri sorununa çözümler üreterek yönetiminin gelişmesine katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Araştırma sonucunda iş gören devrinin en çok servis departmanında gerçekleştiği görülmektedir. İş gören devir hızı kadın iş görenlerde daha çok gerçekleşmektedir. İş gören devrinin nedenleri arasında "tatmin edici olmayan ücret, başka işletmelerde iş bulma, işletmede ek iş veya 2. iş olarak çalışma, kültür farkı, işletme içi iletişim sorunları, fazla mesai ve iş yükü, medeni durumdaki değişiklikler, işletmenin fiziksel koşulları, adaletsiz yönetim" gibi olumsuz faktörler yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İş gören Devir Hızı, Yiyecek-içecek İşletmeleri, Kırgızistan, Bişkek, Türk İşletmeleri.

**Jel Kodu:** M1,M12

## EMPLOYEE TURNOVER IN TURKISH FOOD & BEVERAGE BUSINESS IN BISHKEK, KYRGYZSTAN

### Abstract:

One of the major problems of food and beverage sector in Kyrgyzstan is low morale, weak motivation and high employee turnover rate. Most negative effects of employee turnover rate in food and beverage enterprises are lower quality of service and the perception of low wages that do not require professional qualifications. Therefore, in Kyrgyz society, compared to other sectors it is considered as a sector to work for young people or women.

It is aimed to investigate the issue of employee turnover at Turkish food and beverage enterprises in Kyrgyzstan-Bishkek, to examine the employee turnover rate and to investigate

---

\* Yrd. Doç. Dr. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi / Gaziosmanpaşa Üniversitesi, S.Yazar,  
cemal.ince@gop.edu.tr

the reasons for it, to have the statistical data of the relevant topic, to identify the problems and to propose solutions, and thus to contribute to the development of the food and beverage enterprises management by producing solutions to the employee turnover problem.

As a result it is observed that employee turnover occurs most among employees in the service department. Employee turnover rate of women employees is greater. For the causes of employee turnover the following negative factors are included such as "unsatisfactory wages, finding a job in other corporations, working as an additional work or as a second job work, cultural differences, business communication problems, overtime work and workload, changes in the marital status, physical conditions of the entity, unfair management".

**Keywords:** Employee Turnover Rate, Food and Beverage Enterprises, Kyrgyzstan, Bishkek, Turkish Businesses.

## 1.Giriş

Turizm sektörünün yoğun teknolojik gelişmelerin getirdiği otomasyondan etkilenmeyen nadir sektörlerden birisi olması, sektörün hizmet kalitesinin büyük oranda insan gücünün nitelikleriyle paralellik göstermesine neden olmuştur. Özellikle insan sağlığına, zevkine ve eğlencesine dönük üretim gerçekleştiren yiyecek-içecek işletmelerinde iş gören nitelikleri büyük önem taşımaktadır. Yiyecek-içecek işletmelerine nitelikli iş görenlerin sağlanması, iş görenlerin mevcut niteliklerini yükseltilmesi ve devamlılık kazandırılması ise yiyecek-içecek işletmesi yönetiminin çalışmaları ile sağlanabilmektedir. Yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan nitelikli iş görenlerin sektördeki hizmet standardının yükseltilmesi açısından oldukça önemlidir.

Günümüzde genel olarak her sektörde ön planda tutulan hizmet kalitesi, yiyecek içecek sektörü içinde büyük bir önem arz etmektedir. Özellikle insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı yiyecek içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin üstün standartta sunulması işletmenin rakiplerinden önde yer almasını sağlamaktadır.

Yemek bireyler için yaşamı sürdürmede bir zorunluluk, bağımlılık, zevk, sanat ve sosyal bir olgudur. Bu nedenle yiyecek içecek işletmeciliği orta çağdan beri ticari bir faaliyet olarak uygulanan toplu beslenme sistemi, kentleşme ve sanayileşmeye paralel olarak gelişmiş, günümüzde bireylerin önemli bir parçasını oluşturmuştur (Türksoy,2002).

Yiyecek içecek işletmelerinin sağladığı fayda, mal veya hizmetin hazırlanması ve konuklara sunulması ile elde edilen soyut fayda olarak ifade edilebilir. Üretilen ve sunulan yiyecek içeceklerden tatmin olan konuklar tekrardan işletmeyi tercih edebilir. Bu durum işletmenin sürekliliği, karlılığı, sosyal yararı ve konunun gözündeki imajı gibi temel amaçlar açısından yaşamsal bir öneme sahiptir. Buradan hareketle yiyecek içecek işletmeleri, konukları tatmin ederek yeme içme ihtiyaçlarının karşılanması için mal ve hizmet üreten işletmelerdir (Tütüncü, 2001:4).

Yiyecek-içecek işletmeleri, gerek dünya gerekse ülke ekonomilerinde hızla büyüyen kuruluşlardan biri olarak ifade edilebilir. Yiyecek içecek sektörü, insanların yaşam biçimlerinden ve değerlerinden çok çabuk etkilenen bir sektör olma özelliği taşımaktadır. İnsanların yeme ve içme zevklerinin, alışkanlıklarının zaman içinde farklılaşarak, gelişme gösterdiği söylenebilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2005:6). Yiyecek-içecek işletmeciliği, genelde global bir kültür olarak tanımlansa da her ülkenin yiyecek-içecek işletmeciliği kültürü kendine özgü niteliklere sahiptir. Bu nedenle bu çalışmada Kırgızistan-Bişkek'teki yiyecek içecek işletmelerindeki iş gören devir hızı sorunu araştırması yapılmıştır.

## 2.Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İş gören Devri

İş gören devri; iş tatminsizliği, düşük moral, iş görenlerin cinsiyeti, otomasyon gibi teknolojik etkenler ile ücret, örgüt iklimi gibi konuları içine alan çok geniş kapsamlı bir konudur (Tambay, 2006; Pur, 1974). Yiyecek-içecek işletmelerinde iş gören devri, bir yiyecek-içecek işletmesine giren ve çıkan iş gören değişimini ifade etmektedir. İşten ayrılan iş görenlerin yerine işe alınma ve eğitilme döngüsüne iş gören devri denmektedir. (Demir, 2005). İş gören devri; belirli bir iş döneminde işten ayrılanların mevcut ortalama iş gören sayısına oranlanmasıyla elde edilmektedir. (Woods, 1997; Yüksel, 2000: 64; Sabuncuoğlu, 2000: 40; Gustafson, 2002).

Baysal (1984: 81) ve Mucuk (1998:347)'a göre iş gören devir hızı; "belirli bir iş döneminde işletmenin insan kaynakları birimine iş görenlerin giriş ve çıkış hareketi" dir. İşten ayrılmalar; gönüllü ve gönüllü olmayan ayrılmalar şeklinde iki türde ortaya çıkabilir. Gönüllü ayrılmaların bir kısmı önlenebilir niteliktedir.

Önlenemeyen ayrılmalar, genellikle çalışanların kişisel yaşamları ile ilgili verdikleri kritik kararların sonuçlarıdır (Barutçugil, 2004 : 476).

Yiyecek-içecek sektörünün insan odaklı olması ve otomasyonun sınırlı kalması nedeniyle insan faktörü ön plana çıkmaktadır. Bu sebepten işletmelerin koydukları hedeflere ulaşabilmeleri için üst kademeden alt kademeye kadar tüm iş görenlerin uyumlu, disiplinli ve bir takım halinde çalışması gerekmektedir. İşgörenlerin bu niteliklerinin yanında işletmede çalışma sürekliliğinin sağlanması da verimli, etkin ve karlı bir işletmecilik için büyük önem arz etmektedir. Otelcilik sektöründe iş gören devir hızı diğer sektörler göre daha daha yüksek olduğu bilinmekle birlikte yiyecek-içecek işletmelerinde endüstri ortalamasının üzerindedir. Ağırlama işletmelerinde işe başlayan iş görenlerin %45'i ilk ay içerisinde, %15'i ise ilk üç ay içerisinde işlerinden ayrılmaktadır (Mullins, 1995; 183).

Yiyecek-içecek sektörünün sorun oluşturan özelliği düşük moral ve yüksek işgören devir hızıdır. Yiyecek-içecek işletmelerinde iş gören devir hızının en olumsuz yanı ise hizmetin düşük nitelikte görülmesi, beceri gerektirmeyen, vasat düşük ücretli olarak algılanması ve bu yüzden toplumda, diğer sektörler nazaran, gençlerin ya da kadınların çalışacağı bir alan olarak değerlendirilmesidir. Bu bakış açısı iş doyumunu düşürerek, çalışanın devir hızını arttırmaktadır (Özdipçiner ve Kalınkara, 2005; 85).

İş gören devri, günümüzde yiyecek-içecek işletmelerinin başarısı açısından önemli bir göstergedir. Çünkü iş gören devrinin derecesi, işletmenin işe alım sürecinde yapmış olduğu seçimlerin doğruluğunu ve iş görenlerini elinde tutabilme yeteneğinin göstergesidir. İşletmeye neden olduğu maliyetler ve kayıplar açısından, iş gören devri işletmelerin yönetim süreçlerinde önemli bir yer tutmaktadır.

Ancak yiyecek-içecek sektöründe iş görenin uzun süreli çalışmaması, daha uygun şartlarda işletme değiştirmesi, bağlayıcı unsurların olmaması işletmelerin karşılaştığı en büyük sorunlardandır. İşletmede sürekli olarak iş gören devri olması başta işletme sahipleri olmak üzere, müşterileri ve iş görenleri de rahatsız eden bir konudur. Bu çerçevede yiyecek-içecek sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri insan unsuruna bağlıdır.

Barutçugil(2004:477)'e göre; Gönüllü olmayan ayrılmaların nedenleri arasında çalışan ile organizasyon arasındaki uyumun zayıflığı ve ekonomik zorunluluklar da yer almaktadır. Çevresel koşullardaki değişiklikler, strateji değişiklikleri, talep daralması, teknolojik yenilikler, birleşme, satın alma ve küçülme gibi yeniden yapılanma süreçlerine girilmesi gibi durumlar bazı çalışanların işten çıkarılması sonucunu doğurmaktadır. Organizasyonun ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, etkinliği artıracak projelerin gündeme alınması, yönetim basamaklarının azaltılması, bürokratik iş süreçlerinin ortadan kaldırılması, ürün ve hizmetler arasından katma değeri yüksek olmayanların ayıklanması gibi kararlar da işten çıkarmaların başlangıcını işaret edecektir (Kılıç, 1998: 81).

Bir işletmede çalışmakta olan kişilerin, emeklilik, ölüm, işten uzaklaştırma ve işi terk etme gibi sebeplerle ayrılmaları, iş gören devri olarak adlandırılmaktadır (Eroğlu, 2010: 505). İş ve işçi bulma kurumuna göre iş gören devri, "iş yerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir" (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 97; Eronat, 2004: 22)

Price'a (1995) göre iş gören devri; örgütün üyelik sınırları çerçevesinde, iş görenlerin bir yerden bir yere hareket etmeleridir. Bu hareket örgüte dâhil olma ya da örgütten ayrılma şekillerinde gerçekleşebilir (Silverberg, 2008: 29). İş gören devri, kendilerini tatminsiz ve gerilim altında hisseden iş görenlerin, iş yaşamının ortaya çıkardığı sıkıntı ve baskılardan kurtulmak için başvurdukları çözüm yollarındandır (Aydın, 2005: 266). İş gören devri, iş görenlerin beklenmedik bir zamanda ve yönetim tarafından beklenilmeyen işten ayrılmaları sürecidir (Marvin 1994: 20). Bu yaklaşımda daha çok iş görenlerin kendi isteğiyle işten ayrılmaları söz konusudur.

Yiyecek-içecek işletmelerinde yüksek iş gören devrinin hem örgütsel ve hem de bireysel boyutta yarattığı olumsuz etkiler söz konusudur. Yüksek bir iş gören devrinin zaman kaybıyla birlikte eğitim, işçilik, tazminat giderlerindeki artış, uyum sorunları, iş kazalarında artış, güvensizlik ve moral bozukluğu, ürün ve hizmet kalitesinde sorunlar şeklinde işletmelere yansması olmaktadır. Bununla birlikte yüksek bir iş gören devri, bireysel anlamda kariyer fırsatlarını ortadan kaldırması, yeni bir iş bulamama ve ekonomik sorunlar yaşanması ile bireyin alıştığı ekonomik ve sosyal çevreden uzaklaşması gibi olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 76).

İş gören kendi rızası ile işi terk etmeye karar verdiği zaman iş gören devri gönüllü, işletme tarafından karar verilmesi halinde ise gönülsüz olmaktadır. Gönülsüz iş gören devri genellikle devamsızlık, performans eksikliği, disiplinsiz davranışlar, işletmenin ekonomik durumu, kronik hastalık, sakatlanma, gibi nedenlerden kaynaklanır. Gönüllü iş gören devri ise genel olarak yöneticilerin tutumlarından kaynaklanan ve kontrol edilebilen kişisel karakteristikler ya da kurumsal faktörlerden kaynaklanır. Bunların yanı sıra iş gören devri yeni bir iş bulma

olanağının bulunması iyi ücret, diğer endüstrilerin durumu ve yeterince gelir sağlayacak alternatif kaynakların bulunması gibi dışsal etkenlere de bağlıdır. İşletme yönetiminin, iş görenin performansını yeterli bulmadığı durumlarda işine son vermesi, beklenmedik bir ölüm olayı, emeklilik, askerlik, hamilelik, sağlık, iş kazaları, iş dışı kazalar vb. sonuçlarla gerçekleşen ayrılmalar da iş gören devrine neden olmaktadır. (Kirschenbaum ve Weisberg, 2001: 109).

İşletmeden ayrılan iş gören yerine örgüte yeni giren iş görenin; işe oryantasyonu sürecinde verilen fireler, makine ve teçhizatın aşınma ve yıpranması, sunumun gecikmesi, eksik kapasite ile çalışma da işletmeye artı bir maliyet getirecektir. Buna ek olarak, iş görenlerin işten ayrılmaya karar verme süreci başladığında verimlilik, kalitenin düşmesi ve devamsızlığın artması gibi sonuçlar da işletmeye maliyet olarak geri dönecektir. Ayrıca işten ayrılanlar çoğunlukla iş yeri hakkında olumsuz propagandalar yapacaklardır. (Canruh, 1998 : 6; Şimşek, vd., 2001:316).).

Yiyecek-içecek işletmelerinin başarısı ve performansı üretime yönelik kaynakların, özellikle iş gören gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır (Taştan,2006:1). Yiyecek-çecek işletmelerinin iş gören kaynağını verimli kullanılması, bu kaynağın çalışma ortamına maksimum düzeyde uyum göstermesi ile gerçekleştirilebilir (Özdipçiner ve Kalınkara,2005: 83).

### **3.İş Gören Devir Hızını Etkileyen Faktörler**

Yiyecek-çecek işletmelerinde birçok faktör iş gören devrinin yüksek ya da düşük olmasına etki etmektedir. Bu etkenler işletmeden işletmeye farklılık göstereceği gibi, işletmenin kapasitesi, türü, sınıfı, bulunduğu bölge ve iş görenlerin özellikleri bakımından da farklılıklar göstermektedir.

Yöneticiler, iş gören devrine etki eden iç faktörlere etki edebilirken, dış çevre faktörlerine karşı etkisiz kalabilmektedirler. Bu etkenler; ekonomik faktörler, siyasi istikrarsızlık, çevresel faktörler, teknolojik faktörler, güvenlik faktörü, alternatif iş fırsatları gibi etkenlerdir (Aydın,2005:272). İş gören devir hızını etkileyen iç faktörler ise; ücret ve yan gelirler, terfi faktörü, iş tatmini faktörü, stres, çatışma, çalışma süresi, fiziksel ortam, sosyal haklar faktörü, yöneticilerle iş görenler arasındaki amaç farklılığı, yönetim anlayışı faktörü, yabancı dil, iletişim, iş gören kalitesi, kadın çalışan faktörü, mobbing gibi yönetim tarafından kaynaklanan ve kontrol edilebilen faktörlerdir. (Lam,1995:73;Kümbül, 2001:43; Benligiray ve Sürmeli, 2006 :230; Tortop, 1999, s. 262; Aldemir vd., 2001:216; Palmer, 1993:81; Tütüncü ve Çiçek, 2000: 22; Pehlivan, 2000:66; Eroğlu, 2010: 503; Stevens ve Brownell, 2000:43; Kozak, 2004; İçöz, 2001:182).

İş görenin iş ortamında, iş ile ilgili veya diğer konulara vereceği tepkiler iş doyumuyla orantılıdır. İş gören iş doyumuna ulaşmamışsa tepkileri daha keskin olabilmektedir. İş görenler tarafından verilen en büyük tepki isten ayrılmaları olacaktır.

İş görenlerin çalıştıkları örgütten ayrılmaları sadece fiziki ayrılma anlamına gelmez. Örgütten ayrılan birey, bilgiyi ve tecrübeyi de götürür. Örgüte yeni katılacak olanların bu bilgiyi ve tecrübeyi yeniden kazanmasının örgüte olan maliyeti yüksektir. Dolayısıyla, işten ayrılma niyetine sahip çalışanların ilk fırsatta örgütten ayrılma kararı vermesi önlenmelidir. Niyetin davranışa dönüşmemesi bugün için mümkün olabilir ancak, niyetin davranışa dönüşme ihtimalinin yüksek olduğu bilinmelidir (Özdevecioğlu, 2004; 112).

Stres, araştırmacılara ve bilim adamlarına göre bireyin, tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Orta derecede makul stres olumlu sonuçlar yaratırken, aşırı stres insan sağlığını olumsuz etkilemekte ve ciddi sorunlara yol açmaktadır. Bu da iş gören devrine sebep olmaktadır.

Yiyecek içecek işletmeleri 7/24 çalışan, yoğun emek harcayan işletmeler olması fiziksel ve zihinsel olarak çok özveri isteyen, yorucu ve yoğun çalışan işletmelerdir. Çalışma sürelerinin ve vardiyaların iş yoğunluğuna göre düzenlenmesi, zamanlarının değişken ve esnek olması, düzenli bir sistemin olmaması, haftalık izinlerin farklı günlerde olması veya hiç olmaması gibi sebeplerden dolayı iş görenlerin üzerinde uyumsuzluk ve baskı bulunmaktadır. İş görenlerin günlük çalışma sürelerinin sürekli olarak aşılması durumunda işe iş görenlerin dayanma gücü giderek azalmakta ve bu durum işten ayrılmalara neden olmaktadır.

İş kazaları iş gören devrine neden olur. Makine, araç, gereç ve malzemeler de hasar ve zararlar oluşur. İş kazası sonucu makinelerin bir süre devre dışı kalmaları nedeni ile üretim kayıpları yaşanır. İş kazasına uğrayan kişilere tazminatlar ödenir veya tedavi masrafları oluşur. İş kazasına uğrayan çalışanın yerine hemen yenisi alınmaması halinde işte aksamalar olur. Yeni eleman alınması halinde uyum sorunları ve eğitim giderleri ekstra bir külfettir (Sabuncuoğlu, 2008: 316).

Sürekli iş gören devri yaşanan işletmelerde sağlıklı bir kariyer planlamasının yapılması söz konusu olmamaktadır. İş görenler kariyer planlaması için, iyi bir yönetim kadrosuna gereksinim duyarlar. İş görenler

kariyer için yöneticilerin kendilerine fırsat sunmasını beklerler. Sosyal ve psikolojik olarak doyuma ulaşmak ancak iyi planlanmış bir kariyer planlamasıyla gerçekleşmektedir. İş görenlerin bu beklentilerinin gerçekleşmemesi işletmeye olan bağlılıklarının azalmasına, işlerinden ve iş yerlerinden uzaklaşmasına neden olmaktadır.

Genellikle konaklama işletmelerinde farklı ülkelerden gelen turistler için günümüzde birden çok yabancı dil bilen iş gören istihdam edilmek istenmektedir Özellikle de uluslararası çalışan işletmelerde bu duruma ayak uyduramayan ya da uydurmak istemeyen iş görenler işletmeden ayrılma veya çıkarılmak zorunda kalmaktadırlar.

Yiyecek-içecek işletmelerinde iş gören devir hızını artıran faktörlerden birisi de iş görenler üzerinde uygulanan bastırma, sindirme, bunaltma, korkutma, tehdit etme gibi taktiklerle oluşturulan bir örgütsel psiko-şiddet biçimidir. Yıldırma davranışlarının, bireylerin ruhsal bütünlüklerini bozması, aktif durumdan alıp pasif duruma getirmesi, kişisel güveni zedelemesi, stres ve depresyon yaratması gibi bireysel sonuçları dışında; verim ve etkililiğin düşmesi, iş gören devir oranlarının artışı, örgütsel güvenin sarsılması ve yabancılaşma gibi önemli örgütsel sonuçları da vardır (Kök, 2006: 433-434). Yıldırma sürecinin sonucunda mağdurun tepkileri örgüt bakımından yıkıcı olarak tanımlanabilir. Yıkıcı tepkiler iki biçimde görülmektedir. Birincisi, işe ve işyerine bağlılığın azalması, mağdurun işini ihmal etmeye ve önemsememeye başlaması, hastalık izinlerinin, devamsızlık oranlarının artması, verimliliğin azalması gibi sonuçlardan oluşmaktadır. İkincisi, mağdurun daha fazla dayanamayarak işyerinden ayrılmasıdır. Bu bağlamda, yıldırma ile iş gören devir oranı arasında güçlü bir ilişki oluşmaktadır (Özen, 2007: 11).

Kırgızistan, Türkiye'den farklı olarak kadın iş görenlerin yiyecek-içecek işletmelerinde daha yoğun çalıştığı bir ülkedir. Zaten çoğu işveren kadın iş görenleri evlilik, hamilelik, doğum, çocuk gibi nedenlerden dolayı kolay vazgeçilebilecek ve erkeğe kıyasla daha düşük ücretle istihdam edilebilecek geçici çalışan olarak görmektedir. Kadın iş görenlerin iş gören devri oluşturmasının nedenleri arasında olan cinsel taciz, çalışma yaşamı içinde çok sık karşılaşılan ama en az söz edilen konulardan biridir. (Lawrence vd., 2005 : 380). Tüm bu faktörler sonucunda kadın iş görenler çalıştıkları yerden ayrılarak iş gören devir hızının artmasına sebep olabilmektedir.

Devamsızlık da iş gören değişim hızı gibi işletmede üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre sanıldığından çok daha yüksek maliyete yol açmaktadır. Devamsızlık, iş görenin herhangi bir mazereti olmaksızın ve işverene ya da yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Cascio, 1995: 593). Bu durumun sıklığında işler aksayacağından işverenler iş görenlerini işten çıkartmak durumunda kalacak ve bu da iş gören devir hızını etkileyecektir.

Ülkenin genel ekonomik durumunda ya da işletmenin içinde bulunduğu mali durumunun zorlaşması yönetimin bazı önlemler almasını gerektirmektedir. Böyle bir durumda yönetimin ilk olarak dikkatini çektiği ve en önemli gider kalemleri arasında gördüğü iş gören maliyetlerini düşürmek için iş gören sayısında azaltma yapması bir çözüm olarak görülecektir (Demir, 2002: 125). İşletmenin faaliyetlerini kısmı veya tamamen durdurması da iş gören devrinin bir etkeni olarak sayılabilir

İşveren tarafından çıkarılma ve iş görenlerin kendi istekleri ile işten ayrılmasına neden olan etkenlerin dışında, iş gören devrine etki eden olağan etkenler de söz konusudur. İş görenin emeklilik, askerlik, hamilelik, sağlık problemleri, evlilik, başka yere taşınma, sözleşmenin sona ermesi gibi sosyal ve kişisel birtakım gereklilik ve gereksinimlerinden kaynaklanan nedenler de iş gören devir hızını artıran nedenlerdendir.

#### **4.Kırgızistan'da Yiyecek-İçecek İşletmeciliği**

Bişkek'in Kırgızistan'ın hem sosyo-kültürel hem de ekonomik başkenti olması yaşama da yansımıştır. Yaklaşık 80 farklı milletin bulunduğu söylenen Bişkek'te bu farklılık yiyecek-içecek işletmelerine de yansımıştır. Kırgız ulusal mutfağının yansısı Çin, Rus, Uygur, Özbek gibi komşu ülkelerin mutfakları İtalyan, Fransız gibi dünya mutfakları, Amerikan pubları ve çok beğenilen Türk mutfağı da Bişkek şehrinde bulunmaktadır.

Türk ve Kırgız mutfağı, her ne kadar farklı mutfaklar gibi görünseler de ortak geçmiş, kültür, din bağı vb. gibi etkenlerden dolayı yerli halkın gözdeleleri arasındadır. Çünkü gerçekten bakıldığında et ve hamur işleri ağırlıklı olan Kırgız mutfağına en yakın ve en lezzetli mutfak Türk mutfağıdır.

Bişkek'te 2012 ([www.stat.kg](http://www.stat.kg)) verilerine göre 1478 adet restoran, kafe, yemekhane, pub vb. yiyecek içecek işletmeleri bulunmaktadır. Bu işletmelerden Bişkek'te yaklaşık 22-30 arası Türk yiyecek içecek işletmesi olduğu tahmin edilmektedir. Türk mutfağına olan ilgiden dolayı yerli işletmecilerin Türk Kafesi adı altında işletmeler açması, Türk işletmecilerin yerli işletmecilerle ortaklık kurarak çalışması, işletmenin yerli bir vatandaşa ait

görülmesi, Türk mutfağından bazı lezzetler sunan işletmelerin de Türk yiyecek içecek işletmesi gibi tanıtım yapması gibi vb. sebeplerden dolayı ortaya net bir rakam çıkmamaktadır.

## **5. Kırgızistan Bişkek'te Faaliyet Gösteren Türk Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İş gören Devir Hızı Araştırması**

### **5.1.Araştırmanın Amacı**

Yiyecek-İçecek endüstrisinin de karşılaştığı en büyük sorunlardan bir tanesi olan iş gören devri işletmelere büyük maliyetler getirmekte ve işletmelerin düzenli bir istihdam politikası uygulamasını zorlaştırmaktadır. İş gören devrinin sonucu işletmelere büyük itibar kaybına neden olmasının yanı sıra, iş gören devri zaman kaybına, yeni çalışanın işe alımı, eğitimi faktörlerin neden olduğu maddi olaraktan kayıplara da neden olmaktadır. Kırgızistan-Bişkek'teki Türk yiyecek içecek işletmelerinin iş gören devri konusunun araştırılması, işgücü devir hızının incelenmesi, bunun sebeplerinin araştırılması konuyla ilgili istatistiki bilgilere sahip olunması, sorunların tespit edilerek çözüm önerilerinin sunulması ve böylece yiyecek içecek işletmelerinin iş gören devri sorununa çözümler üreterek yönetiminin gelişmesine katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

### **5.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmanın uygulama kısmında verilerin toplanması amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket çalışması işverenler ile karşılıklı görüşme yönteminin kullanılmasıyla sağlanmıştır. Kırgızistan-Bişkek'teki Türk yiyecek içecek işletmelerinin işletmecilerine yönelik olarak yapılmış olan anket çalışmasında, işletmecilerin demografik özelliklerinin yanı sıra işverenin, iş gören devrine yönelik genel önermelere yanıtlar aranmıştır. Böylelikle anket 6 sorudan oluşan demografik sorulardan oluşan 1.bölüm ve 16 soruluk 2. bölümden oluşmuştur.

Anket çalışmasıyla elde edilen veriler istatistiksel analiz paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma, Kırgızistan'ın başkenti olan Bişkek şehrinde yer alan sayısı 22 ile 30 arasında tahmin edilen Türk yiyecek içecek işletmelerinin diğer işletmelerin faaliyetlerini geçici veya daimi olarak durdurması, işletmenin el değiştirmesi ve ankete katılmaması gibi sebeplerden 21'inde uygulanmış ve veriler buna göre incelenmiştir.

### **5.3. Araştırmanın Bulguları**

Araştırma çalışmasının ilk bölümünde anket çalışmasına katılanların demografik durumları analiz edilmiştir. Elde edilen veriler tablo 1'de gösterilmiştir. Ankete cevap veren işletme sahiplerinin %85,7 sini erkek işletmeciler %14,3'ünü kadın işletmeciler oluşturmaktadır. Bu da Bişkek'te bulunan Türk yiyecek içecek işletmelerinin genellikle erkek işletmeciler tarafından işletildiğini açıkça göstermektedir.

İşletmeci sahiplerinin % 52,4'ünün 31-36 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Yiyecek-içecek sektörünün dinamik ve hareketli yapısı Bişkek'teki Türk yiyecek içecek işletmelerinde de ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların ağırlıklı eğitim durumu %52,4'ü lisans seviyesindedir. Bu da yaklaşık her 2 işletme sahibinden 1'inin üniversite mezunu olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra %19'luk kesimde yüksek lisans mezunu olduğunu düşünürsek toplamda %71,6'lık bir oranla işletme sahiplerinin eğitim düzeyinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

İşletme sahiplerinin %33,3 ü turizm ve turizm işletmeciliği ile ilgili bölümler bitirdiğini belirtmiştir. İkinci sırada ise %23,8 ile işletme bölümü mezunları yer almaktadır. Toplamda %57,1'lik kesim işletme üzerine eğitim almıştır. Diğer katılımcılar ise filoloji, mühendislik, ekonomi, düz lise gibi işletme alanı ile fazla benzerliği olmayan alanlarda eğitim alan kişilerdir. Bu kişilerin turizm, turizm işletmeciliği veya işletme gibi alanlarda eğitim almamaları iş gören devir hızını etkileyen faktörler arasında sayılabilir.

Katılımcıların %95'i ülkenin ana dili olan ve Türk dil grubunda yer alan Kırgızca'yı bilmektedir. Bu oran Rusça da %61 diğer dil seçeneğinde ise %57'dir. Böylelikle işletme sahiplerinin buldukları ve ticaret yaptıkları ülkenin dilini bildiklerini ve büyük oranda iş görenler ile aynı dilde konuşabildiklerini göstermektedir. Bu durumda yurt dışında faaliyet gösteren işverenlerin iş görenlerle aynı dili konuşabilmesi iş gören devrini olumlu yönde etkileyen faktörler arasında sıralanabilir.



Tablo 1: Frekans Dağılımı

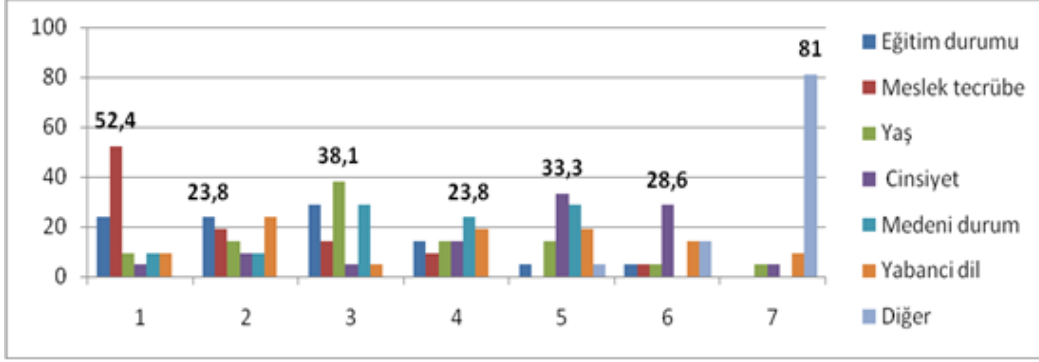
Frekans Tablosu		Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	3	14,3
	Erkek	18	85,7
<b>Yaşınız</b>	25'ten Küçük	1	4,8
	26-30	4	19,0
	31-36	11	52,4
	37-41	3	14,3
	42 ve üstü	2	9,5
<b>Mezuniyet Durumu</b>	Lise	6	28,6
	Lisans	11	52,4
	Yüksek Lisans	4	19,0
<b>Mezun Olduğunuz Bölüm</b>	turizm	7	33,3
	işletme	5	23,8
	İngiliz dili ve edebiyatı	1	4,8
	Teknoloji mühendisliği	1	4,8
	muhasebe	2	9,5
	ekonomi	3	14,3
	düz lise	2	9,6
<b>Yabancı Diliniz</b>	Kırgızca	19	90,5
	Rusça	13	61,9
	Diğer	12	57,1
<b>Faaliyet süreniz</b>	1-3yıl	6	28,6
	4-6yıl	7	33,3
	7-9yıl	6	28,6
	13yıl üzeri	2	9,5
<b>İşyerinizde kaç kişi çalışmaktadır</b>	5'ten az	1	4,8
	5-9	5	23,8
	10 ve üzeri	15	71,4

Kırgızistan'ın bağımsızlığını 23 yıl önce gibi yakın bir zamanda kazanması ve Türkiye ile olan ekonomik ve ticari ilişkilerin de buna müteakiben, son 15-20 yıl içindeki gelişim sürecine paralel olarak işletmelerin % 9,5'ini 13 yıl ve üzeri % 28,6'sını 7-9 yıl arası ve %28,6'sını son 3 yılda kurulan işletmeler oluşturmaktadır. Türk yiyecek içecek işletmelerine olan ilginin başından beri olduğunu, ilginin ve talebin hâlâ devam ettiğini göstermektedir.

Çalışmaya katılan işletmelerin iş gören sayısı ortalama olarak 10 ve üzeri iş görenden oluşmaktadır. Bu da göstermektedir her işe alma eğitim işten çıkarma veya ayrılma gibi süreç işveren için ciddi bir maliyet ve zaman kaybı oluşturabilecekte rakamdır.

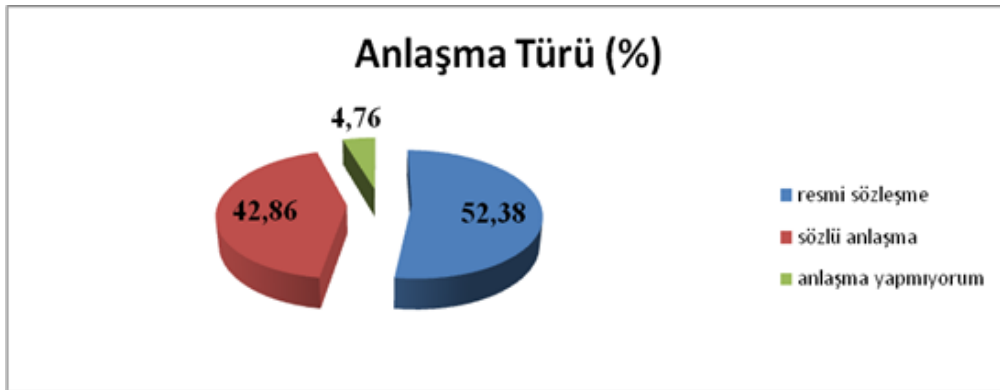
Çalışmanın 16 sorudan oluşan 2.bölümünde ise, işe alımdan işten çıkarılmaya veya kendi isteğiyle ayrılmaya kadar olan süreçte iş gören devir hızına neden olan sebepler incelenmiş ve katılımcıların cevapları grafikler halinde gösterilmiştir.

İşverenlerden iş görenleri işe alma ölçütlerini önem sırasına göre 1'den 7'ye kadar sıralamaları istenmiştir. İşverenler, iş gören alımında %52,4 ile mesleki tecrübeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. %38,1 ile yaş ölçütünü dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Eğitim durumu ve yabancı dil bilgisi %23,8'lük oranla tercih edilmektedir. İş görenlerin medeni durumu dördüncü sırada %23,8 oranında dikkate alınmaktadır. İş görenlerin işe alımında cinsiyet %33,3 ile ve sonuncu olarak diğer faktörleri dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Sonuçlardan da anlaşılmaktadır ki; işverenler iş yerlerinde çalıştıracakları iş görenlerin turizm alanında eğitim almasından önce bu sektördeki tecrübelerini dikkate almaktadır. Eğitim ve yabancı dil bilmeleri ise tecrübeden sonra gelmektedir. Bu 3 faktörü medeni durum takip etmektedir. Bunun sebebi ise genellikle işletmelerin vardiya sistemi uygulamaması ( Grafik 1) ve bu durum aile sahibi iş görenler için olumsuz bir durum meydana getirmekte ve iş gören devir hızını yükseltmektedir.



Grafik 1. İşletmelerin personel alımında öncelik kriterleri

Araştırmada işverenlere, iş görenler ile ne tür anlaşma yaptıkları sorulmuştur. Grafik 2'ye göre, işverenler iş görenleri ile genel olarak (%52,38) resmi sözleşme yapsa da sözlü anlaşma yapanların oranı da (%42,86) göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Yazılı olarak yapılmayan anlaşmalar da iş gören devir hızını olumsuz yönden etkileyen ciddi bir faktördür. İş görenler yazılı bir anlaşma ile (hukuki iş sözleşmesi) iş yerine bağlı olmadığında hukuki bir yaptırım olmayacağından iş yerlerini kolayca terk etmekte ve iş gören devir hızını yükseltmektedir.



Grafik 2. İşveren-İş gören Anlaşma Türleri

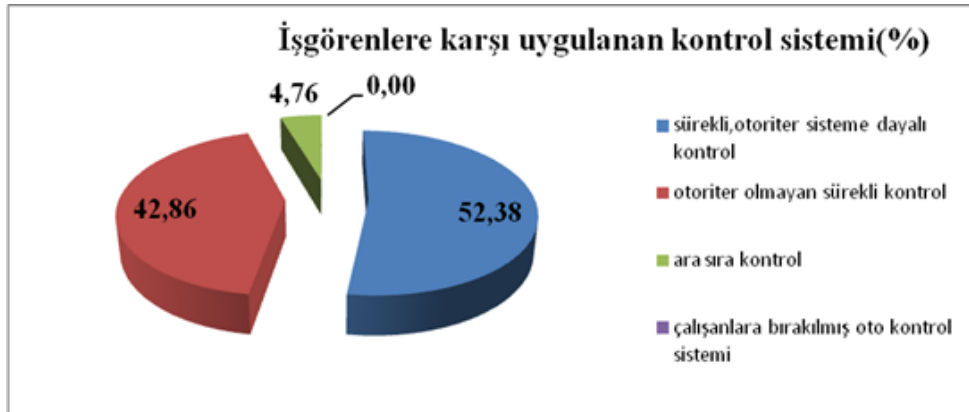
İşletmelere sorulan bir diğer soru ise, işverenlerin iş görenleri için mesleki eğitim yapıp yapmamaları veya dışarıdan eğitim desteği alıp almadığına yöneliktir. İşletmelerin %47,62'si



Grafik 3. İş gören Eğitimi

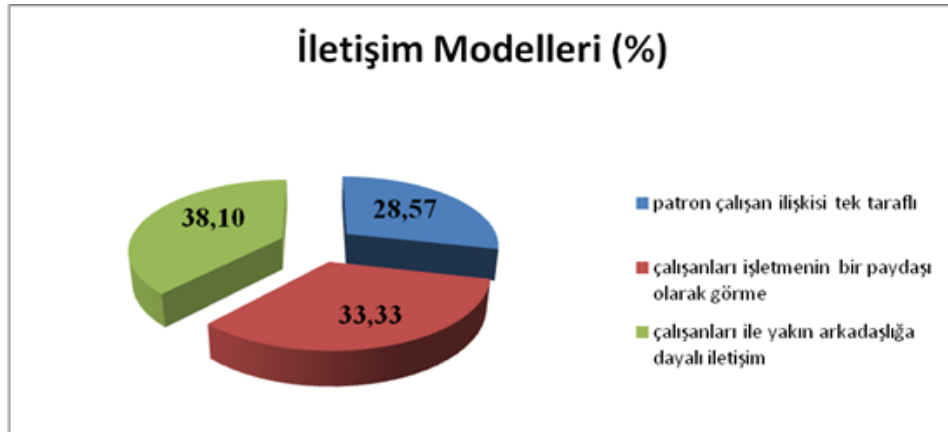
iş görenlere sürekli olarak mesleki eğitim verdiklerini belirtmişlerdir. % 38,10'u ise bazen eğitim vermektedirler. İş gören eğitimi, hem servis, ürün bilgisi, müşteri ilişkilerini kapsayan mesleki bilgiler hem de bu işletmelerin ağırlıklı müşteri profili Türk müşteriler ve Türk mutfağını seven müşteriler oluşturacağından Türk mutfak kültürü, tavsiyeler, sunum şekilleri gibi kültürel eğitimi de kapsamaktadır.

Araştırmada bu işletmelerde uygulanan iş gören kontrol sistemlerini öğrenmeye yönelik bir soru sorulmuştur. Bıkk'eki Türk İşletme sahipleri %52,38 ile otoriter sisteme dayalı bir kontrol uyguladıklarını, %42,86'sı ise otoriter olmasa da sürekli bir kontrol uyguladıklarını belirtmişlerdir. Fakat işverenlerin hiç biri çalışanlara bırakılmış oto kontrol sistemini seçmemişlerdir. Bu veriler ise bu işletmelerde daha önce meydana gelen veya hala devam etmekte olan disiplin sorunları olduğunu ve gelecekte olabilecek durumları önleyebilmek amacıyla işverenlerin iş görenlerini sürekli kontrol altına aldıkları sonucunu çıkartılabilir.



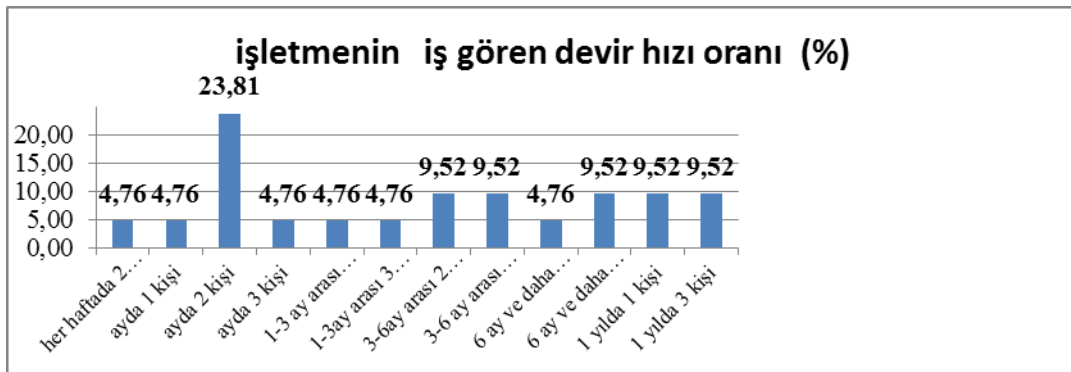
Grafik 4. Uygulanan Kontrol Sistemi

Araştırmada işletmede uygulanan iletişim modelini ortaya çıkarmaya yönelik bir soru işletme sahiplerine yöneltilmiştir. İşverenlerin %38,10'luk kısmı iş görenleriyle yakın arkadaş gibi iletişim kurduğunu %33,33'lük kısmı iş görenleri işletmenin bir paydaşı olduğunu, % 28,57'lik kısmı ise patron-çalışan hiyerarşisine dayalı iletişim modelini kullandığını belirtmiştir. Yiyecek içecek sektörü yapısı itibari ile yoğun çalışılan bu sebeple insanın fitratı itibari ile daha fazla fiziki ve ruhen yıprandığı bir sektördür. İş görenler bu nedenden dolayı işverenlerinden daha fazla anlayış ve değer verildiğini görmek ister. Bunun için işverenlerinden bu konuda bekleyiş içindedirler. Eğer aralarındaki iletişim sağlıklı olmazsa işten çıkarmalar veya ayrılmalar artması neticesinde iş gören devir hızı artmaktadır.

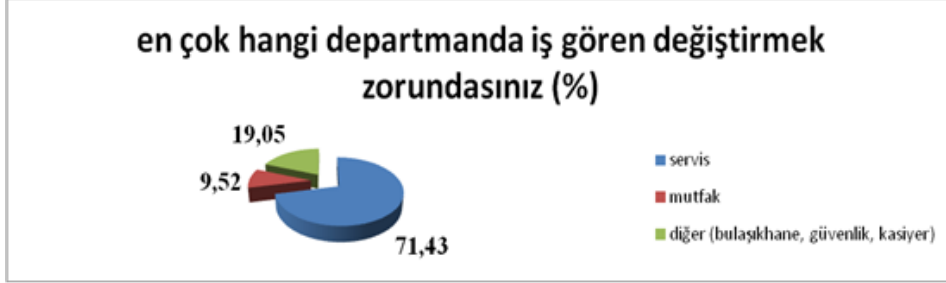


Grafik 5. İşletmede Uygulanan İletişim

Araştırmada Bişkek'teki Türk yiyecek-içecek işletmelerindeki iş gören devir hızını bulmaya yönelik anketleme yapılmıştır. Genel olarak aylar temel alınarak verilen sıklıklarda işverenler işletmelerinde olan iş gören devir hızlarını seçmişlerdir. Buna göre Bişkek Türk yiyecek -içecek işletmelerinin yaklaşık 4'te1'inde (%23,8) personel devri "ayda 2 kişi" olarak çıkmıştır. Bu sıklığı %9,52 ile "3-6 ay arasında 2" ve "3-6 ay arasında 3" kişi takip etmektedir.

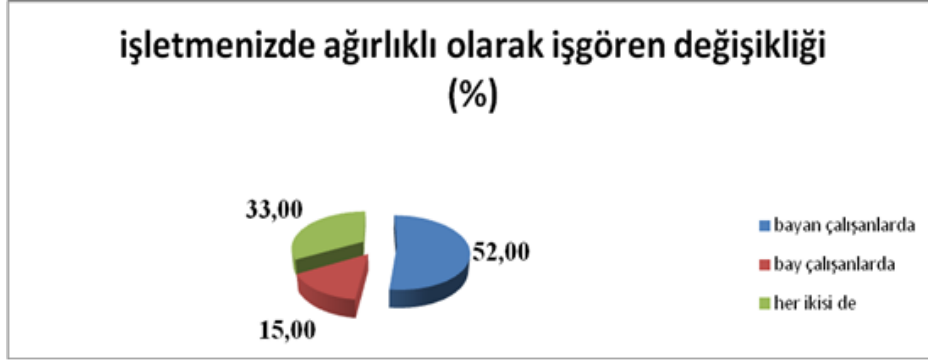


Araştırmada iş gören devir hızının daha çok hangi departmanda meydana geldiği ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmaya konu olan işletmelerin işverenleri %71,43 ile en sık iş gören devir hızının servis departmanında gerçekleştiği belirtilmiştir. Daha sonra %19,05 ile diğer (bulaşıkhanesi, güvenlik, kasiyer gibi) iş gücünde olduğu, en az iş gören devir hızının %9,52 ile mutfak departmanında olduğunu görülmektedir.



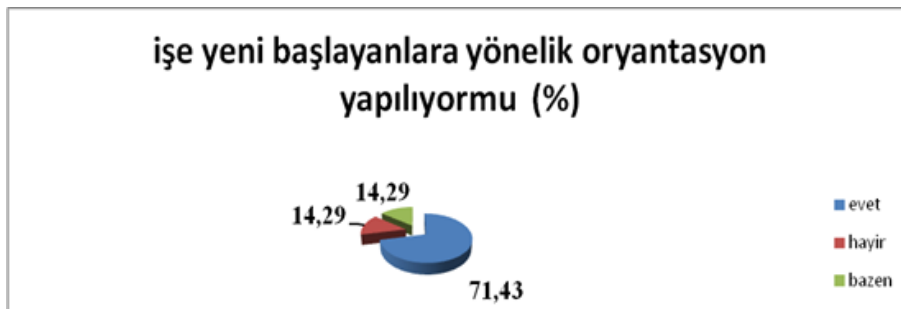
*Grafik 7. Departmanlara Göre İş gören Devir Hızı*

Araştırmada işletmede gerçekleşen iş gören devrinin cinsiyetlere göre gerçekleşme oranı ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmaya konu olan işletmeler % 52 kadın iş görenlerin devir hızının çok olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin %33'üne göre iş gören devir hızının hem erkek hem de kadın iş görenlerde aynı olduğunu, %15'i ise en az erkek iş görenlerde devir hızının olduğunu belirtmişlerdir.



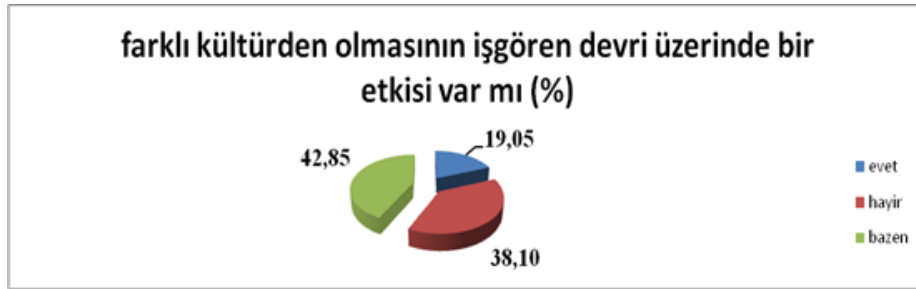
*Grafik 8. Cinsiyete göre İş gören Devir Hızı*

İşletmelerde, iş görenlere uygulanan işe uyum çalışmaları ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmaya konu olan işletmelerin % 71,43 gibi yüksek oranda uyum çalışması yapması iş gören devir hızına olumlu etkileyen faktörler arasında sayılabilir.



*Grafik 9. İş görenler İçin Uyum Çalışmaları*

Araştırmada kültürel niteliklerin iş gören devir hızına olan etkisini ölçülmeye çalışılmıştır. Kırgızistan her ne kadar Bağımsız Türk Cumhuriyetleri, Kırgızlar da her ne kadar Türk toplulukları (<http://turkdunyasi.istanbul.gov.tr/> 23.03.2014) arasında yer alsada uzun yıllar Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nde yer almasından dolayı yaşamın her alanında Sosyalist-Komünist yöntemlerin egemen olması sebebiyle egemen Rus kültürünün etkisinde kaldığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında işletme sahipleri kültür farkının personel devrine %42,85 ile bazen %19,05 oranı ile sebep olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Kültür farkının iş gören devir hızını etkilemediğini düşünenlerin oranı ise %38,10'dur.



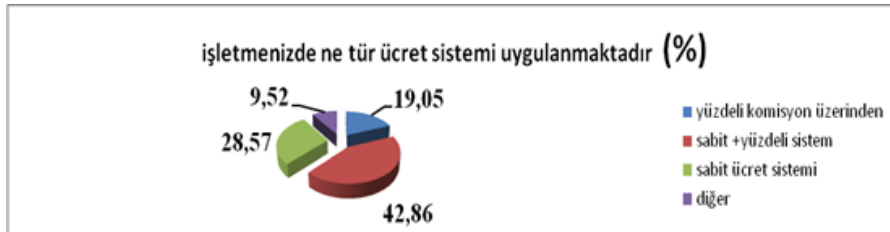
Grafik 10. Kültür-İş gören Devri İlişkisi

Araştırmada, işverenlerin iş görenlerine terfi ve yükselme imkânlarını ne derecede sağladığını ortaya koymaya yönelik soru sorulmuştur. Araştırmaya konu olan işletmelerde işverenler iş görenlerine % 76,19 ile terfi ve yükselme imkânları sağladıklarını belirtmiştir. Bu oranın yüksek olması iş gören devri hızını olumlu etkilemektedir şeklinde açıklanabilir. Çünkü emeği takdir edilen ve hak ettiği yerlere geldiğine inanan iş görenler iş yerlerini terk etmez ve hatta daha bağlı şekilde yüksek performansla çalışırlar.



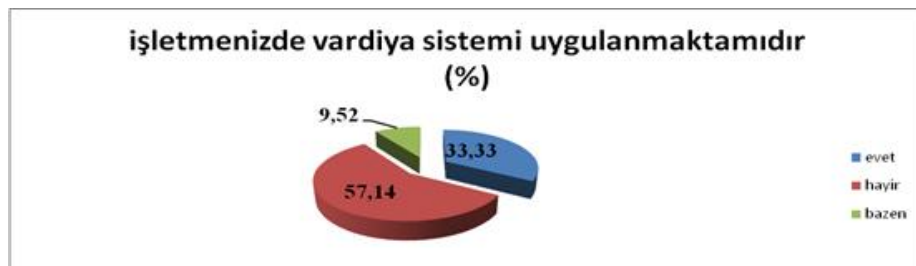
Grafik 11. Terfi ve Yükselme İmkânları

Aynı zamanda yiyecek-içecek işletmelerinde iş görenlere uygulanan ücret politikası belirlenmeye çalışılmıştır. Kırgızistan'da birçok farklı ücretlendirme sistemi mevcuttur. Yiyecek içecek işletmelerinin ise genel olarak iş görenlerine yüzdeli komisyon üzerinden ücret ödemekte oldukları görülmektedir. İş gören ücretleri tamamen o işletmelerin müşterilerinin tüketimi ile doğrudan orantılıdır. Bişkek'teki Türk yiyecek içecek işletmelerinin %42,86'sı iş gören ücretlerini belirli bir sabit ücret + müşterilerin tüketimlerinin yüzdesi üzerinden (%10-15) ödediğini belirtmektedir. İkinci sırada ise %28,57 ile sabit ücret sistemi üçüncü sırada %19,05 ile sadece yüzdeli komisyon üzerinden ödenen ücret politikası uygulanmaktadır.



Grafik 12. Ücret Sistemi

Araştırmada Türk yiyecek-içecek işletmelerinde vardiya sisteminin uygulanmakta olup olmadığının belirlenmesi amacıyla çalışma sistemi sorgulanmıştır. Araştırmaya konu olan işletmelerin % 57,14'ünün vardiya sistemini uygulamadığı, %33,33'ünün uyguladığı, % 9,52'nin ise belirli yoğun programlarda (yılbaşı, düğün ve organizasyonlar, bayramlarda) uygulandığı belirlenmiştir. Vardiya sisteminin uygulanmaması yoğun çalışma gerektiren yiyecek sektöründe iş gören devrine sebep olan faktörler arasında sayılabilir.

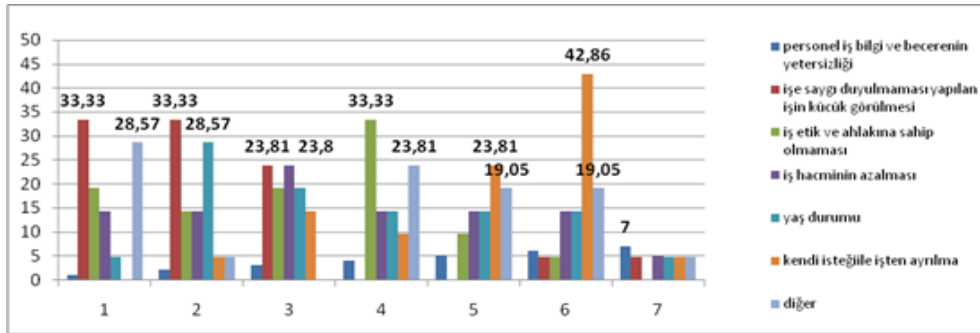


Araştırmada iş görenler ücret haricinde ek gelir ( bahşiş, ödül, prim, mesai ücreti vs.) elde edip edemedikleri sorulmuştur. Bu sebeple standart bir çalışma saati ve hafta sonu veya resmi ve dini bayram tatillerde çalışmama gibi belirli bir programa sahip değildir. Hizmet sektörü içinde yer alması vesilesiyle 7/24 çalışması, tüm özel günlerde, bayramlarda, yılbaşlarında çalıştığından iş görenler çalışma saatlerinin dışına çıkmakta, tatil günlerini değerlendirememektedir. Bunun karşılığında ise işverenlerinden mesai ücreti izin ücreti gibi ek gelirler talep etmektedir. Bunun yanı sıra bahşiş ve primlerden yararlanmayı istemektedirler. Bu açıdan bakıldığında söz konusu işletmelerin büyük çoğunluğu (%80,95) bu imkânları iş görenlerine tanıdığını belirtmişlerdir. Bu da iş gören devrini olumlu etkileyeceğinden iş gören devir hızında azalma yaşanması söz konusu olacaktır.



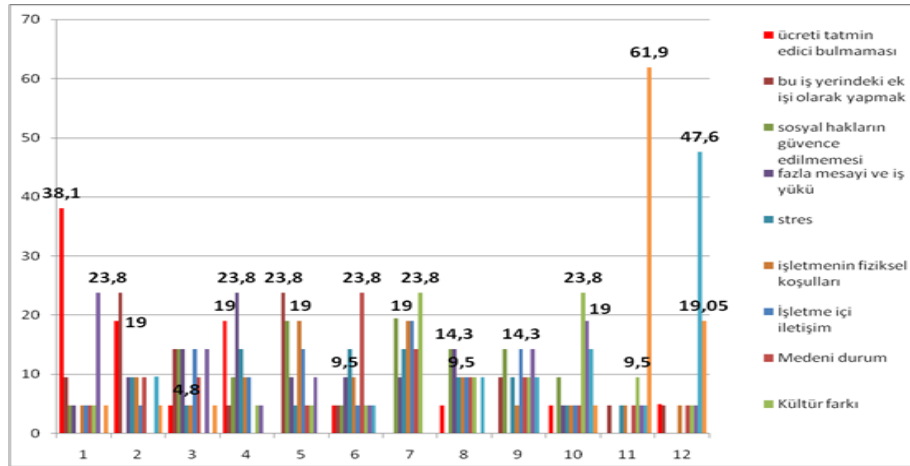
**Grafik 14.Ek Gelir İmkânı**

Araştırmada iş gören devrine sebep olan faktörlerin belirlenmesine yönelik cevaplar aranmıştır. İşverenlerin verdikleri cevaplara göre, iş görenlerin işten çıkarılmalarının nedenleri arasında 1. ve 2.sırada %33,33lük bir oranla yapılan işe saygı gösterilmemesi, yapılan işi küçük görülmesi ve % 28,57 ile verilen önermeler harici yaşanan gelişmeler sonucu ve yaş durumunun artık yiyecek sektöründe çalışmaya uygun olmadığından dolayı belirtmektedirler. Üçüncü sebep olarak en çok seçilen sebep ise işletmelerin iş hacminde değişimler olması ve buna bağlı olarak iş gören sayısında azaltılma gidilmesi olarak belirtilmiştir. Dördüncü sebep olarak ise %33,33 ile iş görenlerin iş ahlak ve etiğine sahip olmayışları seçilmiştir. Beşinci ve altıncı seçenekler ise %23,81 ve %42,86 ile yine iş görenlerin iş ahlakına sahip olmadıkları ve kendi istekleri ile işten ayrılmaları faktörüdür. Yedinci ve son önerme için tüm önermeler hemen hemen aynı ölçüde seçilmekle beraber iş görenlerin gerekli iş bilgi ve becerisine sahip olamamaları gösterilmiştir.



**Grafik 15.İşten Çıkarma Sebepleri**

Araştırma çalışmasına göre iş görenler, “ücreti tatmin edici bulmaması, işi ek iş olarak yapması, sosyal haklarının güvence edilmemesi (izin günü kullanamama, sigorta sorunu vb.), fazla mesai ve iş yükü, stres, işletmenin fiziksel koşulları, işletme içi iletişim problemleri, medeni durumundaki değişiklik, kültür farkı, başka işletmelerde iş bulmaları, adaletsiz yönetim ve diğer” gibi faktörler olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda işverenler kendine sunulan sebepleri sırasıyla; 1. sırada % 38,1 ile “iş görenlerin ücreti tatmin edici bulmaması” ve % 23,8 ile “başka işletmelerde iş bulmaları” olarak seçmişlerdir. İkinci olarak en fazla seçilen önerme söz konusu işletmelerdeki işlerini “ek iş veya 2. iş olarak” yaptıklarını



Grafik 16. İşgörenlerin İşletmelerinden Ayrılma Sebepleri

öne sürerek ayrıldıklarını belirtmişlerdir. Bunları %14,3 ile “kültür farkı”, “başka işletmelerde iş bulma”, “işletme içi iletişim sorunları”, “fazla mesai ve iş yükü” seçeneklerini seçmişlerdir. Dördüncü olarak en fazla seçilen %23,8 ile “fazla iş yükü ve mesai”, beşinci en çok seçilen %23,8 ile “bu işletmedeki işi ek iş” olarak yapması, altıncı olarak birinci sırada %23,8 ile “medeni durumdaki değişiklikler”, yedinci sırada ilk olarak “kültür farkı”, sekizinci sırada ilk olarak “işletmenin fiziksel koşulları”, dokuzuncu sırada ise ilk olarak %14,3 oranla “işletme içi iletişim”, “başka işletmelerde iş bulma”, “işletmenin fiziksel koşulları”, onuncu sırada %23,8 ile ilk olarak “başka iş bulma”, on birinci sırada “diğer” seçeneği ve on ikinci ve son sırada ilk olarak “adaletsiz yönetim” seçeneklerini belirlemiştir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma Kırgızistan’ın başkenti Bişkek’te faaliyet göstermekte olan Türk yiyecek içecek işletmelerine yönelik yapılmıştır. Araştırma sonucunda iş gören devir hızının kadın çalışanlarda daha sık gerçekleştiği görülmektedir. Kırgızistan’daki Türk yiyecek-içecek işletmelerinde iş gören devir hızı sıklığı “ayda 2 kişi” olarak görülmektedir. Bu sıklığı “3-6 ay arasında 2 kişi” ve “3-6 ay arasında 3 kişi” takip etmektedir. İşverenlerin iş gören seçiminde mesleki tecrübeye sahip olma kriteri nem derecesine göre birinci sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla yabancı dil bilme ve turizm eğitimi almış olma kriteri takip etmektedir. İşverenlerin işten çıkarma sebepleri ise genel olarak iş görenlerin yaptıkları işi küçük görmesi ve işe saygı duymaması, iş etiğine sahip olmama ve iş görenlerin işi bırakmaları olarak belirlenmiştir. İş görenlerin işten ayrılma sebeplerini ise ağırlıklı olarak aldıkları ücreti yeterli bulmamaları, diğer işletmelerde kolay iş bulabilmeleri, vardiya sistemi olmamasından dolayı fazla iş yükü ve mesai yapmaları, bu işletmelerdeki işlerini ek iş olarak yapmaları ve işletme içindeki iletişim sorunları olarak sıralamaktadırlar.

Tüm bu sonuçlar ışığında Bişkek’te faaliyet göstermekte olan yiyecek içecek işletmelerine ve yatırım yapacak girişimcilere yönelik şu öneriler sunulabilir;

1-Günümüz dünyasında yaşanan gelişmeler neticesinde çoğu insan yaptığı işten önce maddi kazanımlar sonrasında manevi kazanımlar elde etmeyi amaçlamaktadır. Öncelikle işletmeler belirli bir ücret politikası oluşturmalıdırlar. İş görenlere Kırgızistan ekonomik şartlarına uygun ve yeterli bir ücret uygulaması gerçekleştirilmelidir. Çünkü müşterilerin tüketimine bağlı yüzdeli sistem her zaman tatmin edici ücret oluşturmayacağından ücretin yeterli bulunmaması doğal bir sonuçtur.

2-Yiyecek içecek işletmeleri, günün her vaktinde faaliyet gösteren işletmeler olduğu için yoğun ve uzun süreli çalışma gerektirir. İşverenlerin iş görenlerinden daha fazla verim alabilmesi için vardiya sistemine geçilmelidir. Veya bunun yerine iş görenlerine çalıştıkları her fazla çalışma saati için ek ücret ödemelidir. Bunun tersi durumda fiziksel ve moral olarak yorulan iş görenler, daha fazla iş kazalarına, verimsiz çalışmaya, malzemelere ve üretim araçlarına zarara sebep olarak daaha fazla maddi kayba sebep olabilirler.

3- Bişkek’te çok sayıda yiyecek içecek işletmesi faaliyet göstermektedir. İş görenlerin diğer işletmelerde de iş bulabildiklerinden çok kolay işi bırakma yoluna gidebilmektedirler. Bunu önlemek için noter onaylı yazılı iş sözleşmeleri yapmalı veya yaptıkları sözleşmelere iş bırakma ihbar süreleri eklemelidir.

4-İşverenler, iş görenlere yönelik mesleki eğitimler verilerek iş kalitesi yükseltilebilir. İşgörenler müşteri ilişkileri konusunda mesleki eğitime tabi tutulabilirler.



**Kastamonu Üniversitesi**  
**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Ocak 2015, sayı:6**

5- İşletmenin yapısına uygun bir işletme iletişim modeli geliştirilmelidir. Önetim- çalışan iletişimi resmi kurullarla düzenlenmelidir. Yönetici ile işgörenin daha rahat anlaşabilmesi, kültür farkından ve iletişim sorunundan kaynaklanan iş gören devrini azaltabilmeleri adına önemli bir adım olabilir.

6-İşverenler ve iş görenler farklı kültürlerin disiplinleri ve anlayışları ile yetiştiklerinden işe alımlarda iş görenlerden beklenen görevler, beklentiler ve işveren için hoş karşılanmayan ve tasvip edilmeyen davranışlar açıklanmalıdır. Böylelikle iş etiğine aykırı davranışların önüne geçilebilir.

7- İşgörelere, işletmedekariyer olanakları sağlanmalıdır. İşgörenlerin kendini geliştirmelerine ve görevde yükselmelerine olanak tanınmalıdır.

8- Kırgızistan'da meslek standartları belirlenmeli ve işletmelerin bu standartlara uygun işgören çalıştırmaları sağlanmalıdır.

9- İşgörenler için ekonomik ve sosyal hakları içeren kanuni düzenlemeler yapılmalıdır. İşgörenlerin özlük hakları kanuni güvence altına alınmalıdır.

Tüm bu değerlendirmeler ve önerilerin Bişkek'teki yiyecek içecek işletmelerinin işgören devir hızının sebeplerinin ortaya çıkarılması ve azaltmasını, işletmelerin iş gören devir hızı kaynaklı maddi ve manevi kayıplarını önlemesine yardımcı olmak ve işletmelerin başta insan kaynakları yönetimi olmak üzere gelişimlerine katkıda bulunacağı tahmin edilmektedir.

Bu çalışmanın Bişkek'teki yiyecek içecek işletmecileri yöneticilerine, çeşitli düzeylerde turizm eğitimi alan öğrencilere ve bu konuda gelecekte araştırma yapacaklara kaynak teşkil etmesini ümit ederim.

## **Kaynakça**

Aldemir, Ceyhan, Ataol, Alpay, Budak, Gönül, (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir.

Aydın, Şule (2005), **İs gören Devri Nedenleri ve Sonuçları**,( Ed. C. Demir),Nobel Yayınevi, Ankara

Barutçugil İsmet (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bayraktaroğlu, Serkan, (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Baysal, A. Can, (1984). "İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu", Erciyes Üniversitesi İİBF. Dergisi, Güz, (6), s. 81-95.

Benligiray, Yılmaz ve Sürmeli, Fevzi (2006), **Genel Muhasebe**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Canruh,Yurten,(1998), **İşgücü Devri ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İşgücü Devrini Etkileyen Faktörlerin Araştırılması**,[googlekitap.com](http://googlekitap.com).

Cascio, Wayne, (1995). **Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life**, Profits, McGraw Hill Inc., New York, 632s.

Demir, Cengiz, (2005), **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, İlkeler ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Eroğlu Feyyaz, (2010). **Davranış Bilimleri**, Beta Basım, İstanbul.

Eronat, Zeynep, (2004), "İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gizem Akalp,(2014) "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", [www.isguc.org](http://www.isguc.org)(Çevrimiçi:22.03.2014), Cilt:5, Sayı:1, s.1.

Gustafson, Catherine. M. (2002). "Employee Turnover: A Study of Private Clubs in the USA", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Cilt:14, Sayı:3, s.106-113.

İçöz, Orhan, (2001), "Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar", Genişletilmiş 2. Basım Turhan Kitabevi,. Ankara.

Kılıç, İbrahim, (1998). "Motivasyon ile İş gören Devir Hızı Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.



- Kirschenbaum, Alan ve Weisberg, Jacob ( 2001). "Employee's Turnover Intentions and Job Destination Choices", *Journal of Organizational Behavior*, Sayı: 23, s.109-125.
- Kozak, Meryem Akoğlan, (2004). **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, 2.baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kök Bayrak, S. (2006, Mayıs), "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F., s.433-448.
- Kümbül, Burcu Güler (2001). "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri". *İs, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3- (1).
- Lam, Simon, S. K., 1995. "Quality Management and Job Satisfaction", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 ,(4), ss. 72-78.
- Lawrence Anne. T., Weber James, Post James E.(2005). **Business and Society**, McGraw-Hill,NewYork.
- Marvin, Bill, (1994), **From Turnover to Teamwork: How To Build And Retain A Customer-oriented Foodservice Staff**, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Mucuk, İsmet, (1998), **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 9.Basım, İstanbul.
- Mullins, J. Laurie, (1995), **Hospitality Management A Human Resource Approach**, Pitman Publishing.
- Özdevecioğlu, Mahmut, (2004), "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, 37/7, Aralık.
- Özdipçiner, Nuray, Selma, Velittin, Kalıncara,(2005), "Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt;16, Sayı:1.
- Özen, Serap (2007). "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:9, Sayı:3, s.1-24.
- Palmer, Margaret, Winters, Kenneth T., (1993), **İnsan Kaynakları**, Rota Yayınları, İstanbul.
- Pehlivan, İneyet, 2000, *İş Yaşamında Stres*, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Price, J. L., 1995. "A Role Demographic Variables In The Study Of Absenteeism And Turnover", *International Journal of Career Management*, 7, (5), ss. 72-78.
- Pur, Necla, (1974), *Uluslararası İşgücü Hareketleri ve Türkiye*, Yayımlanmamış Doktora Tezi
- Rızaoğlu, Bahattin ve Hançer, Murat (2005), **Menü ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Silverberg, Steven M. (2008), "Employee Perceptions & Voluntary Turnover: A Case Study, University of Calgary Department of Sociology", Alberta.
- Stevens Betsy and Brownell, Judi (2000), "Ethics: Communicating Standards and Influencing Behavior", *Cornell Hotel and Restaurant Administrations Quarterly*, April.
- Şimşek, M.Şerif, Akgemici Tahir ve Çelik, Adnan,(2001), **Davranıs Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranıs**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tambay, Ahmet, (2006). İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KSU Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Taştan, Seçil, (2006), "İnsan Kaynakları Performans Kriterleri", [www.isguc.org.tr](http://www.isguc.org.tr) (Çevrimiçi:08.03.2006), Cilt:4, Sayı:2, s.1
- Tortop, Nuri, (1999), **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara
- Türksoy, Adnan, (2002) "Yiyecek & İçecek İşletmelerinde Atık Yönetimi", *Food Sektör Dergisi*, Yıl:2, Sayı:1, s.54.
- Türkiye İstatistik Kurumu,(2014), <http://www.tuik.gov.tr/Gosterge.do?id=3570&metod=Ilgili> Gosterge Erişim: 18.03.2014
- Tütüncü, Özkan, (2001), **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Turhan Kitabevi, Ankara.

Tütüncü, Özkan ve Çiçek, Olgun, (2000), “İs Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, s.11.

Yüksel, Öznur, (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Woods, Robert H.,(1997). **Human Resources Management**. Educational Institute, American Hotel and Motel Association.

Yılmaz, Burcu. ve Halıcı, Ali. (2010). “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, Kış Sayısı, s.93-108.

<http://www.frntr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulastirma/1029192-yiyecek-icecek-isletmeleri.html>

[www.kitiad.org](http://www.kitiad.org), (20.12.2013)

[www.stat.kg](http://www.stat.kg) (08.01.2014)

[www.turkdunyasi.istanbul.gov.tr](http://www.turkdunyasi.istanbul.gov.tr) (15.02.2014)

<http://tr.wikipedia.org> , (22.12.2013)

## **Extended Abstract:**

One of the main issues of food and beverage sector is low morale and high employee turnover rate. In food and beverage enterprises, high employee turnover rate affects both employees and organizations negatively. High employee turnover rate may cause many problems like waste of time, increase in education and labor compensation expenses, adaptation issues, increase in industrial accidents, insecurity and demoralization, quality worsening of products and services. Moreover, high employee turnover rate may bring many problems to individuals, which are losing interest in career opportunities, wasting time to find a job, financial problems, withdrawal from their economic and social environment.

In food and beverage enterprises, several factors may cause to increase or decrease employee turnover rate. External factors are political instability, economic, environmental, technological, safety factors, and alternative job opportunities. Internal factors such as wages and fringe benefits, promotion factors, job satisfaction factors, stress, conflict, working hours, physical environment, social rights, misunderstanding between heads and employees, management factors, foreign language, communication, staff quality, female employees, mobbing may be caused by the management and those are the factors that can be controlled.

The special feature of food and beverage industry is that it is affected by people's lifestyles and values. Although food & beverage industry is generally defined as a universal culture, each country's food and beverage industrial culture has its own unique qualities. Therefore, this study attempts to investigate employee turnover rate issues in the field of food and beverage industry in Bishkek in Kyrgyzstan.

Kyrgyzstan, unlike Turkey, is a country where more woman employees work in the food and beverage industry. Most employers think that female employees can be easily refused than men, or they may be offered to be employed in low-paid temporary work due to the following reasons; female employees' marriage, pregnancy, childbirth, having children. Among female employees, one of the reasons of employee turnover rate is sexual harassment which is experienced very often but mentioned very rarely. As a result of all these factors, employee turnover rate may increase among female employees.

The purpose of this study is to investigate employee turnover rate issues in Turkish food and beverage enterprises in Bishkek, Kyrgyzstan to find out reasons of employee turnover rate, to

collect relevant statistical data on this issue, to propose solutions to the identified problems, and thus contribute in the quality improvement of food and beverage enterprises.

As a result of the research, employee turnover rate is mostly observed in the service department. Employee turnover rate among women employees is observed more than expected. Among the reasons of employee turnover rate "unsatisfactory wages, alternative job opportunities in other enterprises, additional job or having 2 jobs, cultural differences, business communication problems, overtime working and overloading, marital status, enterprise's physical conditions, unfair management" are revealed as negative factors.

# İŞİTME VE BEDENSEL ENGELLİ SPORCULARIN KULLANDIKLARI ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ İNCELENMESİ (GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ ÖRNEĞİ)·

Zühal KILINÇ\*

Burak GÜRER\*\*

H. Murat ŞAHİN\*\*\*

Ubeyde GÜLNAR\*\*\*\*

## Özet:

Bu çalışmada, işitme ve bedensel engelli sporcuların kullandıkları çatışma yönetimi stilleri incelenmiştir. Araştırmada Önder'in (10) lisans öğrencilerinde yaptığı bir çalışmada kullandığı ölçek uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçek, iki bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünde engelli sporcuların bireysel özelliklerini belirten sorulara, ikinci bölümünde engelli sporcuların çatışma yönetim stillerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Araştırmanın verileri, 2013-2014 yılı Güneydoğu Bölgesi illerindeki engelli spor kulüplerinin sporcularından elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde Independent Samples T testi ve iki gruptan fazla durumda tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, engelli sporcuların kullandıkları çatışma yönetim stillerinden cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslek, çocuk sayısı ve maaş değişkenleri arasında bir ilişki bulunamamıştır. Mesleki deneyim değişkeninde, demokratik çözüm stilinde anlamlı bir fark bulunmuştur. 1-5 yıl mesleki deneyimi olan sporcu ile 11-15 yıl mesleki deneyimi olan sporcuların demokratik çözüm stili arasında pozitif ilişki vardır. Ayrıca engelli olma nedeni değişkeninde kaçınma stili ve demokratik çözüm stili alt boyutlarında anlamlı farklar bulunmuştur. Doğuştan engeli olan sporcular ile başka sebeplerden engeli olan sporcuların kaçınma stilleri arasında pozitif ilişki vardır. Yine aynı ilişki demokratik çözüm stilinde de ortaya çıkmıştır. Sonuçta, spor yapmak aile içine ve arkadaşlığa olumlu etki ettiğinden çatışmanın az yaşandığı sonucuna da ulaşmak mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Engelli Sporcu, Çatışma, Çatışma Stilleri

**JEL Kodu:** M53, M54

· Bu çalışma II. Uluslararası Engellilerde Beden Eğitimi Spor Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

\* Yrd. Doç. Dr. , Batman Üniversitesi BESYO, S.Yazar, [zuhalkilinc14@gmail.com](mailto:zuhalkilinc14@gmail.com)

\*\* Yrd. Doç. Dr. , Batman Üniversitesi BESYO, S.Yazar, [burakgurer27@gmail.com](mailto:burakgurer27@gmail.com)

\*\*\* Yrd. Doç. Dr. , Batman Üniversitesi BESYO, S.Yazar, [hmuratsahin@gmail.com](mailto:hmuratsahin@gmail.com)

\*\*\*\* Öğretim Görevlisi , Batman Üniversitesi BESYO, S.Yazar, [ubeydegulnar@hotmail.com](mailto:ubeydegulnar@hotmail.com)

## **A STUDY OF CONFLICT MANAGEMENT STYLES USED BY HEARING AND PHYSICAL DISABLED SPORTSMEN (A SAMPLE OF SOUTHEAST ANATOLIA REGION)**

### **Abstract:**

In this study the conflict styles of physically disabled athletes is analysed. In this analysis the criterion (tool) used by Önder (10) with undergraduate students is adapted and used. In this descriptive study a criterion is used in order to gather information from two separate groups. In the first part individual questions have been asked whereas in the second, questions to find out their conflict styles have been forwarded. The results have been obtained from the physically disabled athletes of Southeastern Anatolian Region. In the analysis Independent Samples T Test and in cases where there were more than one group one way variant analysis (One Way Anova Test) was used. No relationship between the conflict styles and the gender, marriage status, age, level of education, job, the number of children of disabled athletes or in their wages. In their occupational experience a meaningful democratic conflict solving variant is found. There is a positive relationship between disabled athletes who have 1-5 years' experience and those with 11-15 years' experience. There were meaningful differences in the lower levels of avoiding the conflict and democratic solving styles in the physically disabled variant. There is a positive relationship between athletes who are disabled from birth and those disabled for other reasons. The same relationship has been found in the democratic conflict solving style. As a result, it can be said that sports affects family and friendly relations positively.

**Key Words:** Disabled athletes, conflict, conflict styles

### **Giriş**

İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyumsuzluk veya tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışma doğurur (1).

Çatışmayı Eren (2); bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından ortaya çıkan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına sebep olan olaylar olarak tanımlamaktadır. Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayı beğenmemesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatar (3).

Örgütlerde çatışmanın iyi yönetilememesi önemli bir problemdir. Araştırmalar incelendiğinde örgütlerdeki sorunların üçte ikisinin çatışmanın iyi yönetilemediğinden kaynaklandığı görülmektedir (4). Rahim ve Bonoma (5) tarafından geliştirilen çatışma yönetimi modeli kapsamında oluşturulan çatışma yönetim stilleri, problem çözme (problem solving), uzlaşma (compromising), zorlama (forcing), kaçınma (avoiding) ve uyma (accommodating) olmak üzere beş ana başlıkta sınıflandırılmaktadır.

*Problem Çözme:* Problem çözme tarzı, taraflar arasında işbirliğini kapsar ve iki taraf içinde kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek amacıyla bilgi alış verişiyle taraflar arasındaki farklılıklar ortaya koyulur. Bu stratejinin temel kuralı "kartların ortaya konulmasıdır". Burada taraflar işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler. Böylece her iki taraf da ne yapılabileceği konusunda kendi sınırlı bakış açılarını aşabilirler (3).

*Uyma:* Kişinin kendi istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek, karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını karşılama yaklaşımıdır. Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında alt pozisyonda çalışanlarla, üst

pozisyonda çalışanlar arasında oluşan çatışmalarda astların uyguladığı çatışma yönetimi stratejisidir. Karşı tarafın isteklerine uyularak ilişkinin bozulmaması ve devam etmesi amaçlanır (6).

*Zorlama:* Kendinden başkalarını çok fazla dikkate almadan kendi kazanç ve kayıplarını hesap etme ya da birisinin pozisyon kazanmak için dayatma kullanmasına dayanmaktadır (7). Taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Çatışmanın üstle ast arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Formal olarak zorlama ya da emretme yetkisi bulunmayan bir taraf blöf yapma, yanıltma ya da bir üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama yoluna gidebilir. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu kurumlarda bu strateji yaygın olarak kullanılır (3).

*Kaçınma:* Bu tutum ve davranış görmezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez. Böylece çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir (8). Ancak küçük problemler kendiliğinden çözülebilirse de çatışma sebebi önemli olduğu takdirde, çatışmanın şiddeti artarak örgütte daha büyük huzursuzluk kaynağı olabilir (9).

*Uzlaşma:* Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan uzlaşma stratejisi, tarafların ortak bir noktada çözüme kavuşmak için kendi istek ve ihtiyaçlarından tavizler vererek çözüme kavuşma yaklaşımıdır. Bu stratejide tarafları kendi isteklerinden tavizler verdiği için kesin olarak kazanan ya da kaybeden bir taraf varlığından söz edilemez (6).

İşitme ve bedensel engelli sporcuların kullandıkları çatışma yönetim stilleri bu araştırmanın konusu olarak ele alınmıştır. Araştırma işitme ve bedensel engelli sporcuların çatışmalarda hangi stili kullandıklarının ortaya konması açısından önemlidir. Yine bu araştırma, 2013-2014 yılı Güneydoğu Anadolu Bölgesi illerindeki işitme ve bedensel engelli lisanslı sporcular ile sınırlandırılmıştır.

## **1. Yöntem**

Engellilere karşı çok fazla çalışma olmadığı bilinmektedir. Tüm engelli sporculara ulaşmak zaman ve maddi açıdan çalışmayı sınırlandırmıştır. Bu sebeple, araştırmacıların ulaşabilecekleri engelli sporculara ulaşmaya çalışılmıştır. Toplamda 155 anket gönderilmiştir. Ölçeklerin 121 adeti geri dönmüş, bunlardan 114 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Çalışma engelli sporcuların çatışma stillerinin ortaya koyması açısından betimsel model ve engelli sporcuların çatışma stillerinin bazı demografik değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi açısından bağıntısal modeli içermektedir. Araştırmaya toplam 114 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların 96 sı erkek 18 i kadındır.

### **1.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni, Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki lisanslı engelli sporculardır. Çalışma grubu ise; tesadüfi örneklem metodu ile Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki illerden seçilen 6 ilin 114 engelli sporcuları oluşturmaktadır.

### **1.2. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölüm, kişisel bilgileri tespit etmeye yönelik demografik sorulardan oluşmuştur. İkinci bölümde, takım arkadaşları ve antrenörüyle yaşanan çatışmalarla tarafların başa çıkma stillerini tespit etme amacı taşıyan, çatışma yönetim stilleri ölçeğidir. Bu ölçek, Önder'in (10) lisans öğrencilerinde yaptığı bir çalışmada kullandığı ölçekten uyarlanmıştır. Bu ölçek 21 ifadeden oluşmakta ve 5 dereceli likert tipi cevaplanmaktadır. Verilerin güvenilirliği ise Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiştir. Anketin iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı 0,80 olarak hesaplanmıştır.

### **1.3. Verilerin Toplanması**

Anketler 27 Kasım 2013 – 21 Şubat 2014 tarihleri arasında araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Ayrıca anket ilgili spor kulüplerine kargo ile gönderilmiştir. Anket dönüşlerinin hızlı olması için bazı anketler elden teslim edilmiştir. Eksik, yırtık ve hatalı olan anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Toplamda 114 anket değerlendirmeye alınmıştır.

### **1.4. Verilerin Analizi**

İstatistik analizler SPSS for Windows 16,0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada tespit edilen puanlar arasındaki farkları belirlemek amacıyla ile niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, gruplar arası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler için olan Independent Samples T testi ve iki gruptan fazla durumda tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) testi kullanılmıştır. Gruplar arasındaki farklılığın hangi

gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için “Tukey” testi uygulanmıştır. Sonuçlar  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesi esas alınarak incelenmiştir.

## 2. BULGULAR

**Tablo 1.** Sporcuların çatışma stillerinin cinsiyet değişkenine göre analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	P
Kaçınma Stili	Erkek	96	2,83	0,77	0,68	0,49
	Kadın	18	2,69	0,81		
Demokratik Çözüm Stili	Erkek	96	2,51	0,73	1,15	0,25
	Kadın	18	2,59	0,74		
Hükmetme Stili	Erkek	96	3,21	0,84	0,67	0,50
	Kadın	18	3,04	1,02		

**Tablo 2.** Sporcuların çatışma stillerinin medeni durum değişkenine göre analizi

	Medeni Hal	N	Ort.	Std. Sapma	t	P
Kaçınma Stili	Evli	37	2,86	0,83	0,50	0,61
	Bekar	77	2,78	0,75		
Demokratik Çözüm Stili	Evli	37	2,54	0,83	0,61	0,53
	Bekar	77	2,44	0,69		
Hükmetme Stili	Evli	37	3,10	0,78	-,74	0,46
	Bekar	77	3,10	0,91		

**Tablo 3.** Sporcuların çatışma stillerinin yaş değişkenine göre analizi

	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	f	P
Kaçınma Stili	15-20	22	2,79	,82	1,89	0,07
	20-25	26	2,77	,81		
	26-30	22	2,96	,66		
	31-35	19	2,78	,67		
	36-40	11	3,13	,59		
	41-45	10	2,15	1,00		
	46-50	1	4,00	.		
	51-55	3	3,00	,28		
Demokratik Çözüm Stili	15-20	22	2,53	,65	1,17	0,32
	20-25	26	2,48	,80		
	26-30	22	2,45	,62		
	31-35	19	2,26	,85		
	36-40	11	2,81	,66		
	41-45	10	2,22	,84		
	46-50	1	3,66	.		
	51-55	3	2,70	,12		
Hükmetme Stili	15-20	22	2,89	,91	1,00	0,42
	20-25	26	3,12	,85		
	26-30	22	3,43	,68		
	31-35	19	3,42	1,00		
	36-40	11	3,18	,49		
	41-45	10	3,08	1,25		
	46-50	1	3,83	.		
	51-55	3	2,83	,57		

**Tablo 4.** Sporcuların çatışma stillerinin eğitim durumu değişkenine göre analizi

	Eğitim Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	f	P
<b>Kaçınma Stili</b>	İlköğretim	83	2,84	,77	1,04	0,38
	Lise	15	2,63	,87		
	Önlisans	8	3,12	,39		
	Lisans	3	2,94	,41		
	Doktora	5	2,33	1,06		
<b>Demokratik Çözüm Stili</b>	İlköğretim	83	2,52	,76	0,37	0,82
	Lise	15	2,31	,69		
	Önlisans	8	2,38	,49		
	Lisans	3	2,62	,55		
	Doktora	5	2,28	,91		
<b>Hükmetme Stili</b>	İlköğretim	83	3,27	,88	1,28	0,27
	Lise	15	2,77	,79		
	Önlisans	8	3,33	,64		
	Lisans	3	3,27	,09		
	Doktora	5	2,83	1,31		

**Tablo 5.** Sporcuların çatışma stillerinin meslek değişkenine göre analizi

	Meslek	N	Ort.	Std. Sapma	f	P
<b>Kaçınma Stili</b>	Memur	14	2,78	,82	1,75	0,09
	İşçi	33	2,78	,63		
	Esnaf	11	3,10	,71		
	Çiftçi	5	3,10	,74		
	Sanayici	4	3,00	,68		
	Öğrenci	14	2,84	,81		
	Ev hanımı	6	2,22	,71		
	İşsiz	12	3,23	,69		
	Diğer	15	2,42	,98		
<b>Demokratik Çözüm Stili</b>	Memur	14	2,56	,72	0,89	0,52
	İşçi	33	2,42	,65		
	Esnaf	11	2,51	,85		
	Çiftçi	5	3,02	,57		
	Sanayici	4	2,47	,13		
	Öğrenci	14	2,73	,66		
	Ev hanımı	6	2,12	,55		
	İşsiz	12	2,32	,96		
	Diğer	15	2,32	,88		
<b>Hükmetme Stili</b>	Memur	14	3,57	,89	1,74	0,09
	İşçi	33	3,25	,81		
	Esnaf	11	3,13	,88		
	Çiftçi	5	3,33	,35		
	Sanayici	4	3,20	,36		
	Öğrenci	14	2,94	,80		
	Ev hanımı	6	2,41	,72		
	İşsiz	12	3,61	,95		
	Diğer	15	2,90	1,04		



**Tablo 6.** Sporcuların çatışma stillerinin mesleki deneyim değişkenine göre analizi

	Mesleki Deneyim	N	Ort.	Std. Sapma	f	P
<b>Kaçınma Stili</b>	1-5	30	2,65	,92	0,68	0,63
	6-10	19	2,92	,85		
	11-15	29	2,82	,53		
	16-20	17	3,04	,60		
	21-25	8	2,77	,97		
	26 ve üstü	11	2,71	,87		
<b>Demokratik Çözüm Stili</b>	<b>1-5</b>	30	2,17	,75	<b>2,27</b>	<b>0,05*</b>
	6-10	19	2,50	,70		
	<b>11-15</b>	<b>29</b>	<b>2,72</b>	<b>,60</b>		
	16-20	17	2,69	,64		
	21-25	8	2,45	,85		
	26 ve üstü	11	2,28	,92		
<b>Hükmetme Stili</b>	1-5	30	3,09	1,06	0,82	0,53
	6-10	19	3,11	,94		
	11-15	29	3,11	,71		
	16-20	17	3,32	,51		
	21-25	8	3,72	,67		
	26 ve üstü	11	3,19	1,13		

P<0,05\*

**Tablo 7.** Sporcuların çatışma stillerinin çocuk sayısı değişkenine göre analizi

	Çocuk Sayısı	N	Ort.	Std. Sapma	f	P
<b>Kaçınma Stili</b>	1	9	3,12	,70	1,74	0,13
	2	14	2,38	,70		
	3	14	3,00	,61		
	4	6	3,13	1,05		
	6 ve üstü	4	3,12	,89		
	Yok	67	2,77	,77		
<b>Demokratik Çözüm Stili</b>	1	9	2,37	,86	1,67	0,14
	2	14	2,19	,64		
	3	14	2,50	,67		
	4	6	3,03	,69		
	6 ve üstü	4	3,05	,79		
	Yok	67	2,46	,73		
<b>Hükmetme Stili</b>	1	9	3,48	,76	1,59	0,16
	2	14	2,69	,84		
	3	14	3,00	,72		
	4	6	3,41	,60		
	6 ve üstü	4	3,58	,50		
	Yok	67	3,25	,93		

Tablo 8. Sporcuların çatışma stillerinin maaş değişkenine göre analizi

	Maaş	N	Ort.	Std. Sapma	f	P
Kaçınma Stili	1500-2000	71	2,80	,77	0,68	0,66
	2001-2500	12	3,00	,65		
	2501-3000	3	3,27	,97		
	3001-3500	3	2,77	,34		
	3501-4000	2	3,41	,11		
	4501-üstü	3	2,77	,83		
	0	20	2,62	,90		
Demokratik Çözüm Stili	1500-2000	71	2,50	,76	1,16	0,32
	2001-2500	12	2,59	,59		
	2501-3000	3	2,07	,94		
	3001-3500	3	2,29	,44		
	3501-4000	2	2,61	,23		
	4501-üstü	3	3,29	,12		
	0	20	2,26	,73		
Hükmetme Stili	1500-2000	71	3,25	,85	0,53	0,78
	2001-2500	12	3,18	,38		
	2501-3000	3	3,00	1,42		
	3001-3500	3	2,61	,78		
	3501-4000	2	3,75	,11		
	4501-üstü	3	3,11	,63		
	0	20	3,04	1,14		

Tablo 9. Sporcuların çatışma stillerinin engelli olma nedeni değişkenine göre analizi

	Engelli Olma Nedeni	N	Ort.	Std. Sapma	f	P
Kaçınma Stili	Doğuştan	65	2,8949	,76238	4,75	0,00**
	Kaza	21	3,0714	,64673		
	Hastalık	14	2,7024	,64111		
	Diğer	14	2,1667	,86232		
Demokratik Çözüm Stili	Doğuştan	65	2,6205	,71359	2,90	0,03*
	Kaza	21	2,2857	,71971		
	Hastalık	14	2,5159	,67037		
	Diğer	14	2,0635	,79733		
Hükmetme Stili	Doğuştan	65	3,2615	,79055	1,23	0,30
	Kaza	21	3,3333	,96032		
	Hastalık	14	2,9643	,91796		
	Diğer	14	2,8810	1,05698		

P<0.05\* p<0.01\*\*

### 3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma engelli sporcular üzerine fazla çalışma olmamasından dolayı önem arz etmektedir. Bu nedenle araştırmanın gelecek çalışmalara ışık tutacağı düşünülmüştür. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yaşayan işitme ve bedensel engelli sporcuların kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çocuk sayısı, maaş ile çatışma stilleri arasında anlamlı bir ilişki ve sonuca ulaşılammıştır.

Araştırmanın cinsiyet değişkeni ile ilgili analiz sonuçları literatürle farklılık göstermiştir. Bu farklılık örneklem sayısının düşük olması ile ilişkili olabilir. Diğer araştırmalarda cinsiyet ile çatışma stillerinde ilişki çıkmıştır. Sevim (11)'in yapmış olduğu çalışmada kız öğrencilerin erkeklerden daha olumlu ve yapıcı çatışma çözme becerilerine sahip olduğu saptamıştır. Önder (10)'de, çalışmada cinsiyet değişkeni ve çatışma stilleriyle ilgili olarak erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre çatışmaları yönetmede daha fazla hükmetme stilini kullandıkları

bulunmuştur. Uğurlu (12), araştırmasında öğretmenlerin cinsiyetine göre, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerinin hepsinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Cinsiyet değişkeninde fark çıkmaması sporun çatışmaya olumlu katkı yaptığı yönünde yorumlanabilir. Birçok araştırmada sporun olumlu etkilerinden bahsedilmektedir. Araştırmanın yaş ile çatışma stilleri arasında ilişki çıktığı görülmektedir. Önder (10) tarafından yapılan araştırmada, kaçınma, hükmetme ve demokratik çözüm stilleri ile yaş grubu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bulmuştur. Düzenli yapılan sporun yaşla ilişkisinin çıkmaması sporun stresi azalttığı ve çatışmanın oluşmasını engellediği şeklinde yorumlanabilir. Genç sporcularda çatışmanın daha fazla çıkması beklenmektedir. Ama engelli sporcular içinde yaşa bağlı bir çatışma durumunun olmaması takımdaki motivasyonun ve birlikteliğin iyi olduğu şeklinde de düşünülebilir. Buradan hareketle sporun etkisiyle engelli sporcuların yaşının küçük ya da ileri olması çatışma durumuna etki etmediği sonucunun mantıklı olduğu söylenebilir. Araştırmamızda ilişki çıkmayan bir değişkende eğitimidir. Farklı araştırmalarda değişik sonuçlar bulunmuştur. Çelik (13)'in yaptığı çalışmada bir ilişki bulunmuştur. Çelik (13), kulüp yöneticilerinin eğitim seviyesi ile çatışma yönetim stilleri arasındaki anlamlı ilişki olduğu; üniversite mezunu yöneticilerin lise ve ilköğretim mezunlarına göre daha yüksek düzeyde çatışma yönetim stilleri kullandıkları belirlenmiştir. Eğitimin spor kültürü ve ahlaki içinde önemli bir yeri olduğu söylenebilir. Buna bağlı olarak sporun eğitime olumlu etkisi olduğu da söylenebilir. Engelli sporcularda spor yapıyor ile çatışma stilleri olmak ilişkili çıkmamıştır. Engelli sporcularda çatışma yönetimi eğitim durumu bakımında önemli olmamaktadır. Örneklem sayısının artırılması bu durumun destekleyicisi olması açısından önemli olabilir. Araştırmamızda yine maaş değişkene göre anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Ekonomik durum çatışma yönetimi stillerine etki etmemektedir. Tablo 8 incelendiğinde ekonomik olarak çok düşük ücretlerin alınmadığı görülmektedir. Maddi olarak bir sıkıntının yaşanmıyor olması çatışma oluşmasını engelliyor olabilir.

Araştırmamızda mesleki deneyim değişkeni (Tablo 6) incelendiğinde demokratik çözüm stili alt boyutunda 1-5 yıllık mesleki deneyimi olan sporcu ile 11-15 yıllık mesleki deneyime sahip sporcular arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Engelli sporcular, mesleki deneyime göre normal dağılım göstermiştir. Bu olgu çatışma yönetiminin önemini göstermektedir. Mesleki tecrübeleri daha fazla olan sporcular demokratik çözüm stilini kullanarak çatışmayı yönettikleri görülmektedir.

Engelli olma nedeni (Tablo 9) ile çatışma yönetimi stilleri arasında da ilişki saptanmıştır. Kaçınma stili alt boyutunun Tukey analizi sonucunda doğuştan engelli olma, kaza ve diğer sebeplerden engeli olma arasında da anlamlı fark bulunmuştur ( $P < 0.05$ ). Kaza ve diğer sebeplerden engeli olan sporcular doğuştan engeli olan sporculara göre daha çok kaçınma stilini kullanmaktadır. Bu durum yaşantılarla ilişkilendirilebilir. Doğuştan engelli olan sporcuların çatışmada, sorunları görmezden geldiği, karşı tarafın isteklerine kendi isteklerinden fazla duyarlı oldukları söylenebilir. Diğer sebeplerden engeli olan sporcuların ise çatışma yönetiminde aktif bir yol izleyerek katılımcı davranış sergileri anlaşılmaktadır. Kaçınma sonucu görmezden gelinen sorunlar çözülmedikleri için zamanla etkileri daha yıkıcı çatışmalar yaratacak forma dönüşebilirler. Çatışmadan sürekli kaçınanlar kendilerini zayıf hissederler, engellemeler ve problemlerle mücadele için kendilerini güçlü hissetmezler (14).

Araştırmamızda engelli olma nedeni değişkeni (Tablo 9) demokratik stili alt boyutunda doğuştan engelli olma ile diğer sebeplerden engelli olma arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p < 0.01$ ). Çatışma yönetimi ancak demokratik bir ortamda başarıyla yürütülebilmektedir. Çünkü demokrasi, aynı düşüncede olmayanların bu düşüncelerini açıklama ve yayma haklarının bulunduğu, uygarlığın paradigmatik çerçevesi ve temel değer yargıları ile çelişmemesi kaydıyla, her türlü düşüncenin ifade, örgütlenme ve kararları etkileyebilme hakkına sahip olduğu bir çoğunluk yönetimidir (15).

Sonuç olarak spor çatışma yönetimine birçok yönden olumlu etki etmekle birlikte bazı durumlarda da çatışma yaşanmaktadır. Engelli sporcuların yaşamları ve buldukları ortamlar çatışmaya yaklaşımlarını etkilemektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda spor yapan engellilerin çatışmaya olumlu yaklaştıkları ve çatışma yönetiminde iyi niyetli olduklarını söylemek yanlış olmaz. Spor yapmak aile içine ve arkadaşlığa olumlu etki ettiği için çatışmanın az yaşandığı sonucuna da ulaşmak mümkündür.

## **Kaynakça**

- Karip, E.: **Çatışma Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayıncılık. 2000.
- Eren, E.: **Yönetim Psikolojisi ve Örgütsel Davranış**, Ankara: Beta Basım Yayın. 2004.
- Karip, E.: **Çatışma Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayıncılık. 1999.
- Şahan, İ.: **Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2006.
- Rahim, M.A., Bonoma, T.V.: **Mananing organizational conlict: A model for diagnosis and intervention**, Psychological Reports, 1979.
- Üngören, E., Cengiz, F., Algür, S.: **İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2009, 8 (27):36-56.
- Karataş, S.: **Afyonkarahisar ili merkez ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin kurum içi çatışmaları yönetim biçimine ilişkin görüşleri**, Üniversite ve Toplum Dergisi, 2007, 7(2). www.universite-toplum.org.
- Koçel, T.: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2001.
- Ertürk, M.: **Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve erciyes üniversitesinde bir anket uygulaması**, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1994. 11:121-147.
- Önder, E.: **Lisans Öğrencilerinin Yaşadıkları Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Stilleri** (Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği)
- Sevim, S.A.: **Üniversite Öğrencilerinin Çatışmalara Yaklaşım Biçimleri**, Eurasian Journal of Educational Research, 21, pp, 223-233/2005.
- Uğurlu, F.: **İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetme stilleri**, Dokuz Eylül Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir. 2001.
- Çelik, A.: **Spor kulübü yöneticilerinin çatışmayı yönetme stratejilerinin mükemmeliyetçilik özellikleriyle ilişkisi**, Kastamonu Eğitim Dergisi, 2011, 19(2): 623-636.
- Sökmen, A. Yazıcıoğlu, İ.: **Thomas Modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2005, S:1:1-19.
- Özdeş, T.: **Çatışma veya uzlaşma 21. yüzyıla girerken çoğulculuğa kur'an açısından bir bakış**, Cumhuriyet Dergisi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 2000, 4 (1).

## **KONGRE TURİZMİ AÇISINDAN İSTANBUL İLİ'NİN REKABET GÜCÜNÜN ANALİZİ**

Fatma Özçelik HEPER\*

Mehmet SARIŞIK\*\*

### **Özet:**

İstanbul, 500'den fazla katılımcısı olan kongreler kategorisinde, dünyadaki birinci destinasyon konumunda olmasına rağmen gerek kongre turisti gerekse elde edilen gelir bağlamında hak ettiği yere gelememiştir. Araştırma kapsamında bunun nedenlerini anlamak için rekabeti ölçtüğü düşünülen 36 faktörle İstanbul'un güçlü ve zayıf yönleri belirlenmeye çalışılmıştır.

İstanbul'un kongre turizminde daha iyi bir noktaya gelebilmesi için kongre delegelerinin ve İstanbul'daki yerli işletmecilerin İstanbul'un genel durumu ile ilgili algılarını bilmek önemlidir. İstanbul'a kongre amaçlı gelen turistlerin ve yerli işletmecilerin İstanbul algılarının bilinmesi ile başta turizm işletmeleri olmak üzere, kongre turizmi alanında çalışan yerel ve kamu kuruluşları da İstanbul'un eksiklerini daha somut verilerle görebileceklerdir.

Araştırma sonucunda İstanbul tarihi ve kültürel zenginliği, alışveriş imkanı, konukseverlik, ürün çeşitliliği, doğal çevrenin güzelliği ve genel anlamda çekicilik gibi faktörlerde güçlü bulunurken doğal afetlerin zararsızlığı, savaş ve terör olayları, deniz ve kumsalları, ulaşımın etkinliği, güçlü devlet ve engelsiz bürokrasi, politik yapı, işletmelerin pazarlama ve rekabet stratejileri, turizm teşvik politikaları ve altyapı gibi faktörlerde ise zayıf bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kongre Turizmi, İstanbul, Turizmde Rekabet, Destinasyon Rekabeti

**JEL Kodu:** P47, R1

## **IN TERMS OF CONGRESS TOURISM THE ISTANBUL COMPETITION ANALYSIS**

### **Abstract:**

Although Istanbul the location in the category with more than 500 congress participants the first, it could not come to the place deserves in the context of income derived both world congress tourist destination. Within this research, which is thought to measure the competition in order to understand the reasons for this 36-factor Istanbul's strengths and weaknesses are determined.

It is important to know that congress tourism delegates and local operators their perception about the Istanbul's a better point of congress tourism. Knowing the perception of the congress tourists visiting Istanbul and domestic operators, including especially tourism businesses, local employees in the tourism sector and public penny congress will be able to see the shortcomings of Istanbul with more concrete data.

---

\* Doktora öğrencisi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Bölümü, S. Yazar, ozcelikfatma@hotmail.com,

\*\* Prof. Dr. Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, S. Yazar, msariisik@hotmail.com

The end of this research were found that İstanbul has strong with historic and cultural wealth, shopping facilities, hospitality, variety of products, natural environment of beauty and general attractiveness but harmlessness of natural disasters, war and terrorism, sea and beaches, the efficiency of transportation, powerful states with and without bureaucracy, political structure, marketing and competitive strategies, tourism promotion policies and infrastructure has been weak.

**Keywords:** Congress Tourism, İstanbul, Tourism Competition, Destination Competitiveness

## **GİRİŞ**

Dünya turizm örgütü verilerine göre 2020 yılında 2 trilyon \$ gelir ve 1,6 milyar kişinin seyahatiyle büyüyecek olan turizm pazarından daha fazla pay almak isteyen ülkelerin turizmi çeşitlendirerek farklılaşmaya gitmeleri kaçınılmazdır. Kongre ve fuar turizmi bu bağlamda ortaya çıkan bir turizm çeşidi olup dört mevsim yapılmasının yanı sıra getirdiği döviz bakımından da diğer turizm çeşitlerinden daha kârlı gözükmektedir. Türkiye’de normal bir ziyaretçinin bıraktığı döviz miktarı 700 \$ civarında iken bu rakam kongre turizminde 2200 \$ civarına çıkmaktadır.

Dünyada kongre turizminde yeni eğilimler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu bağlamda insanlar artık uzak yerlere gitmeyip ulaşım açısından daha yakın yerleri tercih etmeye başlamışlardır. Bu bağlamda İstanbul 3-4 saatlik uçuş mesafesinde 1,5 milyar insan, 50’den fazla ülke ve 25 trilyon \$’lık bir pazara yakındır. Dünya’ya İstanbul’da bir atıl kapasitenin mevcut olduğunu ve şehrin kongre turizmi için hazır olduğunu göstermek gerekmektedir.

İstanbul bugün sadece kongre turizminde değil turizmin diğer tüm alanlarında da başa oynamaktadır. 2000’li yıllarda 2 milyon turist ağırlayan İstanbul bugün 8 milyon kişiyi ağırlamakta olup 2023 yılında 20 milyon ziyaretçiye ulaşmayı hedeflemektedir. Bu hedefleri sağlayabilmek için kongre turizminde elde ettiği başarının sürdürülebilir olması çok önemlidir.

İstanbul özellikle 2005 yılından bu yana hem kongre sayısı hem de delege sayısını artırmış olup 2011 yılında 113 kongre ile Dünya Kongre Şehirleri sıralamasında 9., Avrupa’da 8., 2012 yılında 128 kongre ile Dünya’da 9., Avrupa’da 8., 2013 yılında ise 142 kongre ile Dünya’da 8. Avrupa’da 7. sırada yer almıştır. Dolayısıyla İstanbul artık Dünya Kongre Şehirleri listesinde takip edilen bir şehir konumundadır. Dünyanın önde gelen şehirleri İstanbul’u rakip olarak görmekte olup, uluslararası dernek ve birlikler toplantısını İstanbul’a getirmek üzere talepte bulunmaktadırlar.

İstanbul’un tarihi, kültürel ve ticari anlamda sahip olduğu potansiyel göz önüne alındığında oldukça düşük kalan bu sıralamayı değiştirmek için Turizm Bakanlığı, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Yerel Yönetimler, Seyahat Acentaları, Kongre ve Ziyaretçi Büroları gibi kurumların birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Bu araştırma İstanbul’un kongre turizmi potansiyelini ortaya koyarken, ülke ve bölge ekonomisine etkisini inceleyecek ve İstanbul’da kongre turizminin geliştirilmesine yönelik somut öneriler getirecektir. Ayrıca İstanbul’un kongre turizminde üstün ve zayıf yönlerinin belirlenerek rekabet gücünün ortaya konabilmesi ve şehrin dünyada üst sıralara yükselebileceği açısından sektör temsilcilerine yardımcı olabilecektir.

## **LİTERATÜR TARAMASI**

Rekabet kavramı literatürde defalarca tanımlanmış olmasına karşın genel kabul görmüş bir tanımı yoktur ( Porter 1990; Spence ve Hazard,1988; Meng,2006:34). Destinasyon rekabeti, tüketicilerin gözünde ürün ve hizmetlerin rakiplere göre daha iyi iletilmesidir (Dwyer Forsyth, ve Rao,2000:10). Hassan’a göre ise katma değeri yüksek ürünlerin pazar paylarını rakiplerine göre sürekli yüksek tutmak rekabetin ta kendisidir ( Hassan,2000:239).

Destinasyon rekabeti destinasyonun pazardaki pozisyonunu sürdürmesi ve geliştirmesi olarak tanımlanabilir (d’Hautesserre,2000:23; Chambers,2010:4). Buhalis (2000) ve Crouch-Ritchie (1999) destinasyon rekabetine destinasyon sakinlerinin ekonomik refahları açısından yaklaşmışlardır. Destinasyonların uluslararası rekabetin içine girmeleri bölge sakinlerinin ekonomik refahlarının yanı sıra ülkenin yaşam standardını, ticaret, yatırım, iş yapma vb. etkinliklerini de artırır ( Dwyer ve Kim,2003:370).

Destinasyon rekabeti ziyaretçi sayıları, pazar payı, turist harcamaları, istihdam gibi turizm endüstrisindeki objektif ölçüm faktörlerinin yanı sıra kültürel ve tarihsel zenginlik, kaliteli turizm deneyimleri gibi subjektif ölçümlerde içermektedir ( Meng,2006: 34).

Kozak ve Kayar’a göre (2007) bir girişimcinin karşılaştığı kalite üstünlüğü rekabet avantajının ta kendisidir (Kozak ve Kayar, 2007:205). Bahar ve Kozak (2008) ise destinasyon rekabetini, bir destinasyonun piyasa payını ve gücünü sürdürmesi, koruması ve zamanla onu geliştirmesi olarak ifade etmişlerdir.

Turizm destinasyonlarında karşılaştırmalı avantaj ve rekabet avantajı Ritchie ve Crouch (1993) ile Dwyer ve Kim (2003) tarafından incelenmiştir. Crouch ve Ritchie’in, turizm destinasyonunda doğru bir rekabet nasıl yapılır sorusuna yanıtı şu şekildedir; Turizm harcamalarının artırılması, ziyaretçi çekiciliklerinin artırılması, ziyaretçilere unutulmaz deneyimler yaşatarak onları tatmin etme, ziyaretçilerin beklentilerinin kârlı bir biçimde

karşılama, bölge sakinlerinin refahının sağlanması, destinasyonda gelecek nesiller için doğal kaynakları koruyarak ziyaret çekme kabiliyetini geliştirme olarak vermişlerdir ( Chambers,2010:4).

Dwyer ve Kim'e göre (2003) bir destinasyonun rekabet avantajını başarması için sunulan ve görülen deneyimlerin mevcut alternatif destinasyonlardan daha üstün olması gerekmektedir. Ritchie (2003) ve Dwyer (2003) destinasyon rekabetine bütüncül bir yaklaşımla yaklaşım destinasyon rekabeti modellerini karşılaştırarak kendi modellerini oluşturmuşlardır.

Pearce'e göre turizmde dünya çapında rekabet artmaktadır. Enright ve Newton'a göre (2005) destinasyon rekabetinde çekicilik ve müşteri tatmini çok önemli olup bunun için turizmde çok geniş olan hizmet sağlayıcıların ortaklaşa hareket etmeleri gerekmektedir ( Hong,2008:24).

Destinasyonların uluslararası turizm pazarında başarılı olabilmeleri için genel çekicilik, ziyaretçilere beklediği deneyimi yaşatma gibi konularda alternatif destinasyonlarla aynı ya da eşit olmalıdır ( Dwyer ve Kim,2003:2).

WEF (World Economic Forum) ve IMD'nin ( International Institute of Management Development) 2005 yılında yayınladığı uluslararası rekabet raporunda belirtilen rekabet faktörleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Global Rekabet Faktörleri

<b>Faktörler</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>Açıklık</b>	Bu faktör ticaret ve yatırım açıklığı, yabancıların yatırım ve finansal alandaki açıkları, döviz kuru politikalarında değişiklikler, ihracat kolaylığı ile ölçülür
<b>Hükümet</b>	Devletin ekonomideki rolü, hükümet harcamaları, kamu tasarrufları, fiyatlar, marjinal vergi ve kamu hizmetlerindeki yeterlilik
<b>Finans</b>	Finansal araçlar, yatırımları gerçekleştirenler, finansal piyasalardaki rekabet, istikrar ve finans kurumlarının borç ödeme güçleri, ulusal tasarruf düzeyleri, dış gözlemciler tarafından verilen kredi notları
<b>İşgücü</b>	Bu faktör verimliliği ve rekabet gücünü ölçer. İşgücü piyasası, ulusal işgücü maliyetleri, işgücü pazarının uluslararası normlarla ilgili etkinliği, işgücünün eğitim ve beceri seviyeleri, personel kiralama engelleri, işgücü vergilerinin çarpıtılması
<b>Altyapı</b>	Kaliteli yol, demiryolu, liman, telekomünikasyon, hava ulaşımının maliyeti, altyapı yatırımları vb. faktörlerle ilgilidir
<b>Teknoloji</b>	Bilgisayar kullanma durumu, yeni teknolojilerin yayılması, ekonominin yeni teknolojilere uyumu, ar-ge'nin kalite durumu
<b>Yönetim</b>	Genel yönetim kalitesi, personel eğitimi ve motivasyon kriterleri, pazarlama, kaliteli iç finansal kontrol sistemi
<b>Sivil kurumlar</b>	Bu faktör iş rekabetini ölçer. Yasal kurumların kaliteleri ve uygulamaları, yolsuzluk, organize suç ve güvenlik açığı

**Kaynak;** Word Economics Forum, 2000

Kongre turizmde destinasyon rekabeti ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara göz gezdirmek faydalı olacaktır. Opperman (1996) 'Kongre Şehirleri- İmaj ve Değişen Şanslar' adlı çalışmasında son 10 yılda kongre şehirleri için ortaya çıkan şans faktörlerini değerlendirmiştir. Toplantı planlayıcıları ile yapılan araştırmaya göre hizmet, maliyet, imaj, lokasyon ve aktiviteler planlayıcıların karar almalarını etkileyen en önemli ölçütlerdir.

Bahar ve Kozak (2004) tarafından yapılan 'Türkiye'nin Akdeniz Ülkeleri İle Karşılaştırmalı Rekabet Gücü' adlı bir diğer çalışmada Türkiye ile en yakın rakipleri olan İspanya, Yunanistan, İtalya, Fransa ve Kıbrıs ile karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda Türkiye'nin rekabet gücünü en olumlu etkileyen faktörün konukseverlik, en olumsuz etkileyen faktörün ise uzaklık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kayar ve Kozak (2008) tarafından yapılan 'Destinasyon Rekabetini Ölçme: Seyahat ve Turizm Endüstrisinde Bir Uygulama' adlı çalışmada rekabeti ölçtüğü düşünülen 13 faktör baz alınarak Avrupa ülkeleri ve Türkiye karşılaştırılmıştır. Kümeleme analizi ve çok boyutlu ölçekleme tekniği kullanılarak bulgular analiz edilmiş ve analiz sonucunda rekabeti ölçtüğü düşünülen faktörler üç küme içerisinde toplanmıştır. Bunlar; hava ulaşımı, doğal- kültürel kaynaklar ve ulaşım altyapısı ile sağlık ve hijyendir.

Linda Sau-Ling-Lai ( 2009) 'Çin'in Macao Özerk Bölgesinde Kongre Turizmde Rekabet Avantajı' adlı çalışmasında Çin'in Macao Özerk Bölgesi'nin bir kongre destinasyonu olarak performans analizini yapmayı

amaçlamıştır. Sonuç olarak şehrin güçlü gelenekleri, turistik altyapısı ve çekicilikleri ile övünülürken tanıtım ve sektördeki kongre turizmi uzmanı eksikliği bir sıkıntı olarak görülmüştür.

Kozak, Baloğlu ve Bahar ( 2010) tarafından yapılan ‘Destinasyon Rekabetini Ölçme: Çoklu Destinasyonlara Karşı Çoklu Milletler’ adlı bir diğer çalışmada Türkiye’nin rekabetçi pozisyonu Akdeniz’deki iki ülke ile karşılaştırılmıştır. Çalışmada yabancı turistlerin gözünden Türkiye, İspanya ve Yunanistan ile karşılaştırılarak destinasyonun kendi rekabet gücünü görmesi amaçlanmıştır.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma nicel bir araştırmadır. Verileri elde etmek için oluşturulan anket formu, yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak dağıtılmıştır. Bu şekilde derinlemesine inilerek, anket formunda yer alan konulardan çok daha fazlasına ulaşılması amaçlanmıştır.

Anket formu hazırlanırken Bahar ve Kozak (2004), Kayar ve Kozak (2008), Kozak vd.(2010), Kozak ve Rimmington (1999)’ın eserlerinden yararlanılmıştır. Anket formları dağıtılmadan önce 15 adet müşteri anketi ve 15 adet işletmeci anketi katılımcılara yüzyüze doldurtularak yanlış anlaşılmaya mahal verecek bölümler tekrar gözden geçirilmiştir. Ayrıca bu konuda akademisyenlerin görüşleri de dikkate alınmıştır.

Araştırma’ya İstanbul’a kongre amaçlı gelen yerli ve yabancı delegeler ile İstanbul’da yer alan başta konaklama işletmesi olmak üzere, seyahat acentası ve tur operatörleri dahil edilmiştir. Çalışmada veri elde edebilmek amacıyla iki anket oluşturulmuştur. Yerli kongre delegelerine yönelik Türkçe, yabancı kongre delegelerine yönelik ise İngilizce müşteri anketi, yerli işletmeler içinse Türkçe işletmeci anketi hazırlanmıştır.

Araştırma’ya katılanlara rekabeti etkilediği düşünülen 36 farklı faktör ile İstanbul’u değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmada 5’li likert ölçeği kullanılmış olup; 5, Çok iyi, 4; İyi, 3; Orta, 2; Kötü, 1; Çok kötü anlamına gelmektedir. Daha sonra elde edilen veriler toplanıp ayıklanarak SPSS 16.0’ya girilmiş frekans dağılımları ve çapraz tabloları oluşturularak t ve anova testlerine tabii tutulmuştur.

## BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırma sonucunda öncelikle katılımcıların demografik özellikleri ve işletmecilere ilişkin verilerin frekans dağılımlarına yer verilmiş sonrasında katılımcıların demografik özellikleri ile İstanbul’la ilgili algıları arasındaki farklılıklar analiz edilmiştir. Rekabeti ölçtüğü düşünülen 36 faktöre ilişkin ortalamalar yorumlanarak İstanbul’un güçlü ve zayıf olduğu kriterler açıklanmıştır. Ayrıca kongre delegeleri ve işletmecilerin İstanbul’la ilgili algılarında farklılık olup olmadığı t testi ile analiz edilmiştir.

**Tablo 2:** Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler

Ankete katılanlar	N	% Oran
Yerli işletmeci ve çalışanlar	174	42,4
Yerli ve yabancı delegeler	236	57,5
TOPLAM	410	100,0
Cinsiyet	N	% Oran
Erkek	217	52,9
Kadın	193	47,1
Total	410	100,0
Ulus	N	% Oran
Türk	179	43,7
Alman	33	8,0
İngiliz	19	4,6
Rusya	20	4,9
Ukrayna	20	4,9
Uzakdoğu	22	5,4
KKTC	14	3,4
İtalyan	22	5,4
Fransa	17	4,1
İspanyol	14	3,4
Avustralya	6	1,5
Amerikan	11	2,7
Kuzey Afrika	2	,5
İran	7	1,7
Yunan	8	2,0
İsveç	8	2,0



Hollanda	5	1,2
Norveç	2	,5
Yanıt yok	1	,2
TOPLAM	410	100,0
<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>% Oran</b>
İlkokul	5	1,2
Ortaöğretim	10	2,4
Lise	26	6,3
Üniversite	196	47,8
Lisansüstü	173	42,2
TOPLAM	410	100,0
<b>Resmi Turizm Eğitimi</b>	<b>N</b>	<b>% Oran</b>
Hayır	330	80,5
Evet	77	18,8
Yanıt yok	3	,7
TOPLAM	410	100,0
<b>Gelir Durumu</b>	<b>N</b>	<b>% Oran</b>
1000 \$ ve altı	6	1,5
1001-3000 \$	39	9,5
3001-5000 \$	124	30,2
5001-7000 \$	90	22,0
7001 \$ ve üzeri	84	20,5
Yanıt yok	67	16,3
TOPLAM	410	100,0

410 kişiden oluşan araştırma grubunun 174'i yerli işletmeci ve çalışanlar, 236'sı İstanbul'a kongre amaçlı gelen yerli ve yabancı delegelerden oluşmaktadır. Katılımcıların 217'si erkek, 193'ü ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların uluslarına göre dağılımlarına bakıldığında ağırlığın 179 kişi ile Türklerden oluştuğu görülmektedir. İkinci sırada 33 kişi ile Almanlar, üçüncü sırada 22'ser kişi ile İtalyan ve Uzakdoğulular, dördüncü sırada 20'ser kişi ile Rus ve Ukraynalılar, beşinci sırada ise 19 kişi ile İngilizler gelmektedir. Analizlerde bu beş ulus göz önüne alınmış diğer uluslar katılımcı sayılarının azlığından dolayı analizlere dahil edilmemiştir. Katılımcıların uluslarına göre dağılımları İstanbul'a gelen yabancı turistlerin milliyetlerine göre oranlarına bakıldığında uyumlu olduğu görülmektedir. 2013 yılında İstanbul'a gelen yabancı turistlerin milliyetlerine bakıldığında % 11,3 Almanlar, % 5,5 Ruslar, % 4,4 İngilizler ve % 4,2 ile İtalyanların çoğunlukta olduğu bilinmektedir.

Eğitim düzeylerine bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun 196 kişi ile üniversite mezunları ve 173 kişi ile lisansüstü eğitim seviyesindekilerden oluştuğu görülmektedir. İlkokul mezunların sayısı 5 kişi ile en az olanıdır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun resmi turizm eğitimlerinin olmadığı görülmektedir. Resmi turizm eğitimi olanların sayısı 77 kişidir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 3001-5000\$ gelir seviyesindekilerden oluşmaktadır. İkinci çoğunluğu 5001-7000\$ gelir seviyesindekiler üçüncü çoğunluğu ise 7001 \$ ve üzerinde gelirleri olanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3'de işletmecilere verilen anketlerde sorulan işletme türü, işletmede çalışan kişi sayısı, işletmedeki görevleri, kaç yıldır turizm sektöründe ve kaç yıldır aynı işletmede olduklarına ilişkin soruların frekans dağılımları verilmiştir. Buna göre 78 ile diğer işletmeler ilk sırada yer alırken bunu konaklama işletmeleri takip etmektedir. Ankete katılan kişilerin çalıştıkları işletmelerdeki kişi sayılarında 51-100 kişi sayısı ilk başta yer alırken, 100 ve üzeri kişilerin çalıştığı işletmeler ikinci sırada yer almaktadır. Bu sayılara bakıldığında ankete katılanların çoğunluğunun orta ve büyük işletmelerden oluştuğu söylenebilir.

Katılımcıların işletmelerdeki görevlerine bakıldığında 55 kişi ile işletme çalışanları ilk sıradadır. 51 kişi ile işletme müdürleri ikinci, 39 kişi ile departman şefleri üçüncü çoğunluğu oluşturmaktadır. İşletme sahipleri 12 kişi ile azınlıkta kalmıştır. 55 katılımcı 5-9 yılları arasında turizm sektöründe çalışırken, 54 kişi 9-13 yıldır turizm sektöründe çalışmaktadır. Üçüncü sırada 43 kişi ile 1-4 yıldır çalışanlar yer alırken, 14 yıl ve üzeri çalışanların sayısı 13'dür. Katılımcıların kaç yıldır aynı işletmede çalıştıklarına bakıldığında 79 kişi ile büyük çoğunluğu 1-4 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. 5-9 yıl arası çalışanlar 48 kişi, 9-13 yıl arası çalışanlar 19 kişi, 14 yıl ve üzeri aynı işletmede çalışanlar 12 kişi, 1 yıldan az aynı işletmede çalışanlar ise 16 kişidir.

**Tablo 3:** İşletmeci ve Çalışanlara İlişkin Verilerin Dağılımı

<b>İşletme Türü</b>	<b>N</b>	<b>% Oran</b>
Konaklama İşletmesi	59	14,4
Seyahat Acentası	22	5,4
Tur Operatörü	15	3,7
Diğer	78	19,0
Yanıt yok	236	57,6
<b>TOPLAM</b>	<b>410</b>	<b>100,0</b>
<b>İşletmenizde çalışan kişi sayısı</b>	<b>N</b>	<b>% Oran</b>
0-25	28	16,2
26-50	37	21,4
51-100	56	32,4
100 ve üzeri	52	29,0
Yanıt yok	1	1,0
<b>TOPLAM</b>	<b>174</b>	<b>100</b>
<b>İşletmedeki göreviniz nedir ?</b>	<b>N</b>	<b>% Oran</b>
İşletme sahibi	12	7,0
İşletme ortağı	17	9,9
İşletme müdürü	51	28,5
Departman şefi	39	22,7
İşletme çalışanı	55	32,0
<b>TOPLAM</b>	<b>174</b>	<b>100</b>
<b>Kaç yıldır turizm sektöründe çalışmaktasınız ?</b>	<b>N</b>	<b>% Oran</b>
1 yıldan az	9	5,2
1-4	43	24,7
5-9	55	31,6
9-13	54	31,0
14 ve üzeri	13	7,5
<b>TOPLAM</b>	<b>174</b>	<b>100</b>
<b>Kaç yıldır aynı işletmede çalışmaktasınız?</b>	<b>N</b>	<b>% Oran</b>
1 yıldan az	16	9,2
1-4	79	45,4
5-9	48	27,6
9-13	19	10,9
14 ve üzeri	12	6,9
<b>TOPLAM</b>	<b>174</b>	<b>100</b>

Tablo 4’de ankete katılanların milliyetleriyle İstanbul’la ilgili düşünceleri arasında farklılıkların olduğu görülmektedir. Ankete katılan toplam 18 farklı ulustan sadece sayıca en fazla olan 6 ulus incelemeye alınmıştır. Bunlar Türk, Alman, İngiliz, Rus, İtalyan ve Uzakdoğulu’dur. Toplam yedi faktörde görüş ayrılıkları anlamlı bulunmuştur.

İstanbul’da genel anlamda hizmet kalitesi faktöründe anlamlı bir fark vardır. İstanbul’un hizmet kalitesini en iyi bulan Rus (4,15) ve İtalyanlar (4,14), en kötü bulan ise 3,76 ortalama değer ile Almanlardır. Genel olarak fiyatların uygunluğu konusunda İstanbul’u en iyi bulan 4,14 ile Uzakdoğulular olurken, en pahalı bulan ise 3,00 ortalama ile Ruslardır. Gece yaşantısı ve eğlence olanaklarını en iyi bulan Ruslar olurken (4,70), en kötü bulunları Almanlar olmuştur (3,78).

İnsan kaynaklarının yeterliliği kriterinde İstanbul’u en iyi bulan Uzakdoğulu’lar olurken (4,18), en vasat bulanlar ise Almanlardır (3,39). Tanıtım ve reklam politikalarını en iyi bulan ulus 3,47 ortalama ile İngilizler olurken, en kötü bulan ulus ise İtalyanlar olmuştur (3,29). Politik yapının istikrarlılığı konusunda İstanbul’a en iyi puan 3,90 ile Uzakdoğulu’lardan gelirken en düşük puan 2,81 ile Alman’lardan gelmiştir. Son olarak devletin güçlü politik yapının istikrarlılığı konusunda 3,82 ile İstanbul’u en iyi bulan ulus Uzakdoğulu’lar, en kötü bulan ise 2,35 ortalama ile Almanlar olmuştur. Genel olarak sonuçlara bakıldığında İstanbul’un rekabet gücünü en yüksek gören Uzakdoğulu’lar, en zayıf gören ise Almanlar olmuştur.

**Tablo 4:** Ankete Katılanların Uluslarına Göre İstanbul'un Rekabet Gücüne İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler	Ortalamalar						Anova	
	Türk	Alman	İngiliz	Rus	İtalyan	Uzakdoğulu	F	Anlamlılık
<b>İSTANBUL</b>								
Genel anlamda hizmet kalitesi	3,94	3,76	3,84	4,15	4,14	4,00	1,842	<b>,022</b>
Ürün çeşitliliği	4,15	4,12	4,05	4,60	4,14	4,41	1,535	,079
Konukseverlik	4,19	4,00	3,63	4,21	4,45	4,09	1,498	,092
Doğal çevrenin güzelliği	4,22	4,18	4,63	3,55	4,18	4,41	1,248	,224
Müşterinin ödediği paranın karşılığını alması	3,71	3,79	3,68	3,40	3,59	4,36	1,612	,058
Genel olarak fiyatların uygunluğu	3,61	3,21	3,47	3,00	3,27	4,14	1,869	<b>,019</b>
Tesislerdeki hijyen ve temizliğin kalitesi	3,68	3,33	3,53	3,80	3,57	3,91	,875	,605
Yiyecek ve içecek kalitesi	3,93	3,97	3,89	3,85	4,29	3,91	,932	,537
Konaklama tesislerinin yeterliliği	3,93	3,94	3,74	4,10	3,95	4,00	,985	,474
Kongre merkezlerinin yeterliliği	3,77	3,52	4,00	4,15	4,05	4,09	,991	,467
Turizm altyapısının yeterliliği	3,77	3,50	3,47	3,90	3,73	3,86	1,005	,452
Genel altyapının yeterliliği	3,24	3,00	3,42	3,85	3,05	3,64	1,292	,194
Gece yaşantısı ve eğlence olanakları	3,99	3,78	4,00	4,70	4,05	4,05	2,050	<b>,008</b>
Sportif faaliyetler	3,67	3,30	3,89	3,95	3,48	3,77	1,029	,425
İnsan kaynaklarının yeterliliği	3,75	3,39	3,74	4,05	3,86	4,18	2,079	<b>,007</b>
Alışveriş imkanı	4,33	3,85	4,21	4,60	4,23	4,23	1,353	,157
Sağlık hizmetlerinin kalitesi	3,20	3,17	3,37	3,84	2,95	3,68	,960	,503
Çocuklara sağlanan hizmetin kalitesi	3,17	3,07	3,53	3,67	2,95	3,68	1,207	,256
Deniz ve kumsalların kalitesi	2,80	2,56	3,21	2,32	2,18	3,18	,917	,554
Yerel ulaşım ağı ve hizmetindeki kalite	2,85	3,12	3,26	3,11	2,71	3,45	,910	,562
Telekomünikasyon ağının kalitesi	3,75	3,45	4,00	3,67	3,68	3,73	,698	,805
Bankacılık hizmetinin kalitesi	3,70	3,64	4,11	4,00	3,76	3,86	,938	,529
Havaalanlarının yeterliliği	3,74	3,76	4,11	4,26	3,86	3,86	,598	,894
Kültürel zenginliğin çekiciliği	4,26	4,03	4,58	4,47	4,32	4,05	1,154	,300
Tarihi zenginliğin çekiciliği	4,36	4,24	4,16	4,37	4,50	4,09	1,323	,174
Erişilebilirlik	3,76	3,30	3,84	4,00	3,50	3,68	1,448	,111
Genel anlamda çekiciliği	4,15	3,88	4,42	4,35	4,18	4,23	1,339	,165
Tanıtım ve reklam politikalarının etkinliği	3,42	3,41	3,47	4,16	3,29	3,86	1,677	<b>,045</b>
Kongre turizmi teşvik politikaları yeterlidir	3,19	3,12	3,42	3,35	3,40	3,77	,832	,656
Turizm işletmelerinin rekabet stratejileri yeterlidir	3,20	3,03	3,53	3,22	3,30	3,50	,448	,973
Turizm işletmelerinin pazarlama stratejileri yeterlidir	3,21	2,90	3,28	3,17	3,33	3,57	,838	,648
Genel olarak ekonomik durum iyidir	3,23	2,91	3,56	3,00	3,36	3,85	1,612	,058
Politik yapı istikrarlıdır	2,84	2,81	3,67	3,00	2,90	3,90	1,935	<b>,014</b>
Doğal afetler zararsızdır	2,37	2,30	2,79	2,06	2,48	2,91	,878	,601
Savaş ve terör olayları yoktur	2,51	2,91	2,89	2,53	2,86	2,95	1,106	,345
Devlet güçlü ve bürokrasi engelsizdir	2,82	2,35	3,00	2,61	2,95	3,82	2,339	<b>,002</b>

**Tablo 5:** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İstanbul İle İlgili Görüşleri Arasındaki Farklılıklar

İSTANBUL	Erkek		Kadın		T testi	
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	t	Anlamlılık
Genel anlamda hizmet kalitesi	3,94	,980	4,03	,865	-,885	<b>,005</b>
Ürün çeşitliliği	4,18	,780	4,20	,788	-,348	,914
Konukseverlik	4,22	,957	4,20	1,001	,214	,898
Doğal çevrenin güzelliği	4,22	,854	4,15	1,056	,767	<b>,005</b>
Müşterinin ödediği paranın karşılığını alması	3,72	,921	3,72	,939	,014	,724
Genel olarak fiyatların uygunluğu	3,57	,952	3,51	1,095	,593	,063
Tesislerdeki hijyen ve temizliğin kalitesi	3,69	,961	3,70	1,001	-,115	,480
Yiyecek ve içecek kalitesi	4,02	,971	3,97	,994	,506	,981
Konaklama tesislerinin yeterliliği	3,81	,879	4,06	,774	-3,006	<b>,018</b>
Kongre merkezlerinin yeterliliği	3,80	,895	3,82	,968	-,303	,255
Turizm altyapısının yeterliliği	3,79	,893	3,74	,874	,582	,984
Genel altyapının yeterliliği	3,35	1,138	3,18	1,189	1,513	,794
Gece yaşantısı ve eğlence olanakları	3,96	,964	4,16	1,011	-2,035	,148
Sportif faaliyetler	3,64	1,007	3,76	1,000	-1,126	,994
İnsan kaynaklarının yeterliliği	3,76	1,029	3,82	1,016	-,660	,904
Alışveriş imkanı	4,31	,888	4,26	,957	,488	,163
Sağlık hizmetlerinin kalitesi	3,29	1,090	3,28	1,167	,061	,436
Çocuklara sağlanan hizmetin kalitesi	3,33	1,000	3,30	1,096	,230	,280
Deniz ve kumsalların kalitesi	2,73	1,424	2,80	1,348	-,526	,124
Yerel ulaşım ağı ve hizmetindeki kalite	2,86	1,344	3,05	1,307	-1,450	,354
Telekomünikasyon ağının kalitesi	3,75	,925	3,67	,950	,814	,450
Bankacılık hizmetinin kalitesi	3,76	,860	3,71	,968	,588	,101
Havaalanlarının yeterliliği	3,70	1,035	3,91	,914	-2,152	<b>,021</b>
Kültürel zenginliğin çekiciliği	4,21	843	4,28	,865	-,836	,435
Tarihi zenginliğin çekiciliği	4,24	,914	4,36	,792	-1,413	,373
Erişilebilirlik	3,64	,990	3,72	,939	-,904	,285
Genel anlamda çekiciliği	4,14	,739	4,09	,934	,634	<b>,010</b>
Tanıtım ve reklam politikalarının etkinliği	3,46	1,048	3,44	1,016	,157	,624
Kongre turizmi teşvik politikaları yeterlidir	3,30	,980	3,23	1,090	,687	,264
Turizm işletmelerinin rekabet stratejileri yeterlidir	3,28	,992	3,21	,973	,758	,394
Turizm işletmelerinin pazarlama stratejileri yeterlidir	3,25	,951	3,21	,988	,326	,889
Genel olarak ekonomik durum iyidir	3,22	1,033	3,37	1,016	-1,484	,808
Politik yapı istikrarlıdır	3,00	1,197	3,02	1,163	-,176	,446
Doğal afetler zararsızdır	2,43	1,293	2,42	1,221	,037	,474
Savaş ve terör olayları yoktur	2,56	1,361	2,66	1,396	-,746	,753
Devlet güçlü ve bürokrasi engelsizdir	2,91	1,279	2,86	1,272	,167	,927

Tablo 5’de katılımcıların cinsiyetleri ile İstanbul’un rekabet gücü hakkındaki görüşleri karşılaştırılmıştır. Buna göre beş faktörde düşünce farklılığı görülmektedir. Genel anlamda hizmet kalitesi faktöründe kadınlar erkeklere göre İstanbul’un daha iyi olduğunu düşünmüşlerdir (4,03 > 3,94). Bunun tam tersine doğal çevrenin güzelliği hususunda da erkekler daha yüksek ortalama ile değerlendirmişlerdir (4,22 > 4,15). Kadınlar konaklama tesislerini erkeklere oranla daha yeterli bulmuşlardır (4,06 > 3,81). Yine aynı şekilde havaalanlarının yeterliliği kriterine kadınlar daha ılımlı yaklaşmışlardır (3,91 > 3,70). İstanbul’un genel anlamda çekiciliği faktöründe ise erkeklerin ortalamaları daha yüksektir (4,14 > 4,09).

**Tablo 6:** İstanbul'un Rekabet Faktörlerinde Aldığı Ortalamalar

İSTANBUL / Değişkenler	Ort.	Sır.	St. S.
Genel anlamda hizmet kalitesi	3,98	10	,927
Ürün çeşitliliği	4,19	5	,783
Konukseverlik	4,21	4	,977
Doğal çevrenin güzelliği	4,18	6	,954
Müşterinin ödediği paranın karşılığını alması	3,72	17	,929
Genel olarak fiyatların uygunluğu	3,54	22	1,022
Tesislerdeki hijyen ve temizliğin kalitesi	3,69	20	,979
Yiyecek ve içecek kalitesi	4,00	9	,981
Konaklama tesislerinin yeterliliği	3,93	11	,839
Kongre merkezlerinin yeterliliği	3,81	12	,929
Turizm altyapısının yeterliliği	3,77	15	,883
Genel altyapının yeterliliği	3,27	28	1,164
Gece yaşantısı ve eğlence olanakları	4,05	8	,990
Sportif faaliyetler	3,70	19	1,004
İnsan kaynaklarının yeterliliği	3,79	14	1,022
Alışveriş imkanı	4,28	2	,921
Sağlık hizmetlerinin kalitesi	3,29	26	1,125
Çocuklara sağlanan hizmetin kalitesi	3,32	24	1,045
Deniz ve kumsalların kalitesi	2,77	34	1,387
Yerel ulaşım ağı ve hizmetindeki kalite	2,95	32	1,329
Telekomünikasyon ağının kalitesi	3,71	18	,937
Bankacılık hizmetinin kalitesi	3,74	16	,912
Havaalanlarının yeterliliği	3,80	13	,984
Kültürel zenginliğin çekiciliği	4,24	3	,853
Tarihi zenginliğin çekiciliği	4,29	1	,860
Erişilebilirlik	3,68	21	,966
Genel anlamda çekiciliği	4,12	7	,837
Tanıtım ve reklam politikalarının etkinliği	3,45	23	1,032
Kongre turizmi teşvik politikaları yeterlidir	3,27	27	1,034
Turizm işletmelerinin rekabet stratejileri yeterlidir	3,25	29	,982
Turizm işletmelerinin pazarlama stratejileri yeterlidir	3,23	30	,967
Genel olarak ekonomik durum iyidir	3,29	25	1,026
Politik yapı istikrarlıdır	3,01	31	1,180
Doğal afetler zararsızdır	2,43	36	1,258
Savaş ve terör olayları yoktur	2,61	35	1,377
Devlet güçlü ve bürokrasi engelsizdir	2,90	33	1,274

İstanbul'un rekabet faktörleri karşısında aldığı ortalamalara bakıldığında en güçlü olduğu kriterin tarihi zenginliğin çeşitliliği, en zayıf olduğu kriterin ise doğal afetlerin zararsızlığı kriteri olduğu görülmektedir. Bununla birlikte alışveriş imkanı, kültürel zenginliğin çeşitliliği, konukseverlik, ürün çeşitliliği ve doğal çevrenin güzelliği faktörlerinin İstanbul'un en güçlü rekabet faktörleri olduğu görülmektedir. Buna karşın doğal afetlerin zararsızlığı, savaş ve terör olayları, deniz ve kumsalların kalitesi, güçlü devlet engelsiz bürokrasi, yerel ulaşım ağı, istikrarlı politik yapı, turizm işletmelerinin rekabet ve pazarlama stratejileri İstanbul'un en zayıf olduğu rekabet kriterlerindedir.

**Kastamonu Üniversitesi**  
**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Ocak 2015, sayı:6**

**Tablo 7:** İstanbul'un Rekabet Açısından Güçlü Olduğu Düşünülen Faktörlerle İlgili Kongre Delegeleri ve İşletmecilerin Düşüncelerinin Karşılaştırılması

İSTANBUL	Kongre delegeleri		İşletmeciler		T testi		
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	t	sig	Sig 2-
Pazara yakın olması	4,13	,954	4,30	,733	-1,983	<b>,028</b>	,048
Doğal ve tarihi kaynaklar	4,47	,731	4,53	,668	-,852	,116	,395
Turizm işletmelerinde kaliteli hizmet	4,10	,766	4,01	,805	1,108	,603	,269
Genç ve dinamik işgücü	4,23	,789	4,23	,786	-,001	,629	,999
Güçlü ve etkili kongre bürosu	3,82	,985	3,84	,881	-,236	,102	,814

İstanbul'un güçlü olduğu faktörler içerisinde en iyi olduğu kriter doğal ve tarihi kaynaklar iken en zayıf bulunan güçlü yönü ise kongre bürosu olarak tespit edilmiştir. Ayrıca İstanbul'un rekabet açısından güçlü olduğu düşünülen faktörlerinden sadece pazara yakın olması değişkeninde iki grubun düşünceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. İşletmeciler delegelere göre İstanbul'un pazara daha yakın olduğunu düşünmektedirler (4,30 > 4,13).

**Tablo 8:** İstanbul'un Rekabet Açısından Zayıf Olduğu Düşünülen Faktörlerle İlgili Kongre Delegeleri ve İşletmecilerin Düşüncelerinin Karşılaştırılması

İSTANBUL	Kongre delegeleri		İşletmeciler		T testi		
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	t	sig	Sig 2
Kentin düzensiz ve karmaşık yapısı	4,08	1,061	4,36	,953	-2,782	,189	,006
Otel ve kongre merkezlerinin kapasite yetersizliği	3,63	1,242	3,86	1,126	-1,897	<b>,039</b>	,059
Altyapı ve üstyapı sorunları	4,00	1,052	4,05	1,063	-,435	,797	,663
Kamu kuruluşlarının desteklerinin yetersiz olması	3,79	1,122	3,97	1,070	-1,547	,151	,123
Tanıtım ve pazarlama sorunu	3,85	1,130	3,91	1,085	-,512	,220	,609

İstanbul'un zayıf olduğu düşünülen faktörlerinin ortalama değerlerine bakıldığında kentin düzensiz ve karmaşık yapısı faktörünün en zayıf olduğu faktör, tanıtım ve pazarlama sorununun ise verilen zayıf yönlerin içerisinde en iyi bulunan faktör olduğu görülmektedir. Ayrıca iki grup arasında sadece otel ve kongre merkezlerinin kapasite yetersizliği konusunda anlamlı bir düşünce farkı vardır. İşletmeciler delegelere oranla otel ve kongre merkezlerinin kapasitelerini daha yetersiz bulmuşlardır ( 3,86 > 3,63).

Kongre delegeleri ve işletmecilerin İstanbul'un rekabet gücü ile ilgili düşüncelerinin karşılaştırılmasına bakıldığında kongre delegelerinin genel anlamda hizmet kalitesinde işletmecilere oranla İstanbul'un daha iyi olduğunu düşündükleri görülmektedir. Konukseverlik faktöründe de iki grubun ortalamalarında fark vardır. Bu kriterde de delegeler 4,34 ortalama ile işletmecilerden (4,02) daha olumlu yaklaşmışlardır. Tesislerdeki hijyen ve temizliğin kalitesinde 3,78 ortalama ile kongre delegeleri 3,57 ortalaması olan işletmecilere göre İstanbul'un daha iyi olduğunu düşünmektedirler.

Konaklama tesislerinin ve kongre merkezlerinin yeterliliği konusunda da iki grubun düşüncelerinde farklılık bulunmuştur. Konaklama tesislerinin yeterliliği kriterinde İstanbul, delegelerden (4,01) işletmecilere oranla daha yüksek puan almıştır (3,82). Kongre merkezlerinin yeterliliği kriterinde de delegeler İstanbul'un daha iyi olduğunu düşünmektedirler (3,88 > 3,71). Delegeler aynı şekilde turizm altyapısının yeterliliği (3,81 > 3,72), gece yaşantısı ve eğlence olanakları ( 4,10 > 3,98), sportif faaliyetler (3,78 > 3,58), insan kaynaklarının yeterliliği (3,90 > 3,63), telekomünikasyon ağının kalitesi (3,82 > 3,56), bankacılık hizmetlerinin kalitesi (3,83 > 3,62), havaalanlarının yeterliliği (3,85 > 3,72), savaş ve terör olaylarının yokluğu faktörlerine (2,70 > 2,48) daha yüksek puanlar vererek yerli işletmecilere oranla İstanbul'u rekabet açısından daha güçlü gördüklerini söylemişlerdir.

**Tablo 9:** Kongre Delegeleri ve İşletmecilerin İstanbul'un Rekabet Gücüne İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İSTANBUL	Kongre delegeleri		İşletmeciler		T testi		
	Ort.	Std sapma	Ort.	Std sapma	t	sig	Sig ( 2-tail )
Genel anlamda hizmet kalitesi	4,03	,880	3,92	,988	1,084	<b>,012</b>	,279
Ürün çeşitliliği	4,23	,714	4,13	,867	1,236	,114	,217
Konukseverlik	4,34	,870	4,02	1,080	3,333	<b>,012</b>	,001
Doğal çevrenin güzelliği	4,22	,919	4,13	1,000	,915	,614	,361
Müşterinin ödediği paranın karşılığını alması	3,74	,936	3,68	,920	,627	,933	,531
Genel olarak fiyatların uygunluğu	3,57	1,045	3,50	,992	,620	,647	,536
Tesislerdeki hijyen ve temizliğin kalitesi	3,78	,917	3,57	1,047	2,207	<b>,031</b>	,028
Yiyecek ve içecek kalitesi	4,09	,952	3,88	1,011	2,054	,361	,041
Konaklama tesislerinin yeterliliği	4,01	,753	3,82	,934	2,313	<b>,000</b>	,021
Kongre merkezlerinin yeterliliği	3,88	,823	3,71	1,049	1,794	<b>,000</b>	,074
Turizm altyapısının yeterliliği	3,81	,843	3,72	,934	1,062	<b>,038</b>	,289
Genel altyapının yeterliliği	3,33	1,214	3,19	1,216	1,148	,200	,252
Gece yaşantısı ve eğlence olanakları	4,10	,925	3,98	1,070	1,209	<b>,026</b>	,228
Sportif faaliyetler	3,78	,962	3,58	1,050	1,924	<b>,035</b>	,055
İnsan kaynaklarının yeterliliği	3,90	,948	3,63	1,097	2,646	<b>,003</b>	,008
Alışveriş imkanı	4,33	,897	4,22	,950	1,154	,509	,249
Sağlık hizmetlerinin kalitesi	3,22	1,123	3,25	1,131	,586	,751	,558
Çocuklara sağlanan hizmetin kalitesi	3,41	1,007	3,19	1,087	1,987	,503	,048
Deniz ve kumsalların kalitesi	2,75	1,388	2,78	1,391	-,224	,891	,823
Yerel ulaşım ağı ve hizmetindeki kalite	3,00	1,351	2,87	1,298	1,034	,536	,302
Telekomünikasyon ağının kalitesi	3,82	,869	3,56	1,004	2,860	<b>,029</b>	,004
Bankacılık hizmetinin kalitesi	3,83	,825	3,62	1,007	2,199	<b>,001</b>	,028
Havaalanlarının yeterliliği	3,85	,906	3,72	1,078	1,385	<b>,003</b>	,167
Kültürel zenginliğin çekiciliği	4,32	,796	4,14	,917	2,148	,514	,032
Tarihi zenginliğin çekiciliği	4,32	,861	4,25	,859	,802	,976	,423
Erişilebilirlik	3,68	,983	3,67	,945	,100	,597	,921
Genel anlamda çekiciliği	4,13	,856	4,10	,812	,322	,794	,748
Tanıtım ve reklam politikalarının etkinliği	3,40	1,023	3,52	1,044	-,176	,593	,240
Kongre turizmi teşvik politikaları yeterlidir	3,38	,970	3,11	1,102	2,543	,328	,011
Turizm işletmelerinin rekabet stratejileri yeterlidir	3,25	,974	3,24	,905	,170	,995	,865
Turizm işletmelerinin pazarlama stratejileri yeterlidir	3,27	,990	3,18	,937	,973	,134	,331
Genel olarak ekonomik durum iyidir	3,39	1,027	3,16	1,014	2,181	,611	,030
Politik yapı istikrarlıdır	3,11	1,163	2,87	1,192	1,989	,498	,047
Doğal afetler zararsızdır	2,56	1,288	2,24	1,195	2,479	,129	,014
Savaş ve terör olayları yoktur	2,70	1,439	2,48	1,282	1,644	<b>,017</b>	,101
Devlet güçlü ve bürokrasi engelsizdir	3,03	1,297	2,73	1,225	2,262	,890	,024

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de kongre turizmi denilince akla ilk gelen yer kuşkusuz İstanbul’dur. Her ne kadar 2013 yılına Gezi olayları ile başlayan ve sokaklara taşan gerginlik yurtdışında algı açısından bir olumsuzluk yaratsa da 2015 için

**Kastamonu Üniversitesi**  
**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Ocak 2015, sayı:6**

beklentiler iyimserdir. Birçok kongre bilgisi çeşitli sebepler ile kongre gerçekleşmeden Kongre ve Ziyaretçi Büroları tarafından paylaşılmak istenmemektedir. Net rakamlara bu nedenle yıl sonundan önce ulaşmak mümkün olmamakla birlikte TÜRSAB'ın üyelerinden edindiği bilgiye göre 2015 yılı için 26 kongre rezervasyonu çoktan yapılmıştır.

Kongre turizminde hem kongre sayısı hem de katılımcı sayısı açısından aslan payını alan İstanbul, kongre turizmi gelirlerinden de en büyük payı almaktadır. İstanbul'da bu yıl dünya genelinde 100 bini aşması beklenen 500 ve üstü katılımcılı uluslararası kongrelerden 250 milyon doların üzerinde gelir elde edilmesi beklenmektedir. Öte yandan, daha az sayıda katılımcılı ya da ulusal nitelikteki kongrelerin yanı sıra seminerler ve fuarlarla birlikte bu rakamın 1.7 milyar dolar olarak gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Böylece İstanbul'un turizm gelirleri içerisinde kongre turizmi gelirinin payı yüzde 20'ye çıkması beklenmektedir. Türkiye genelinde kongre turizminin toplam turizm gelirleri içerisindeki payı ise yüzde 7-8 düzeyindedir.

Kongre turizminin yararları, yalnızca katılımcı sayısı, elde edilen doğrudan gelir gibi rakamsal verilerle sınırlanamaz. Kongre turizmi bir destinasyonu çok özel pazar segmentlerine tanıtmada başarılı bir rol oynamaktadır. Ayrıca, bu turizm türünün uluslararası basındaki yankıları da oldukça etkili bir tanıtım biçimidir. Türkiye'nin uluslararası toplantılara ev sahipliği yapmasının sağladığı reklam değeri yüz milyonlarca dolara karşılık gelmektedir.

Kongre turizminin gelişimi için toplantı merkezlerinin yanı sıra, toplantının düzenlendiği kentin de katılımcıların beklentilerine cevap verebilecek yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Konaklama merkezlerinin, restoranların kalitesi, ulaşımın kolay ve güvenilir bir biçimde sağlanabilmesi, şehrin otantik değerlerinin korunuyor oluşu, alışveriş-eğlence merkezlerinin varlığı ya da kalitesi toplantı organizatörlerinin bir kenti seçiminde önemli rol oynamaktadır.

Kongre turizmi, yüksek teknolojinin kullanıldığı çok kaliteli alt ve üst yapı olanaklarının bulunduğu yerlerde gelişmektedir. Otellerin ve kongre merkezlerinin iç yapısındaki teknik detaylar önemlidir. Ayrıca iyi bir teknik ekip ve güvenlik sistemi kongre turizmde aranan öğelerdendir. Kongre turizminde tanıtım ve imaj çok önemli bir pazarlama unsuru olup çok kaliteli alt ve üst yapı gereksinimlerine gerek duyduğundan planlama diğer turizm türlerine göre çok daha önemlidir.

Çalışmada 410 kişiden oluşan araştırma grubunun 174'ü yerli işletmeci ve çalışanlar 236'sı ise İstanbul'a kongre amaçlı gelen yerli ve yabancı kongre delegelerinden oluşmaktadır. Katılımcıların 217'si erkek, 193'ü ise bayandır. Uluslarına göre dağılımlarına bakıldığında çok farklı uluslar göze çarpmakta olup çoğunluğu 179 kişi ile Türkler oluşturmaktadır. Sonrasında en çok Almanlar, İtalyan, Uzakdoğulu, Rus ve Ukraynalılar gelmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerinde bakıldığında en büyük çoğunluğu üniversite ve lisansüstü eğitim seviyesindekilerin oluşturdukları görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun resmi turizm eğitimi almadıkları, resmi turizm eğitimi alanların sayılarının sadece 77 kişi olduğu görülmektedir. Gelir seviyelerinde ise büyük çoğunluğu orta gelir seviyesindekiler oluşturmakla birlikte ikinci çoğunluğu ortanın üstü gelir seviyesindekiler oluşturmaktadırlar.

İşletmecilere yönelik anketlerde yer alan işletmecilerin kimlikleriyle ilgili sorulan işletme türü, işletmede çalışan kişi sayısı, işletmedeki görev, kaç yıldır turizm sektöründe ve kaç yıldır aynı işletmede olduklarına ilişkin soruların dağılımlarına bakılmasında da fayda görülmektedir. Ankete katılan 174 yerli işletmecinin büyük çoğunluğunu konaklama işletmeleri ve diğer işletmeler oluşturmaktadır. Çalışanların işletmelerindeki kişi sayılarında 51-100 kişi sayısı ilk sırada, 100 ve üzeri kişi sayısı ikinci sırada yer almakta olup bu sayılar bize katılımcıların büyük çoğunluğunun orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalıştıklarını göstermektedir.

İşletmeci anketini dolduranların büyük çoğunluğu işletme çalışanları olup ( 55 kişi), 51 kişi ile işletme müdürleri ikinci sırada yer almış, işletme sahipleri 12 kişi ile azınlıkta kalmıştır. Turizm sektöründe çalışanların 55'i 5-9 yılları arası turizm sektöründe çalışırken, 54 kişi 9-13 yıldır turizm sektöründe çalıştıklarını söylemişlerdir. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğunun (79 kişi) 1-4 yıldır aynı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Verilerin analizi kapsamında katılımcıların ulusları ve cinsiyetlerine göre İstanbul'la ilgili düşüncelerinde farklılık olup olmadığı yorumlanmıştır. 18 farklı ulustan sadece sayıca en fazla olan 6 ulus incelemeye alınmıştır. Bunlar Türk, Alman, İngiliz, Rus, İtalyan ve Uzakdoğulu'dur. Toplam yedi faktörde görüş ayrılıkları anlamlı bulunmuştur. Genel anlamda hizmet kalitesi faktöründe anlamlı bir fark vardır. İstanbul'un hizmet kalitesini en iyi bulan Rus ve İtalyanlar, en kötü bulanlar ise Almanlardır. Genel olarak fiyatların uygunluğu konusunda İstanbul'u en iyi bulan Uzakdoğulular olurken, en pahalı bulan ise Ruslardır. Gece yaşantısı ve eğlence olanaklarını en iyi bulan Ruslar olurken, en kötü bulanlar Almanlar olmuştur.

İnsan kaynaklarının yeterliliği kriterinde İstanbul'u en iyi bulan Uzakdoğulu'lar olurken, en vasat bulanlar ise Almanlar olmuştur. Tanıtım ve reklam politikalarını en iyi bulan ulus İngilizler olurken, en kötü bulan ulus ise İtalyanlar olmuştur. Politik yapının istikrarlılığı konusunda İstanbul'a en iyi puan Uzakdoğulu'lardan gelirken en düşük puan Alman'lardan gelmiştir. Son olarak devletin güçlü politik yapının istikrarlılığı konusunda İstanbul'u en iyi bulan ulus Uzakdoğulu'lar, en kötü bulan ise Almanlar olmuştur. Genel olarak sonuçlara bakıldığında İstanbul'un rekabet gücünü en yüksek gören Uzakdoğulu'lar, en zayıf gören ise Almanlar olmuştur. Katılımcıların cinsiyetleri ile İstanbul'un rekabet gücü hakkındaki görüşleri karşılaştırıldığında beş faktörde düşünce farklılığı görülmektedir. Genel anlamda hizmet kalitesi faktöründe kadınlar erkeklere göre İstanbul'un



daha iyi olduğunu düşünmüşlerdir. Bunun tam tersine doğal çevrenin güzelliği hususunda da erkekler daha yüksek ortalama ile değerlendirmişlerdir. Kadınlar konaklama tesislerini erkeklere oranla daha yeterli bulurken yine aynı şekilde havaalanlarının yeterliliği kriterine kadınlar daha ılımlı yaklaşmışlardır. İstanbul'un genel anlamda çekiciliği faktöründe ise erkeklerin ortalamaları daha yüksektir.

Kongre delegeleri ve işletmecilerin İstanbul'un rekabet gücü ile ilgili düşüncelerinin karşılaştırılmasına bakıldığında birçok faktörde istatistiksel anlamda farklılıklar görülmektedir. Kongre delegeleri genel anlamda hizmet kalitesinde işletmecilere oranla İstanbul'un daha iyi olduğunu düşünmüşlerdir. Konukseverlik faktöründe de iki grubun ortalamalarında fark vardır. Bu kriterde de delegeler İstanbul'a işletmecilerden daha olumlu yaklaşmışlardır. Tesislerdeki hijyen ve temizliğin kalitesinde kongre delegeleri işletmecilere göre İstanbul'un daha iyi olduğunu düşünmektedirler.

Konaklama tesislerinin ve kongre merkezlerinin yeterliliği konusunda da iki grubun düşüncelerinde farklılık bulunmuştur. Konaklama tesislerinin yeterliliği kriterinde İstanbul, delegelerden işletmecilere oranla daha yüksek puan almıştır. Kongre merkezlerinin yeterliliği kriterinde de delegeler İstanbul'un daha iyi olduğunu düşünmektedirler. Delegeler aynı şekilde turizm altyapısının yeterliliği, gece yaşantısı ve eğlence olanakları, sportif faaliyetler, insan kaynaklarının yeterliliği, telekomünikasyon ağının kalitesi, bankacılık hizmetlerinin kalitesi, havaalanlarının yeterliliği, savaş ve terör olaylarının yokluğu faktörlerine daha yüksek puanlar vererek yerli işletmecilere oranla İstanbul'u rekabet açısından daha güçlü gördüklerini söylemişlerdir.

İşletmeci ve delegelere İstanbul'un rekabet açısından güçlü olduğu düşünülen faktörler verilmiş ve bunlara puan vermeleri istenmiştir. Buna göre iki grupta da güçlü faktörler arasında doğal ve tarihi kaynaklar en iyi bulunurken rekabet gücünde en zayıf olduğumuz faktörün kongre bürosu faktörü olduğu belirlenmiştir. Buna ilaveten sadece pazara yakın olması değişkeninde iki grubun düşünceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. İşletmeciler delegelere göre İstanbul'un pazara daha yakın olduğunu düşünmektedirler.

İstanbul'un rekabet açısından güçlü yanlarından sonra zayıf olduğu düşünülen faktörlere verilen ortalama değerlerde iki grup arasında karşılaştırılmıştır. İki grup açısından da kentin düzensiz ve karmaşık yapısı zayıf olduğu düşünülen faktörler içerisinde en zayıf olduğumuz, otel ve kongre merkezlerinin kapasite yetersizliği de zayıf faktörler içerisinde en iyi olduğumuz faktör olarak belirlenmiştir. Ayrıca iki grup arasında sadece otel ve kongre merkezlerinin kapasite yetersizliği konusunda anlamlı bir düşünce farkı vardır. İşletmeciler delegelere oranla otel ve kongre merkezlerinin kapasitelerini daha yetersiz bulmuşlardır.

İstanbul'un rekabet faktörleri karşısında aldığı ortalamalara bakıldığında en güçlü olduğu kriterin tarihi zenginliğin çeşitliliği, en zayıf olduğu kriterin ise doğal afetlerin zararsızlığı kriteri olduğu görülmektedir. Bununla birlikte alışveriş imkanı, kültürel zenginliğin çeşitliliği, konukseverlik, ürün çeşitliliği ve doğal çevrenin güzelliği faktörlerinin İstanbul'un en güçlü rekabet faktörleri olduğu görülmektedir. Buna karşın doğal afetlerin zararsızlığı, savaş ve terör olayları, deniz ve kumsalların kalitesi, güçlü devlet engelsiz bürokrasi, yerel ulaşım ağı, istikrarlı politik yapı, turizm işletmelerinin rekabet ve pazarlama stratejileri İstanbul'un en zayıf olduğu rekabet kriterlerindedir.

Anketin sonunda tüm katılımcılara İstanbul'la ilgili düşüncelerini yazmaları istenilen açık uçlu bir soru da sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplar şu şekilde özetlenebilir;

Katılımcılar kongre turizminde pazarlamanın çok önemli olduğuna değinmişlerdir. İstanbul'un rakip şehirleri uzun yıllardır ciddi bir biçimde yurtdışına tanıtılırken İstanbul yeni yeni yurtdışında tanıtılmaya başlanmıştır. Dünyanın önde gelen kongre şehirlerine bakıldığında şehirlerin tanıtılması ve pazarlanması amacını güden kongre ve ziyaretçi bürolarının geçmişlerinin ortalama 45 yıl olduğu görülürken, İstanbul böyle bir büroya ancak 1997 yılında bu yana sahip olabilmıştır.

Bunun yanında, İstanbul'un bir diğer sorunu ise tanıtım bütçesinin ve pazarlama tekniklerinin yetersiz olmasıdır. Türkiye'de kongre turizmi son birkaç yıldır dikkat çekmeye başlarken, dünyanın önde gelen kongre şehirlerinde ise bu turizm çeşidi uzun yıllardan beri var olduğu için pazarlama teknikleri de oturmuş durumdadır.

Kongre turizminde imaj çok önemli bir pazarlama unsurudur. Kongre turizmi çok kaliteli alt ve üstyapı tesislerine gerek duyduğundan planlama diğer turizm türlerine göre çok daha önemlidir. İstanbul doğal ve kültürel cazibeleri ile konumu bakımından ideal bir kongre destinasyonu olduğu halde, kente hala ciddi bir kapasite eksikliği göze çarpmaktadır. İstanbul'un kongre pazarındaki payının artırılabilmesi için tanıtım ve markalaşma eksikliklerinin giderilmesinin yanında kentin sunduğu değerlerin turizm ürünü haline getirilmesi de önemlidir. Turizme kazandırılacak her mekan kentin marka değerini de artıracaktır.

Sonucu kısaca özetlemek gerekirse şunlar söylenebilir: İstanbul tarihi ve kültürel zenginlik, alışveriş imkanı, konukseverlik, ürün çeşitliliği, doğal çevrenin güzelliği ve genel anlamda çekicilik gibi faktörlerde güçlü bulunurken doğal afetlerin zararsızlığı, savaş ve terör olayları, deniz ve kumsalları, ulaşımın etkinliği, güçlü devlet ve engelsiz bürokrasi, politik yapı, işletmelerin pazarlama ve rekabet stratejileri, turizm teşvik politikaları ve altyapı gibi faktörlerde zayıf bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında İstanbul'un, uluslararası kongre pastasından daha fazla pay alabilmesi için yeni kongre merkezlerine, tanıtım ve pazarlama açısından teknik ve finansal desteğe, kongre turizmine yönelik iyi bir planlama sistemine, gerek işletmecilerin gerekse çalışanların turizm eğitimi görmesine, altyapı ve turizm üst

**Kastamonu Üniversitesi**  
**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Ocak 2015, sayı:6**

yapısının geliştirilerek iyileştirilmesine, tüm kamu ve özel sektör temsilcilerinin tek amaca yönelik çalışmasına, savaş ve karmaşadan uzak istikrarlı bir yönetime ihtiyacı olduğu söylenebilir.

Kongre turizmi ülkemiz ve İstanbul için henüz bakir bir sektör olup, ekonomideki önemi, kongre turistinin iyi bir tanıtım aracı olduğu, bu turistlerin ülkemizden ve şehrimizden bahsederek tanıtıma katkı sağlayacağı, kongre turistinin başka bir zamanda ülkemize normal bir turist olarak da gelebileceği hesaba katılmalıdır. Kongre turizmüne ülke olarak, kurum ve kuruluş olarak hatta bireysel olarak gereken değeri vermemiz gerektiği bir gerçektir.

### **Kaynakça**

- Bahar, O ve M.Kozak (2004), Türkiye’de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü analizi Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği, Muğla Üniversitesi SBS İktisat Ana Bilim Dalı doktora Tezi
- Buhalis, Dimitrios (2000), “Marketing The Competitive Destination of The Future”. *Tourism Management*, 21, 97–116.
- Chambers, Leiseth (2010), “Destination Competitiveness An Analysis of the Characteristics to Differentiate All-Inclusive Hotels & Island Destinations in the Caribbean”, School of Hospitality & Service Management College of Applied Science and Technology Rochester Institute of Technology
- Crouch I, Geoffrey ve Ritchie, J,R,Brent (1999), “Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity”. **Journal of Business Research** 44:137–152
- Kayar, Çağıl, Hale ve Kozak, Nazmi (2007), “Measuring Destination Competitiveness: An Application of the Travel and Tourism Competitiveness Index”, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 19:203–216,
- Dwyer, Larry ve Kim, Chulwon. (2003), “Destination Competitiveness: Determinants and Indicators”, *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Dwyer, Larry; Forsyth, Peter ve P Rao (2000), .The Price Competitiveness of Travel and Tourism: A Comparison of 19 Destinations., *Tourism Management*,21(1) 9-22
- Enright, J, Michael ve Newton James (2005),”Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach”, School of Business, University of Hong Kong, Pokfulam Road, Hong Kong, *Tourism Management* 25 (2004) 777–788
- Hassan, S, Salah. (2000), “Determinants of Market Competitiveness in An Environmentally Sustainable Tourism Industry”. **Journal of Travel Research**, 38, 239–245
- Hong, Wei Chiang (2008), “**Competitiveness in the Tourism Sector, A Comprehensive Approach from Economic and Management Points**” Contribution to Economics, Physica, 2008 Edition
- Kayar, Çağıl, Hale ve Kozak, Nazmi (2008), “Measuring Destination Competitiveness: An Application of the Travel and Tourism Competitiveness Index”, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 19:203–216, 2010. School of Tourism and Hotel Management, Anadolu University, Eskişehir
- Kozak, M., Ş. Baloğlu ve O. Bahar (2010). Measuring Destination Competitiveness: Multiple Destinations Versus Multiple Nationalities, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19:56-71
- Kozak, M. Ve M.Rimington (1999), Measuring Tourist Destination Competitiveness: Conceptual Considerations and Empirical Findings, *Hospitality Management* 18 (1999) 273-283
- Linda, Sau ve Ling Lai. (2009), “A Competitiveness Analysis of the Convention Tourism of China’s Macao Special Administrative Region World Academy of Science”, *Engineering and Technology* 60
- Meng, Fang (2006), “An Examination of Destination Competitiveness from the Tourists’ Perspective: The Relationship between Quality of Tourism Experience and Perceived Destination Competitiveness”, Blacksburg, Virginia
- Oppermann, Martin (1996), “Convention Destination Images: Analysis of Association Meeting Planners Perceptions”, *Tourism Management*. 17.3, 175-182.
- Ozan, Bahar ve Kozak, Metin (2005), “Türkiye Turizminin Akdeniz Ülkeleri İle Rekabet Gücü Açısından Karşılaştırılması”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, 139–152
- Porter, E, Michael (1990), “**The Competitive Advantage of Nations. New York**”: Free Press

### **Extended Abstract**

Although Istanbul the location in the category with more than 500 congress participants the first, it could not come to the place deserves in the context of income derived both world congress tourist destination. Within this research, which is thought to measure the competition in order to understand the reasons for this 36-factor Istanbul's strengths and weaknesses are determined.

It is important to know that congress tourism delegates and local operators their perception about the Istanbul's a better point of congress tourism. Knowing the perception of the

Congress tourists visiting Istanbul and domestic operators, including especially tourism businesses, local employees in the tourism sector and public penny congress will be able to see the shortcomings of Istanbul with more concrete data.

This research aimed at domestic and foreign delegates congress and located in Istanbul primarily including accommodation establishments, travel agencies and tour operators has been included. Participants consists of a total of 410 persons that 174 local operators and employees, 236 domestic and foreign convention delegates.

Two questionnaires were created in order to obtain data in this study. For local congress delegates Turkish, foreing congress delegates English customer questionnaire and for domestic operators Turkish operators questionnaire has been prepared. With the research which is thought to affect competition with the research participants were asked to evaluate Istanbul with 36 different factors.

For the results can be said to summarize briefly: Istanbul has been powerful found such factors as a historical and cultural wealth, shopping facilities, hospitality, variety of products, natural environment of beauty and general attractiveness but war and terrorism, sea and beaches, the effectiveness of transportation, the harmlessness of the natural disasters, strong state and without bureaucracy, political structure, the marketing and competitive strategies, tourism promotion policies and infrastructure has been weak.

The light for this information Istanbul as a new convention centers to receive a greater share of the international congress cake, technical and financial support in terms of promotion and marketing, a good planning system for congress tourism, both operators and employees with tourism education to view, to improve the development of infrastructure and tourism superstructure all public and private sector representatives to work towards a single goal, said that the need for a stable government away from the war and chaos

## İLERİ İMALAT TEKNOLOJİLERİ VE BİR SAHA ÇALIŞMASI

Mustafa Cahid ÜNĞAN\*

İsa DEMİRKOL\*\*

Asuman ÜSTÜNDAĞ\*\*\*

### Özet:

İleri İmalat Teknolojileri (İİT) uygulanmasının işletmelere ürün kalitesinin artırılması, teslim sürelerinin azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, daha fazla esneklik sağlanması ve daha birçok fayda sağladığı bilinmektedir. Bundan dolayı da İİT üretim işletmelerinin rekabetçiliğini artırmada bir araç olarak görülmektedir. Bununla birlikte başarılı bir uygulama yapamayan dolayısıyla da bu faydaları sağlayamayan çok sayıda firmanın bulunduğu da literatürde belirtilmiştir. Bu çalışmanın amacı işletmelerin İİT uygulamalarından elde edilen faydalar, uygulama başarısına etki eden faktörler ve uygulama başarısı konusundaki tutumlarını tespit etmeye yöneliktir. 86 üretim işletmesinden toplanan veriler tek örnek t testine tabi tutularak tutumlar ölçülmüştür. Sonuçlar firmaların İİT uygulamalarından en fazla işlem süresinin azaltılması ve daha fazla esneklik sağlanması ve gelirlerde artış sağlanması konularında fayda sağladıklarını göstermiştir. Genellikle, üretim işletmelerinin uygulamaya etki eden faktörler ve uygulama başarısı karşısında olumlu tutuma sahip oldukları görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İleri İmalat Teknolojileri, Uygulama Başarısı, Fayda

**JEL Kodu:** M1

## ADVANCED MANUFACTURING TECHNOLOGIES: A SURVEY RESEARCH

### Abstract:

Advanced Manufacturing Technologies (AMT) provide many benefits to manufacturing firms such as such as improved quality, lead time, cost, and flexibility. Therefore it has been considered as a tool to improve the competitiveness of manufacturing firms. However, it has been noted in the literature that many firms cannot implement Advanced Manufacturing Technologies successfully, and thus not able to reap the benefits. The aim of this study is to

---

\* Doç. Dr. , Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, S.yazar, ungan@sakarya.edu.tr

\*\* Öğretim görevlisi, Sakarya Üniversitesi SBE; Esenyurt Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, S.Yazar, isademirkol@esenyurt.edu.tr

\*\*\* Araştırma görevlisi, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, S.Yazar, austundag@sakarya.edu.tr

determine attitudes of the regarding the benefits, success factors and the successful implementation of AMT. Data collected from 86 manufacturing companies and analyzed with one sample t test to measure the attitudes. The results show that the most important benefits that firms realized are shortening processing times, more flexibility and more revenues. Generally, firms included in the sample have positive attitude towards success factors and implementation success.

**Keywords:** Advanced Manufacturing Technology, Implementation Success, Benefits

## **Giriş**

Küresel rekabetin yoğunlaştığı günümüzde işletmeler müşteri kazanma konusunda gittikçe artan oranlarda baskı altındadırlar. Müşteriler daha az fiyat karşılığında yüksek kaliteli ürünler, kısa teslim süreleri ve daha esnek hizmetler beklemektedirler. Tüm bunlara cevap verebilmek isteyen işletmeler ileri imalat teknolojilerini (İİT) kullanmak istemektedirler. Başlangıçta, bilgisayar destekli üretim, esnek üretim sistemleri, CNC tezgâhları gibi üretim sürecinde kullanılan programlanabilir makinelerin tümüne İİT adı verilirken zaman içerisinde terimin kapsamı genişlemiştir. Bugün genel olarak kabul edilen yaklaşıma göre İİT hem üretim sürecinde kullanılan makine ve ekipmanı, hem de Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Tam Zamanında Üretim (TZÜ) gibi yönetim, metot, yaklaşım ve teknikleri içermektedir (Güleş, 2001).

İİT kullanımının firmalara birçok faydası bulunmaktadır. Bunlardan bazıları pazarda hızlı yayılım, müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme ve üstün kaliteli ve düşük maliyetli ürünler üretebilmektir. Bazı akademik çalışmalara göre, İİT uygulamaları beklendiği kadar başarılı olamamaktadır. Hatta başarısızlık oranının %50'ler civarında olduğunu bulan araştırmalar vardır (Rahardjo ve Yahya, 2010). Bu önemli bir meseledir, çünkü eğer uygulama başarılı olmazsa o zaman uygulamadan beklenen faydalar sağlanamaz.

Meredith (1987) firmaların İİT yoluyla ciddi bir rekabet avantajı yakalayacaklarını, ama aynı zamanda birçok firmanın bu teknolojileri kurma konusunda çekimser davrandıklarını belirtmiştir. Bunun nedenleri arasında firmaların sıklıkla bu teknolojilerin sağlayacağı faydalardan yararlanamaması, pahalı ve karmaşık sistemleri uygulamada yaşanan zorluklar, yeterli içsel desteğin olmaması, bilgisayarlarla alakalı sistemleri uygulamada yaşanan zorluklar ve İİT uygulamasının uzun, pahalı ve karmaşık bir işlem olması sayılabilir (Sambasivarao, 1995).

Başarısızlığın bu denli yüksek olduğu ve firmaların çekimser davrandığı bir alanda İİT başarısına etki eden faktörler üzerinde literatürde bazı çalışmalar bulunmaktadır. Ülkemizde ise bu alanda oldukça sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. İşte bu çalışmanın amacı bu boşluğu gidermektir. Daha spesifik olarak bu çalışmada önce kapsamlı bir literatür taraması yapılarak üretim işletmeleri ile ilgili olarak aşağıdaki araştırma sorularına cevap vermeyi amaçlamaktadır:

1. İİT'den sağlanan faydalar konusunda ne tür bir tutum sergilenmektedir? 2. İİT'nin başarı faktörleri konusunda nasıl bir tutum sergilenmektedirler? 3. İİT'nin uygulanma başarısı konusunda nasıl bir tutum sergilenmektedir?

Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında sırasıyla literatür taraması, metodoloji ve sonuç bölümleri verilmiştir

## **1. Literatür Taraması**

### **1.1 İİT Uygulamalarından Sağlanan Faydalar**

İİT kullanımından sağlanan faydalar literatürde yaygın bir şekilde işlenmiş ve soyut ve somut olarak ikiye ayrılmıştır. Azalan stok maliyetleri, hurda oranları, yer ihtiyacı işçilik ve yeniden yapma maliyeti somut yararlar arasında sayılabilir. Soyut yararlar ise artan esneklik, kalite, gelişmiş üretim kontrolü, daha iyi çalışma şartları ve ürünlerin zamanında teslimidir.

İİT kullanımının faydaları arasında olan artan esneklik, zamanında teslim ve kaliteye çok sayıda atıf yapılmıştır fakat bunların hepsi ampirik olarak ispatlanamamıştır (Swamidass Waller, 1991). Swink (2007) ise İİT kullanımı ve performans arasında direk bir ilişki bulamamıştır. Literatürde en yaygın bir şekilde bahsedilen faydalardan birisi de esnekliğin artırılmasıdır (mesela Diaz vd., 2003). Ancak bu konuda farklı yazarların farklı sonuçlar bulduğu görülmüştür. Mesala, McDermott ve arkadaşları (1997) İİT'nin artan oranlarda benimsenmesinin miktar etkinlikleri ve ürün esnekliğine yol açtığını bulmuştur. Safizadeh vd. (1996) akış tarzi

üretim yapan firmaların İİT'yi yüksek düzeyde müşteriye özel ürün üretimde kullandıklarını bulmuştur. Diğer yandan Upton (1997), mesela ürün ve üretim esnekliği ile İİT kullanımı arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Boyer vd. (1997) ise esneklik ve İİT kullanımı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

## **1.2 Uygulama Başarısı**

İnovasyon herhangi bir örgüt için yeni olan bir uygulamadır (Nord ve Tucker, 1987). İİT bir anlamda işletme için bir inovasyondur. Bu nedenle İİT'nin uygulanmasını anlamak için onu tüm inovasyon süreci içerisinde ele almak gerekir. Uygulama, inovasyon sürecinin son aşamasıdır. Yeni sürecin uygulanması inovasyon adapte edildiğinde başlar ve inovasyon rutin hale geldiğinde tamamlanmış olur. Diğer bir deyişle, uygulama inovasyon'un adapte edilmeye karar verilmesi ile bunun örgütün rutin bir parçası haline gelmesi arasında geçen zaman dilimidir. Örgüt çalışanlarının davranışlarının bu süre içerisinde inovasyonu kullanmaktan kaçınma ile onu sürekli bir şekilde beceriyle kullanmaya kadar geniş bir yelpazede değiştiği görülür (Linton, 2002).

Mevcut çalışmalar uygulama başarısına etki eden faktörler üzerinde sınırlı bir şekilde durmuştur. Araştırmacılar ya tek bir uygulama ile ilgili oldukça zengin bir vaka çalışması yapmışlar ya da birçok ileri üretim tekniğinin başarısına etki eden birkaç faktörü dikkate alan anket çalışması yapmışlardır (Boyer, 2001). Lin ve Chen (2000) büyük ölçekte anket çalışmalarının eksikliğinden bahsetmişlerdir. Ülkemizde de İİT uygulanmasındaki başarı faktörlerini araştıran birkaç çalışma bulunmaktadır (örneğin Tekin vd., 2003; Güleş, 2001).

İİT'den beklenen faydanın elde edilmesi için uygulamanın başarılı bir şekilde yapılması gerekir. Gerçekte, uygulama başarısının tanımı veya ölçümü için literatürde bir konsensüs mevcut değildir. Mesela, Taylor ve Wright (2003) yönetici algılarını kullanmıştır. Diğer yandan Szulanski (1996) problemsiz bir adaptasyonun başarı olduğunu ima etmiştir. Goodman ve Griffith (1991) başarının davranışsal ölçeklerini geliştirmiştir. Mesela, eğer kullanıcıların teknoloji konusundaki tutumları pozitifse o zaman uygulamanın başarılı olduğu kabul edilir.

İİT uygulamasındaki başarı, hedef ve amaç kümesi tam anlamıyla gerçekleştiğinde gerçekleşir (Udo ve Ehie, 1996). İİT'nin yeterince ve doğru bir şekilde uygulanabileceğinden daha hızlı bir şekilde uygulandığı yönünde tartışmalar vardır. Udo ve Ehie (1996) bunun uygulamanın karmaşıklığının ve zorluğunun yeterince anlaşılmasından kaynaklandığını belirtmiştir. İİT uygulamalarında oldukça yüksek bir başarısızlık oranı görülmüştür. Babbar ve Rai (1990) problemin genelde teknoloji ile ilgili olmadığını, daha çok teknolojinin uygulanması ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Bu yazarlar aynı zamanda İİT'ye yatırım yapma konusunda acele etmek yerine işletmelerin onun gidişatını, güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmeli ve başarılı bir uygulama için stratejiler belirlemelidirler (Sambasivarao, 1995).

Bir dizi çevresel, yapısal ve teknolojik faktör İİT'nin başarılı bir şekilde yönetimi ve uygulanmasının kolaylaştırır veya zorlaştırır. İİT başarısında ana faktör teknolojinin tek başına adaptasyonu yerine tüm sisteme entegrasyonudur (Udo ve Ehie, 1996). Nitekim buna paralel olarak, üretim literatürü firmaların şimdi ve gelecekte karşılaşacakları rekabet üstünlüklerine cevap verebilmeleri için hem altyapı ve hem de üst yapı yatırımlarına önem vermeleri gerektiğini belirtmektedir.

Bu bağlamda, İİT gibi alt yapı yatırımlarının üst yapı yatırımları ile desteklenmesi durumunda o zaman daha da başarılı olacağına ilişkin literatürde bilgi vardır (Small ve Yasin, 1997). Altyapı ve üst yapı kavramları yerine Teece (1986) yeni teknolojilerin performansını anlamada tamamlayıcı değerlerin önemini vurgulamıştır. Tamamlayıcı değer yeni teknolojiden beklenen faydaları maksimize etmeye yarayacaktır. Bunlara örnek olarak yenilik kapasitesi, (Christmann, 2000) ve çalışanların örgütlenmesi ve eğitimi, (Bresnahan vd., 2002), verilebilir. Tamamlayıcı değerler fiziksel, insana ait veya örgütsel olabilirler (Swink, 2007). Uygulamanın etkili olması uygulamadan beklenen faydaların temini açısından önemlidir. Ancak, bir inovasyonun etkili bir şekilde uygulanması onun örgüt üzerinde her zaman olumlu etki doğuracağı anlamına gelmez (Klein ve Sorra, 1996). Mesela bir tedarik zincirinde müşteri bekleme zamanlarını azaltmak ve müşteri tatminini artırmak için yeni bir yazılım kullanılabilir ancak etkili kurulum istenen faydaları sağlanamayabilir. Daha da ötesi, sağlasa bile, müşteri memnuniyeti artmayabilir. Belki müşteriler daha kısa bekleme sürelerinden ziyade müşteri hizmetlerinin daha samimi ve bilgili temsilciler tarafından verilmesini tercih ediyor olabilirler (Klein vd., 2001).

### **1.3. Başarı Faktörleri**

İİT uygulamalarındaki başarı faktörleri planlama ve proje yönetimi, dışsal destek ve içsel destek olmak üzere üçe ayrılabilir. Aşağıdaki alt başlıklarda bunlarla ilgili bir literatür taraması verilmiştir.

#### **1.3.1. Planlama ve Proje Yönetimi**

Teorik ve deneysel çalışmalarda İİT'nin tüm faydalarını elde etmek için planlama faaliyetinin kritik olduğu belirtilmiştir. Bulgular yetersiz planlamanın veya koordinasyon eksikliğinin İİT projelerinin başarısızlığına katkıda bulunduğunu göstermiştir (Monge vd., 2009).

İşletme fonksiyonları arasındaki entegrasyon eksikliğinin İİT'nin etkili bir şekilde işlemesine engel olduğu bulunmuştur (Small ve Yasin, 2003). Firmaların geleneksel ve modern teknolojileri entegre edememesi koordinasyon problemlerinden birisi olarak görülmüştür (Small ve Yasin, 2003). Bazı yazarlar (mesela Zahra ve Covin, 1993), planlama kapsamında işletme ve üretim stratejilerinin birbiriyle ilişkilendirilmesini diğer bazı yazarlar (Small ve Yasin, 1997) ise pazarlama ve üretim stratejilerini koordine etmeyi gerekli görmüşlerdir.

Planlamanın karmaşık bir görev olduğunu unutmamak gerekir. Monge' ye göre İİT stratejik bir silah bile olsa sadece yüksek yatırım gerektirdiğinden değil ama aynı zamanda iç ve dış planlama ile takım çalışması gerektirdiğinden dolayı riskli ve karmaşık bir görevdir (Monge vd., 2009). Badiru (1990) İİT için stratejik plan geliştirme ve uygulama konusunda kurulumculara yardımcı olacak bir rehber hazırlamıştır. Bu yazar aynı zamanda stratejik ve operasyonel planlama kavramını da tartışmıştır. Planlama kapsamında fayda-maliyet analizi yapılmalıdır. Gerçekçi bir fayda maliyet analizi çalışanları maliyetleri düşürmeye veya sistemi maliyetleri kurtaracak şekilde çalışmaya itebilir. Maliyet konusundaki ikna edici bir çalışma çalışanların kar zarar bilinci kazanmasına ve bunun sonucu olarak firmanın rekabette üstünlük kazanmasına yardımcı olabilir (Udo ve Ehie, 1996). Bununla birlikte AMT yatırımlarının fayda ve maliyetlerini değerlendirme konusunda güçlükler yaşanmaktadır (Efstathiades vd., 2002).

İİT'nin başarılı bir şekilde uygulanması basit bir işlem değildir ve proje yönetimi çerçevesinde yürütülmelidir. Bu nedenle İİT literatüründe dikkat çekilen konulardan birisi proje yönetimidir. Son araştırmalar proje yönetimi prensiplerinin etkili bir şekilde uygulanmasının projelerden beklenen faydayı sağlama konusunda önemli olduğunu göstermiştir (Ram vd., 2013). Proje yönetimi kapsamında yer alan ana adımlar projenin başlatılması, planlanması, uygulanması, kontrolü ve sonraki denetimidir (Small ve Yasin, 1997). Başarılı proje yönetimi kaynakların başarılı bir şekilde çıktılarına dönüştürülmesi ve projeden performans geliştirme anlamında yararlanılması bakımından ikili etkiye sahiptir. (Zhai vd., 2009). Projenin hedefinin net olması ve onun örgütün misyon ve vizyonu ile ilişkili olması önemlidir. Projenin kapsamı açıkça ortaya konmalı, kontrol edilmeli, tanımlanmalı ve sınırlı olmalıdır. (Ryan, 1999). Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının kontrolü için proje takvimin ve bütçenin sürekli izlenmesi ve sonuç üzerine odaklanması önem taşımaktadır (Upadhyay vd., 2011).

Umble ve arkadaşları (2003) proje yönetiminin İİT uygulanmasındaki kritik başarı faktörlerinden birisi olduğunu bulmuştur. Small ve Yasin yaptıkları bir çalışmada tam zamanında üretim kurulumu hariç olmak üzere takım esaslı proje yönetimi konusunda daha fazla çaba gösteren firmaların İİT uygulamasında diğerlerine göre daha yüksek performans gösterdiklerini ampirik olarak ortaya koymuşlardır (Small ve Yasin, 1997). Proje yönetimi kapsamında önem taşıyan konulardan birisi de detaylı bir iş planının yapılmasıdır. İİT uygulamasının etkinliği detaylı iş planını ve iş sıralamasının da uygun bir şekilde yapılmasına bağlıdır (Udo ve Ehie, 1996).

Proje yönetimi çerçevesinde ele alınabilecek konulardan birisi eğitimidir. Hem kurulum ekibinde görev alacakların hem de kullanıcıların eğitime tabi tutulması başarılı bir kurulum için gereklidir. Eğitime olan ihtiyaç literatürde birçok yerde vurgulanmıştır (Udo ve Ebiefung, 1999). Eğitim başarılı ve başarısız firmaları ayırtmaktadır (Mongevd, 2009). İİT daha eğitilmiş ve bilgili bireyler gerektirir. Eğitim hayattır, çünkü İİT çoğu kez çalışanların uzmanlığında ve davranışlarında üretime dönük olarak değişim gerektirir (Lewis ve Boyer, 2002). Eğitim yetenekleri zenginleştirir ancak eğitimin sürekli olması daha da yararlı olacaktır. Eğitimin sürekliliği çalışanların teknoloji konusundaki en son gelişmeleri takibi bakımından önemlidir (Cardoso, 2012). Çalışmalar eğitimsel faaliyetlerin İİT uygulanmasından önce ve sonra verilmesi gerektiğini bize göstermektedir (mesela Udo ve Ehie, 1996). İİT harcamalarının yaklaşık %25' i ile %40' ının eğitime gittiği bulunmuştur (Zhao ve Co, 1997). Ancak, eğitime yapılan harcama geri dönüşü olan bir harcamadır. Formal eğitim çalışanlara yeni teknolojiyi iletme suretiyle belirsizliği azaltmada yardımcı olmaktadır (Lewis ve Boyer, 2002). Ayrıca birçok üretim firması yeni bir teknoloji getirildiğinde çalışanların direnciyle karşılaşmaktadır. Sürekli eğitim bu direnci azaltmada önemli bir rol oynayacaktır (Zhao ve Co, 1997).

Diğer yandan projenin başarılı bir şekilde yürütülmesi ekip çalışması ile mümkündür. Ekip çalışması çalışanların

becerilerini artırmakta çünkü bu süreçte çalışanlar birbirlerinden öğrenme şansına sahip olmaktadır. Ekibin görevi uygulamanın her bir adımındaki belirli işleri yapmaktır. Bunlar arasında operasyonel aktivitelere ve grup karar verme süreçlerine katılmak ve yönetime tavsiyelerde bulunmak sayılabilir (Small ve Yasin, 2003). Bazı araştırmacılar uygulamanın planlama aşamasında ekibin özellikle önemli olduğunu ve detaylara dikkat edebilecek kadar titiz olması gerektiğini vurgularlar (Upadhyay vd., 2011). İşletmenin en yetenekli elemanlarından oluşacak anahtar bir ekibin oluşturulması önem taşımakta olup, bu ekip kurulmuşta önemli bir rol üstlenecektir. Ekiptekilerin yeteneklerini geliştirmek için onları eğitime tabi tutmak gereklidir. Schroeder ve Sohal (1999) 132 üretim işletmesi üzerinde yaptığı bir araştırmada bu firmaların %77,3'ünde proje ekibinin İT önerisini geliştirmek için kurulduğunu ve ekibin farklı fonksiyonel alanlardan gelen üyelerden oluştuğunu vurgulamıştır. Proje ekip üyeleri mühendislik, üretim, satın alma, insan kaynakları, pazarlama, muhasebe, finans ve bilişim departmanlarından gelmelidirler. Bu yaklaşım İT kurulumunun farklı bölümleri ilgilendirmesi ve bundan dolayı farklı bölümlerin birbirleriyle irtibat halinde olması gereğinden dolayı gereklidir. Her bir üye masaya kendi fonksiyonel alanlarının ihtiyaçlarının getirmeli ve önerilen fikirlerin kendi birimleri üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmalıdır. Farklı becerilerin bir arada bulunması sayesinde uygulama süreci tüm ihtiyaç ve beklentileri karşılayacaktır.

### **1.3.2. Dışsal Destek**

DeToro (1997)'ye göre süreç geliştirme alternatiflerinden birisini seçerken cevaplandırılması gereken sorulardan birisi örgütün ihtiyaç duyduğunda dışarıdan yardım alıp alamayacağıdır. Bu bağlamda dış destek İT kurulumu ve adaptasyonunu kolaylaştırır. Dış destek ya danışmanlık şirketi veya teknoloji konusundaki uzman personel gibi üçüncü şahıslardan veya İT'nin satın alındığı bir tedarikçi firmadan sağlanabilir.

Dış destek alternatiflerinden birisi olan danışman kullanımı aslında son derece yaygındır. Danışmanlar uygulamadaki problemleri elimine edecek, çalışanların beceri düzeylerini artıracak, onların güvenlerini artırmak suretiyle çalışan direncini azaltacak özel bazı bilgiler sağlayabilirler (Linton,2002). Linton (2002), İT uygulamaları konusunda dış danışmanlara ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Frohlich (1998) yaptığı bir çalışmada danışman kullanımı ile İT uygulama problemleri arasındaki bir ilişki bulamamıştır. Dış danışmanlara güvenmek veya işi tamamen onlara bırakmak çözüm olmayabilir (Frohlich, 1998). İşin tamamının danışmanlara bırakılması çalışanların süreç dışına itilmesine ve bunun da başarısızlığa yol açacağı bilinmelidir.

Dış destek sağlayan diğer önemli bir grup İT'yi satan tedarikçilerdir. Tedarikçiler uygulama hakkında uzman bilgiye sahiptirler (Flynn ve Cole, 1988). Bu firmalar bilgi, teknik ve malzeme temin ederler. Tedarikçi katılımı aynı zamanda çalışanların risk algısını azaltarak değişime karşı muhtemel direnci azaltmaya yardımcı olur.

### **1.3.3. İçsel Destek**

İçsel destek üst yönetim ve çalışanlardan gelebilmektedir. Şüphesiz en önemli destek üst yönetimden gelecektir. Araştırmalar üst yönetim desteğinin miktarı ile uygulama başarısı arası ilişkiyi ortaya koymuştur (Jeyaraj vd., 2006). İT'nin öneminin üst yönetim tarafından anlaşılması çalışanların ikna edilmesi açısından önemlidir (Darbanhosseiniamirkhiz ve İsmail, 2012).

Üst yönetim desteği değişik şekillerde kendisini gösterebilir. Bunlardan birisi çalışanlara ilişkin konulardır (Monge vd., 2009). Çalışanların davranış, tutum ve nitelikleri firmanın rekabetçiliğine katkıda bulunmakta ve rakiplere göre firmayı farklılaştırmaktadır (Darbanhosseiniamirkhiz ve İsmail, 2012). King ve Ramamurthy (1992) insana ilişkin konuların yani motivasyon, katılım, ödül sisteminin planlanması ve çalışanların cesaretlendirilmesi gibi konulardaki eksikliğin başarısızlık riskini artıracakını belirtmişlerdir. Üst yönetim ayrıca proje misyonu yaratma, yeterli kaynak tahsisi, proje ekibinin seçim ve eğitimi, projeyi izleme ve geribildirim verme şeklinde destek sağlamalıdır (Ramdani vd., 2009). Üst yönetimin politika ve uygulamaları hep birlikte inovasyonun kullanımını etkiler.

Üst yönetimin sorumluluklarından birisi destekleyici bir örgüt iklimi yaratmaktır. Örgüt iklimi çalışanların ortak tecrübelerinin ve inovasyonla ilgili tartışmalarının bir sonucudur (Klein ve Sorra, 1996). Schneider ve Bowen (1995) örgüt iklimini örgüt içerisinde inovasyon uygulamalarının önemi ile ilgili paylaşılan algılar olarak tanımlar. Eğer çalışanlar inovasyon uygulamasının önemli bir örgüt önceliği olduğuna inanırlarsa o zaman iklimin güçlü olduğundan bahsedilir. Eğer mesela bir örgüt hedeflenen kullanıcılara yoğun bir yazılım eğitimi verip, onları inovasyonu başarıyla kullanmaları karşılığında ödüllendirirse o zaman uygulama için örgüt ikliminin güçlü olduğu söylenebilir (Klein vd., 2001).

Üst yönetimin sorumluluğunda olan diğer bir konu maddi destektir. İT uygulamaları ciddi anlamda maddi destek de gerektirebilir. yüksek kaliteli bir bilgisayar yazılımı ve donanımı, teknoloji konusunda eğitim ve kullanıcıya sağlanacak teknik destek, harcama yapmayı gerektirir. Nord ve Tucker (1987) 12 bankadaki İnovasyon adaptasyonu davranışlarını inceledikleri makalelerinde finansal desteğin İnovasyon adaptasyonunda



etkili olduğunu bulmuştur. Klein'de (2001) aynı sonuca ulaşmıştır.

Kaynaklar müsait oldukça İİT'nin başarılı bir şekilde uygulanma ihtimali de artacaktır. Sohal ve Chung (1998) kaynakların elverişli olması ile inovasyonun benimsenmesi arasında pozitif ilişki bulunmuşken, Marri ve arkadaşları (2007) bu ikisi arasında sadece bazı durumlarda böyle bir ilişki bulmuştur.

Üst yönetim desteğinin yanında İİT uygulamasında etkili olan diğer bir konu çalışan desteğidir. İİT'nin başarılı bir şekilde uygulanması çalışanların desteğini gerektirir. Gerçekte bu desteğin olmamasının çok zararlı etkiler doğurduğunu bazı araştırmacılar ortaya koymuşlardır (Darbanhosseiniamirkhiz, 2012).

Birikimli çalışanların İİT uygulamasına destek vermesi önemli ve anlamlıdır. Bu destek özellikle teknik konularda gerçekleşir. Mesela Thakur ve Jain (2006) teknik destek eksikliğinin İİT'nin uygulanmasında başarıyı sınırladığını bulmuştur. Benzer şekilde Thomas ve arkadaşları da (2008) teknik desteğin gerekli olduğunu bulmuştur. Udo ve Ehie (1996) teknik desteği operasyonel destek faaliyetlerinden birisi olarak niteleyip ve bu desteğe sahip olmanın başarıyı garanti etmeyeceğini ancak kurulum başarısını etkileyeceğini ifade etmiştir.

Çalışanların İİT ile ilgili önceden bir bilgi birikimine sahip olması teknolojiye destek olmalarını kolaylaştırır. Mevcut araştırmalar bir işletmeye ileri teknolojiyi getirmede absorbe etme kapasitesinin öneminden bahsetmişlerdir (Rahman ve Bennett, 2009).

Absorbe etme kapasitesi, firmanın yeni, dışsal bilginin değerini tanıma, onu benimseme ve ticari amaçlar için kullanma kapasitesi olarak tanımlanır (Cohen ve Levinthal, 1990). Cohen ve Levinthal (1990) dışsal bilginin değerlendirilmesi ve kullanılmasının önemli ölçüde önceki alakalı bilgiyle ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Temelde, absorbe etme kapasitesi, İİT'nin verimli bir şekilde çalışması ve geliştirilmesi için gerekli örgütsel ve teknik yeterliliklerin geliştirilmesi bakımından önem taşımaktadır (Spanos,2009). Bu kapasite firmaya özgüdür ve zamanla bilgi birikimi ile gerçekleşir Spanos ve Voudouris (2009) tarafından 87 üretim firmasında yapılan anket çalışmasında absorbe etme kapasitesi ile bilgisayar entegre üretim sistemlerinin uygulanması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Uygulamanın başarılı olması örgütsel iletişim ile de yakından ilgilidir. Örgütsel iletişim örgütteki tüm paydaşlar arasında bilgi paylaşımı anlamına gelmektedir. Bilgi paylaşımının sıklığı ve doğruluğu gibi faktörlere bağlı olan başkalarını etkileyebilme iletişimin bir sonucudur.

İİT'nin başarılı bir şekilde uygulanması için çalışanların ilkeler, yetkinlikler, hedefler ve amaçlar hakkında bilgi sahibi olması gerekir (Marri vd., 2007). İİT uygulama kararı bir kez verildikten sonra çeşitli iletişim yöntemleriyle bu kararın neden verildiği çalışanlara aktarılabilir. İİT'yi uygulama gerekçesi çalışanlara doğru bir şekilde iletilirse çalışanlar uygulamaya destek olurlar ve potansiyel direnç kırılır. İletişiminin bir parçası olarak, İİT projesi ile ilgili bir tanıtım toplantısı yapılmalı ve farklı paydaşların bilgilenmesi sağlanmalıdır (Amoako-Gyampah, 2004).

İletişim, uygulayıcıların insan ekipman ve bilgi gibi önemli kaynaklara erişimine yardımcı olur (Small, 1997). Teknolojinin yararı ile ilgili algıların da iletişimin miktar ve kalitesine bağlı olduğu bilinmektedir. Ayrıca, iletişim süreçlerde meydana getirilecek değişiminin anahtar faktörlerinden birisidir (Lewis ve Seibold, 1993). İİT uygulamalarında bazı bilinmeyenler mevcuttur ve iletişim bu bilinmeyenlerin bilinmesine, stres ve endişenin azaltılmasına yol açar (Al-Mashiri ve Zairi, 2000).

İİT uygulaması yerine göre ciddi anlamda süreç değişikliklerine neden olmaktadır. Etkili iletişim, güvenin geliştirilmesi ve bu süreç değişimleri için ihtiyaç duyulan bilginin paylaşılmasında gereklidir. Bu da neticede teknolojinin paylaşılmasında etkilidir. Adair-Heeley (1989) ve Beatty (1992) İİT başarı faktörlerini incelerken etkili iletişimin çok önemli bir ana etken olduğuna vurgu yapmışlardır. Marri ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada İİT uygulayan firmalarda bazı iletişim sorunları olduğu bulunmuştur (Marri vd., 2007). Diğer yandan Badiru (1990) etkili iletişimin adanmışlık ve koordinasyonla birlikte İİT uygulamalarında başarıyı getirdiğini bulmuştur (Udo ve Ehie, 1996).

## **2. Metodoloji**

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı İİT uygulamasından sağlanan yararlar, uygulamada etkili olan başarı faktörleri ve İİT'nin uygulama başarısı konusunda işletmelerin tutumlarını belirlemektir.

## **2.2. Araştırma Yöntemi**

Dolaysız veri toplama yöntemlerinden yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın kapsamını Doğu Marmara Bölgesinde bulunan üretim işletmeleri oluşturmaktadır. İşletmeler kararsal örneklem yöntemine göre seçilmiştir. Kararsal örneklemede örnekler araştırmaya yapacakları katkı dikkate alınarak belirlenmektedir. Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren değişik büyüklüklerdeki 86 işletmeden veri toplanmıştır. Veri toplama işlemi başlamadan önce anketin uygulandığı kişilere anketin uygulanma tarzı açıklanmış, kendilerinden son üç yıl içerisinde uyguladıkları bir İİT konusunda bilgi vermeleri istenmiştir. Anketi İİT teknikleri konusunda bilgili bir kimsenin cevaplandırması istenmiştir.

Anket formu yoğun bir literatür taraması ve yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucu hazırlanmıştır. Anketin birinci kısmında firma ile ilgili bilgiler, ikinci kısmında İİT'den elde edilen yararlar, üçüncü kısmında İİT başarı faktörleri ve son kısımda uygulama başarısını ölçmeye dönük sorular sorulmuştur. Birinci kısımdaki ifadeler hariç tüm sorular 1-5 arası (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum) likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Ankete kullanılan ifadeler daha önceki çalışmalardan alınmıştır. Bu çalışmalar elde edilen faydalar için Swamidass ve Waller (1991), Boyer vd. (1997), başarı faktörlerinden planlama ve proje yönetimi ile ilgili olanlar için Small ve Yasin (1997), Udo ve Ehie (1996), içsel destekle ilgili olanlar için Darbanhosseiniamirkhiz ve İsmail(2012), Klein vd. (2001), Spanos ve Voudouris (2009) ve Marri vd. (2007), dışsal destekle ilgili olanlar Frohlich (1998) ve Flynn ve Cole (1998) ile uygulama başarı ölçütleri için ise Taylor ve Wright (2003) ve Goodman ve Griffith (1991) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır.

## **2.3. Araştırma Bulguları**

Ankete katılan firmaların üretim miktarı ve ürün çeşitliliği Tablo 1' de verilmiştir.

**Tablo 1: Üretim Miktarı ve Ürün Çeşitliliği**

Miktar-Çeşit	Frekans	%
Yüksek Miktar-Çok Çeşit	15	17,4
Yüksek Miktar-Az Çeşit	29	33,7
Düşük Miktar-Az Çeşit	17	19,8
Düşük Miktar-Çok Çeşit	25	29,1
Toplam	86	100,0

Tablo 1'deki sonuçlara göre örneğe katılan firmaların sırasıyla az çeşit-büyük miktar, düşük miktar -çok çeşit ve düşük miktar-az çeşit ve düşük miktar çok çeşit üretim yaptıkları görülmektedir.

**Tablo 2: Kullanılan Üretim Yöntemi**

Üretim Yöntemi	Frekans	%
Yap-Sat	10	11,6
Siparişe göre	71	82,6
Montaj	5	5,8
Toplam	86	100,0

Tablo 2'de firmaların üretim yöntemi verilmiştir. Buna göre örneğe katılan firmaların büyük çoğunluğunun siparişe göre üretim yapan işletmeler olduğu görülmektedir.

Örneğe katılan firmalar tarafından son üç yıl içerisinde kurulan İİT Tablo 3'de verilmiştir. Buna göre örneğe katılan firmaların sırasıyla en fazla tam zamanında üretim, MRP/MRP II ve ERP, TKY, toplam verimli bakım ve CNC'yi adapte ettiklerini görülmektedir. En az adapte edilenlerin ise optimize edilmiş üretim teknolojisi, otomatik depolama ve malzeme işleme lazerleri olduğu görülmektedir.

İİT uygulama düzeylerinin özellikle mühendislik teknolojilerinde halen düşük olduğunu görüyoruz. Bu bu tür tekniklerin kurulmasının oldukça pahalı olması ve karmaşık olmaları ile açıklanabilir. Tam Zamanında Üretim (TZÜ), MRP/MRP II ve ERP gibi üretim planlama ve kontrol sistemlerinin yüksek oranda adapte edilmesi firmaların son üç yıldır üretim planlama ve kontrol konusuna eğildikleri anlamına gelebilmektedir.

TKY kurulmasının yüksek düzeyde olması firmaların rekabet üstünlüğünü artırmada kaliteye önem verdikleri anlamına gelmektedir. Gerek ulusal gerekse uluslararası pazarda kaliteye önem verilmesi kalite sonucunun yüksek çıkmasında etkili olmuştur. TZÜ ve TKY'yi

destekleyici bir unsur olarak Toplam Verimli Bakım'ın kullanım oranı da oldukça yüksek çıkmıştır. Sanayi robotları maliyet yüksekliği nedeni ile düşük düzeyde kullanılmaktadır. Hâlbuki gelişmiş ülkelerde robot kullanımı oldukça yaygındır. Ekonomik açıdan robotların yatırımlarının geri ödemesi birkaç yılı bulduğu için robotlara yatırım uzun vadeli bir bakış açısı gerektirmektedir.

**Tablo 3: Firmalar Tarafından Son Üç Yıl İçerisinde Kurulan İİT**

İleri Üretim Teknolojileri	Frekans	%
Tam Zamanında Üretim	74	86
MRP/MRP II/ ERP	70	81,4
TKY	63	73,3
Toplam verimli bakım	55	64
CNC	48	55,8
Bilgisayar Destekli Üretim	28	32,6
Sürekli geliştirme programları	26	30,2
Esnek Üretim Sistemleri	21	24,4
Bilgisayar Destekli Tasarım	19	22,1
Grup Teknolojisi	17	19,8
Yalın Üretim	13	15,1
Robotlarla Üretim	6	7
Bilgisayar Destekli Üretim Planlama	5	5,8
Eş zamanlı Üretim mühendisliği	4	4,7
Otomatik kontrol ve inceleme	4	4,7
Otomatik malzeme taşıma	3	3,5
Bilgisayar Destekli Mühendislik	3	3,5
Otomatik yönlendirici araç sistemleri	2	2,3
Malzeme İşleme lazerleri	2	2,3
Otomatik depolama	2	2,3
Optimize Edilmiş Üretim Teknolojisi	1	1,2

Başarı faktörleri, elde edilen faydalar ve uygulama başarısına ilişkin yargılar analiz edilirken tek örnek t testi kullanılmıştır. Bu testle firmaların yargılar karşısında herhangi bir tutuma sahip olup olmadıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Firmaların önermeler karşısında bir tutumunun bulunmaması örnek değerlerinin istatistikî olarak 3'e eşit olduğu, bulunması (olumlu veya olumsuz) ise örnek değerlerinin "3" den farklı olduğu anlamına gelir. Çünkü 3, 5'li bir ölçekte orta değeri temsil etmekte olup ne katılıyorum ne katılmıyorum veya şöyle böyle cevaplarına tekabül etmektedir. Eğer t değeri pozitif ise tutumun olumlu olduğu negatif ise tutumun olumsuz olduğu anlaşılacaktır. Değerlendirmeler %5 önem düzeyine (p) ve %95 güven aralığına göre yapılmış ve her bir ifadeye ilişkin ortalama, standart sapma, t istatistiği, önem düzeyi ve tutum verilmiştir.

İİT'nin uygulanmasından sağlanan faydalar Tablo 4'de verilmiştir. Buradan sağlanan faydaların tüm boyutlarında tutumun olumlu ve önemli olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama sahip faydalar "işlem süresinin azaltılması", "daha fazla esneklik sağlanması ve "üretim işlemlerinden gelen fabrika gelirlerinde artış sağlanması" olarak sıralanmaktadır.

En düşük ortalama ise "maliyetlerin azaltılması" ve "personel sayısının azaltılması" yargıları sahiptir. İİT uygulamalarının ilk başlarda kuruluma ilgili giderlerden dolayı maliyeti artırdığı ancak zaman içerisinde bir azalmanın söz konusu olduğu bilinmektedir.

**Tablo 4: İİT Uygulamasından Sağlanan Faydalar**

Yargılar	Ortalama	Standart Sapma	T	P	Tutum
İşlem süresinin azaltılması	4,06	0,58	16,81	,000	pozitif
Daha fazla esneklik sağlanması	4,02	0,61	15,47	,000	pozitif
Üretim işlemlerinden gelen fabrika gelirlerinde artış sağlanması	4,01	0,52	17,83	,000	pozitif
Ürün kalitesinin artırılması	4,00	0,53	17,45	,000	pozitif
Müşteri hizmet düzeyinin artırılması	3,97	0,55	16,39	,000	pozitif
Hurda oranlarının azaltılması	3,87	0,62	12,86	,000	pozitif
Personel sayısının azaltılması	3,68	0,89	7,086	,000	pozitif
Maliyetlerin azaltılması	3,69	0,78	8,261	,000	pozitif

Planlama ve proje yönetimiyle alakalı başarı faktörlerine ilişkin tutumlar Tablo 5’de verilmiştir. Başarılı İİT kurulumu işletmelerin bir takım örgütsel ve teknolojik düzenlemeler yapmasını gerekli kılmaktadır.

**Tablo 5: Planlama ve Proje Yönetimine İlişkin Başarı Faktörleri**

Yargılar	Ortalama	Standart Sapma	T	P	Tutum
Teknik mevcut sistemimizle uyumludur	4,15	,56	18,56	,000	pozitif
Teknik için fayda maliyet analizi yapıldı	4,02	,59	14,89	,000	pozitif
Teknik dikkatlice seçildi	4,01	,47	18,47	,000	pozitif
Kurulum için performans hedefleri belirlendi	3,98	,62	14,10	,000	pozitif
Pazarlama ve üretim planlarını koordine ettik	3,90	,54	14,25	,000	pozitif
Kurma sürecini bir projeyi yönetir gibi yönetiyoruz	3,83	,69	8,37	,000	pozitif
İşletme ve üretim planlarını ilişkili hale getirdik	3,82	,54	12,97	,000	pozitif
Tekniği başarıyla kurmak için destekleyici yatırımlar yapıldı	3,82	,58	12,06	,000	pozitif
İleri üretim teknikleri için kurulum takvimi belirlendi	3,81	,78	8,94	,000	pozitif
Çalışanlara yeterli eğitim verildi	3,81	,65	11,437	,000	pozitif
Kurulum takvimine uyulup uyulmadığı izlendi ve değerlendirildi	3,80	,83	8,29	,000	pozitif
Kurulum için planlama yapıldı	3,77	,65	11,44	,000	pozitif
Teknik ile ilgili net hedeflerimiz bulunmaktadır	3,76	,78	10,27	,000	pozitif
Ekip üyelerine yeterli eğitim verildi	3,73	,58	10,79	,000	pozitif
Ekip üyeleri yeterli teknik bilgiye sahiptiler	3,70	,67	8,93	,000	pozitif
Farklı fonksiyonlardan kişilerin katılımı ile bir kurulum ekibi oluşturduk	3,31	,87	3,07	,003	pozitif

Planlama ve Proje yönetimi konusunda tüm yargılara karşı tutumlar önemli ve olumlu olup, “teknik mevcut sistemimizle uyumludur”, “teknik için fayda maliyet analizi yapıldı”, “teknik dikkatlice seçildi” yargıları sırasıyla en yüksek ortalamalara, “farklı fonksiyonlardan kişilerin katılımı ile bir kurulum ekibi oluşturduk”, “ekip üyeleri teknik bilgiye sahiptirler” ve “Ekip üyelerine yeterli eğitim verildi” yargıları sırasıyla en düşük ortalamalara sahiptir.

Uyum ve tekniğin dikkatli seçimi firmaların teknolojileri parça parça adapte etmeleri ile açıklanabilir. Özellikle mali kaynağı sınırlı olan işletmeler tekniği dikkatlice seçerek onun var olan sistemle uyumu konusuna dikkat etmektedirler. Bunun yanında “fayda maliyet analizi yapıldı” ifadesine verilen cevapların ortalamasının yüksek olması firmaların yatırım kararı vermeden önce yatırımın fayda ve maliyetlerini çalıştıkları anlamına gelmektedir. Ekip konusundaki olumlu tutum Upadhyay vd. (2011) tarafından da desteklenmektedir.

Planlama ve proje yönetimi konusundaki bulgular ise Monge vd. (2009) ve Small (2007) tarafından da desteklenmektedir.

Dışsal desteğe ilişkin başarı faktörlerine ilişkin tutumlar Tablo 6’de verilmiştir. Dışsal destek konusunda firmaların tüm yargılar karşısındaki tutumu “uygulama sorumluluğunu tamamen danışmanlara bıraktık” hariç önemli ve olumludur.

Tüm kurulumun danışmanlara bırakılmaması olumlu bir yaklaşım olup sadece danışmanlara bırakılan kurulum çalışmalarında başarısızlık ihtimalinin yüksek olduğu bilinmektedir. Bu bulgu Frohlich (1998) tarafından da desteklenmektedir.

Bu grupta en yüksek ortalamaya sahip olan yargı “İhtiyaç duysaydık, problemle karşılaştığımızda dışarıdan destek alabilirdik” yargısıdır. Bunu “ihtiyaç duysaydık gerekli dış destek mevcuttu” yargısı ve “İhtiyaç duysaydık personelimiz dışarıdan kişilerce eğitilebilirdi” yargısı takip etmektedir. Yargılara verilen cevaplar bir bütün olarak ele alındığında örneğe katılan firmaların gerektiğinde dış desteğe ulaşabildiği görülmektedir.

**Tablo 6: Dışsal Desteğe İlişkin Başarı Faktörleri**

Yargılar	Ortalama	Standart Sapma	T	P	Tutum
İhtiyaç duysaydık, problemle karşılaştığımızda dışarıdan destek alabilirdik	3,70	,69	9,24	,000	pozitif
İhtiyaç duysaydık gerekli dış destek mevcuttu	3,60	,75	7,28	,000	pozitif
İhtiyaç duysaydık personelimiz dışarıdan kişilerce eğitilebilirdi	3,55	,87	5,79	,000	pozitif
Uygulama sorumluluğunu tamamen danışmanlara bıraktık	3,15	,92	1,51	,134	yok

İçsel desteğe ilişkin başarı faktörlerine ilişkin tutumlar Tablo 7’de verilmiştir. İçsel destek konusundaki tutumların “Kurma çabalarının başarılı olması karşılığı çalışanlara ödül vereceğimizi duyurduk” yargısı hariç önemli ve olumlu olduğu görülmektedir. Çalışanlara ödül verilmesi İİT kurulumunda en iyi uygulamalardan birisi olup örneğe katılan firmaların bunun bilincinde olması veya bunun için yeterli kaynak tahsisi yapması beklenirdi.

İçsel destek konusunda en yüksek ortalamaya sırasıyla “Yönetim yeterli personel desteği sağladı”, “Firma içerisinde yeterli teknik desteğe sahiptik” ve “Yönetim parasal açıdan yeterli tahsis yaptı” yargıları sahiptir.

**Tablo 7: İçsel Desteğe İlişkin Başarı Faktörleri**

Yargılar	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Tutum
Yönetim yeterli personel desteği sağladı	3,89	,57	14,452	,000	pozitif
Firma içerisinde yeterli teknik desteğe sahiptik	3,88	,54	15,161	,000	pozitif
Yönetim parasal açıdan yeterli tahsis yaptı	3,86	,57	13,823	,000	pozitif
İleri imalat teknolojisini uygulamak için firmada yeterli örgütsel zaman vardı	3,84	,65	11,765	,000	pozitif
Yönetim tekniğın uygulanmasını hevesle savundu	3,83	,68	11,358	,000	pozitif
Teknik konusunda firmamızda yeterli birikim vardı	3,82	,55	13,742	,000	pozitif
Yönetim ileri üretim tekniği konusundaki desteğini etkili bir şekilde çalışanlara ilettil	3,79	,75	9,734	,000	pozitif
Çalışanlarımızdan yeterli teknik destek alabildik	3,74	,63	10,853	,000	pozitif
İleri üretim tekniğının faydaları konusunda çalışanlarla toplantılar yapıldı	3,70	,70	9,388	,000	pozitif
Kurulum yapılırken kullanıcı fikirleri alındı	3,59	,85	6,400	,000	pozitif
Kurma çabalarının başarılı olması karşılığında çalışanlara ödül vereceğimizi duyurduk	3,08	,98	,767	,445	Yok

İşletmelerde uygulanması düşünülen tüm girişimlerde olduğu gibi İİT’de de yönetim desteğinin çok önemli olduğu muhakkaktır. Üst yönetim desteğinin yüksek ortalamalara sahip olması kurumun başarısına bir işaret olarak değerlendirilebilir.

Olumlu ve önemli tutumlar arasında en düşük ortalamalar ise sırasıyla “kurulum yapılırken kullanıcı fikirleri alındı”, İleri üretim tekniğini absorbe etme konusunda teknik yeterliliğe sahibiz” ve çalışanlarımızdan yeterli teknik destek alabildik yargısına aittir. İçsel destek konusunda en düşük ortalamaya sahip olumlu tutumlar ise sırasıyla “kurulum yapılırken kullanıcı fikirleri alındı”, “İleri üretim tekniğinin faydaları konusunda çalışanlarla toplantılar yapıldı” ve “Çalışanlarımızdan yeterli teknik destek alabildik” yargılarıydı. İçsel destek konusundaki bulgular hem yönetim hem de çalışan desteği ve absorbe etme kapasitesi bakımından daha önce yapılan çalışmalar tarafından da desteklenmektedir (mesela, Ramdani vd., 2009 ve Rahman ve Bennett, 2009).

Uygulama başarısı konusundaki yargılar Tablo 8’de verilmiştir. Buna göre tüm yargılara verilen cevaplar olumlu ve önemlidir. Bu sonuçlar uygulamada etkili olan faktörlere verilen cevaplarla paralellik göstermektedir. Yani başarı faktörlerindeki olumlu ve anlamlı pozitif tutumlar uygulama başarısına yansımıştır.

Bu grupta en yüksek ortalamaya sahip ifadeler sırasıyla “Teknik bütçe imkânları içerisinde kuruldu”, “Teknik planlandığı sürede kuruldu”, “İleri üretim tekniğini kullananlar arasında teknik konusunda olumlu görüşler vardı” ve “Tekniği kullananlar onu tam olarak benimsedi” ifadeleridir. En düşük ortalamaya sahip yargılar ise sırasıyla “teknik sorunsuz çalışmaktadır”, teknik işleri aksatmadan çalışmaktadır” ve “kullananların teknik hakkındaki tutumları çok olumludur” olmuştur. Buradan örneğe dahil edilen firmaların teknikle ilgili fikirlerinin olumlu olduğu, onu benimsedikleri ancak halen daha tekniğın mükemmel çalışmadığı ve bundan dolayı da tutumların çok da olumlu olmadığı sonucu çıkarılabilir. Bunun bir nedeni örneğe dahil edilen firmalardan son üç yıl içerisinde uyguladıkları bir teknikle ilgili bilgi vermelerinin istenmiş olması olabilir. Diğer bir deyişle firmaların teknikten henüz tam anlamıyla yararlanamamış olmaları olabilir.

Tablo 8: İİT Uygulama Başarısı

Yargılar	Ortalama	Standart Sapma	T	P	Tutum
Teknik planlandığı sürede kuruldu	3,90	,66	12,54	,000	Pozitif
Teknik bütçe imkânları içerisinde kuruldu	4,10	,50	19,90	,000	Pozitif
Teknik sorunsuz çalışmaktadır	3,77	,72	9,80	,000	Pozitif
Teknik işleri aksatmadan çalışmaktadır	3,87	,68	11,69	,000	Pozitif
İleri üretim tekniğini kullananlar arasında teknik konusunda olumlu görüşler vardı	3,90	,58	14,15	,000	Pozitif
Tekniği kullananlar onu tam olarak benimsedi	3,90	,62	13,27	,000	Pozitif
Kullananların teknik hakkındaki tutumları çok olumludur	3,89	,63	12,94	,000	Pozitif

## Sonuç

Bu çalışmada İİT'den sağlanan faydalar, uygulama başarısına etki eden faktörler ve uygulama başarısı üzerinde durulmuştur. Örneğe dahil edilen İİT uygulamalarının başta işlem süresinin azaltılması ve esneklik sağlanması konularında olmak üzere bir çok boyutta fayda sağladığı görülmektedir.

Firmaların İİT kurulumunda planlama ve proje yönetimi, içsel destek ve dışsal destek konularında dünyada geçerli kabul edilen modern uygulamaları benimsedikleri görülmektedir.

Yine firmaların kullanıcı davranışları ve tekniğin sorunsuz çalışması boyutlarında İİT'yi başarıyla uyguladıkları görülmektedir. Tüm bu bulgular ilişkilendirilecek olursa firmaların elde edilen faydalardaki olumlu tutumları, başarılı bir kurulum ve başarılı bir kurumda etkili olan faktörler konusunda olumlu tutum sergilemesinin bir yansıması olarak görülebilir.

Bu çalışma firmaların özellikle mühendislikle ilgili karmaşık teknolojileri uygulamada henüz yeterli düzeyde bulunmadıklarını ancak uygulamaya karar verdikleri teknolojilerde ise kurulum konusunda modern uygulamaların benimsenmesinde bir olgunluk düzeyine ulaştığını göstermektedir. Bu alanda bundan sonra yapılacak çalışmalar daha fazla sektörü dengeli bir şekilde içine alacak şekilde veya sadece belirli bir sektöre odaklanılacak şekilde ve daha büyük örnek büyüklükleri ile yapılabilir.

## Kaynakça

- Al-Mashari ve M.,Zairi, M. (2000), "Information and Business Process Equality: The Case Of SAP R/3 Implementation", The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries, 2(4), 1-15.
- Amoako-Gyampah K. (2004), "ERP Implementation Factors: A Comparison of Managerial and End-User Perspectives", Business Process Management Journal, 10 (2), 171-183.
- Babbar, S. ve Rai, A. (1990), "Computer Integrated Flexible Manufacturing: An Implementation Framework", International Journal of Operations & Production Management, 10 (1), 42-50.
- Badiru, A. B. (1990), "Systems Integration for Quality Management", Engineering Management Journal, 2, 23-28.
- Beatty, C.A. (1992), "Implementing Advanced Manufacturing Technologies: Rules of the Road", Sloan Management Review, Summer, 49-60
- Boyer, K.K.; Leong, G.K.; Ward, P.T. ve Krajewski, L.J. (1997), "Unlocking the Potential of Advanced Manufacturing Technologies", Journal of Operations Management, 15 (4), 331-347.

**Kastamonu Üniversitesi**  
**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Ocak 2015, sayı:6**

- Bresnahan, T.; Brynjolfsson, E. ve Hitt, L. (2002), "Information Technology, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor" *Quarterly Journal of Economics*, 117 (1), 339-376.
- Cardoso, R.R.; Lima, E.P. ve Costa, S.E.G. (2012), "Identifying Organizational Requirements for the Implementation of Advanced Manufacturing Technologies (AMT)", *Journal of Manufacturing Systems*, 31, 367– 378
- Christmann, P (2000), "Effects of Best Practices of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets", *Academy of Management Journal*, 43, 663–680.
- Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-52.
- Darbanhosseiniamirkhiz, M. ve Ismail, W.K.W. (2012), "Advanced Manufacturing Technology Adoption in SMEs: an Integrative Model", *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(4), 112-120.
- DeToro, T. 1997. *Process Redesign*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Diaz, M.S.; Machuca, J.A.D. ve Alvarez-Gil, M.J. (2003), "A View of Developing Patterns of Investment in AMT Through Empirical Taxonomies: New Evidence", *Journal of Operations Management*, 21 (5), 577-606.
- Efstathiades A.; Tassou, S. ve Antoniou, A. (2002), "Strategic Planning, Transfer and Implementation of Advanced Manufacturing Technologies (AMT): Development of An Integrated Process Plan", *Technovation*, 22 (4), 201-212.
- Flynn, M.S. ve Cole, R.E. (1988), "Automotive Suppliers: Customer Relationships, Technology, and Global Competition". In: Arnese, P.J.(Ed.), *Is there Enough Business to go Around? Over Capacity in the Automotive Industry*. University of Michigan, Ann Arbor.
- Frohlich, M. (1998), "How Do You Successfully Adopt an Advanced Manufacturing Technology?", *European Management Journal*, 16(2), 151–159.
- Goodman, P.S. ve Griffith, T.L. (1991), "A Process Approach to the Implementation of New Technology", *Journal of Engineering & Technology Management*, 8(3/4), 261-85.
- Güleş, H.K. (2001), "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde İleri Üretim Teknolojileri Kullanımı Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (1), 59-76.
- Jeyaraj, A., Rottman, J.W., Lacity, M.C. (2006), "A Review of the Predictors, Linkages, and Biases in IT Innovation Adoption Research". *Journal of Information Technology*, 21(1), 1-23.
- King, W. R. ve Ramamurthy, K. (1992), "Do Organizations Achieve Their Objectives From Computer-Based Manufacturing Technologies?" *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39, 129-141.
- Klein K.J. ve Sorra, J.S. (1996), "The Challenge of Innovation Implementation", *Academy of Management Review*, 21, 1055-1080.
- Klein, K.J.; Conn, A.B. ve Sorra, J.S. (2001), "Implementing Computerized Technology: An Organizational Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 811-824.
- Kotha, S. ve Swamidass, P.M. (2000), "Strategy, Advanced Manufacturing Technology and Performance: Empirical Evidence From US Manufacturing Firms", *Journal of Operations Management*, 18 (3), 257-277.
- Lewis, L.K., Seibold, D.R. (1993), "Innovation Modification During Intra-Organizational Adoption", *Academy of Management Review*, 18, 322-354.
- Lewis, M.W. ve Boyer, K.K. (2002), "Factors Impacting AMT Implementation: An Integrative and Controlled Study" *Journal of Engineering Technology Management*, 19, 111–130.
- Lin, C.Y. ve Chen, W. (2000), "The Effect of Social Factors on The Implementation of Automation: An Empirical Study in Taiwan", *Journal of Engineering Technology Management*, 17, 39–58.
- Linton, J.D. (2002), "Implementation Research: State of the Art and Future Directions", *Technovation*, 22(2), 65-79.
- Marri, H.B.; Gunasekaran, A. ve Sohag, A.R.A. (2007), "Implementation of Advanced Manufacturing Technology in Pakistani Small and Medium Enterprises: An Empirical Analysis", *Journal of Enterprise*



- Information Management, 20(6), 726 – 739.
- McDermott, C.M.; Greis, N.P. ve Fischer, W.A. (1997), “The Diminishing Utility of the Product/Process Matrix”, *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (1), 65–84.
- Meredith, J.R. (1987), “Managing Factory Automation Projects”, *Journal of Manufacturing Systems*, 6(2), 75-91.
- Monge, C.A.; Rao, S.S. ve Gonzalez M. E. (2006), “Performance Measurement of AMT: A Cross-Regional Study”, *Benchmarking: An International Journal*, 13(1/2), 135-146.
- Nord, W.R. ve Tucker, S. (1987), *Implementing Routine and Radical Innovations*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Rahardjo J. Yahya S. (2010), “Advanced Manufacturing Technology Implementation Process in SME: Critical Success Factors”, *Jurnal Teknik Industri*, 12(2), 101-108.
- Rahman, A. ve Bennett, D. (2009), “Advanced Manufacturing Technology Adoption in Developing Countries: The Role of Buyer-Supplier Relationships”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(8), 1099-1118.
- Ram I.; Corkindale, D. ve Wu M. (2013), "Examining The Role of System Quality in ERP Projects", *Industrial Management & Data Systems*, 113(3), 350-366.
- Ramdani, B.; Kawalek, P. ve Lorenzo, O. (2009), “Predicting SMEs’ Adoption of Enterprise Systems”, *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 10-24.
- Ryan, H.W. (1999), "Managing Development in the Era of Large Complex Systems", *Information Systems Management*, 16 (2), 89-91.
- Safizadeh, H.M.; Ritzman, L.P.; Sharma, D. ve Wood, C. (1996) “An Empirical Analysis of The Product–Process Matrix”, *Management Science*, 42 (11), 1576–1591.
- Salaheldin, I.S. (2007), "The Impact of Organizational Characteristics on AMT Adoption", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(4), 443-460.
- Sambasivarao K.V. ve Deshmukh S.G. (1995), “Selection and Implementation of Advanced Manufacturing Technologies: Classification and Literature Review of Issues”, *International Journal of Operations & Production Management*, 15, 43-62.
- Schneider, B. ve Bowen, D. E. (1995), *Winning the Service Game*, Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Schroder, R. ve Sohal, A. (1999), "Organisational Characteristics Associated with AMT Adoption: Towards A Contingency Framework", *International Journal of Operations & Production Management*, 19(12), 1270-1291.
- Small, M. H. ve Yasin, M. (1997), “Advanced Manufacturing Technology: Implementation Policy and Performance”, *Journal of Operations Management*, 15 (4), 349–370.
- Small, M. H. Yasin, M. (2003) "Advanced manufacturing technology adoption and performance: the role of management information systems departments", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 14 Iss: 5, pp.409 - 422
- Sohal, A.S. ve Chung, W.C. (1998) "Activity Based Costing in Manufacturing: Two Case Studies on Implementation", *Integrated Manufacturing Systems*, 9(3), 137 – 147.
- Spanos, Y. E. ve Voudouris, I. (2009), “Antecedents and Trajectories of AMT Adoption: The Case of Greek Manufacturing SMEs”, *Research Policy*, 38 (1), 144-155.
- Swamidass, P.M. ve Waller, M.A. (1991), “A Classification of Approaches To Planning and Justifying New Manufacturing Technologies”, *Journal of Manufacturing Systems*, 9 (3), 181–193.
- Swink, M. ve Nair A. (2007), “Capturing the Competitive Advantages of AMT: Design– Manufacturing Integration As a Complementary Asset”, *Journal of Operations Management*, 25, 736-754.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm", *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.

- Taylor, W.A. ve Wright, G.H. (2003), "A Longitudinal Study of TQM Implementation: Factors Influencing Success and Failure", *Omega*,31(2), 97-111.
- Teece, D.J. (1998), "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets", *California Management Review*, 40 (3), pp. 55-79.
- Tekin, M.; Ömürbek, N. ve Ömürbek, V. (2003), "Küreselleşmenin Otomotiv Sektöründe Üretim Teknolojileri Kullanımı Üzerine Etkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*", 8(1), 27-48.
- Thakur, L. S. ve Jain, V. K. (2006), "Technology Adoption In India: A Future Perspective with Analysis of Important Variables", *Journal of Advanced Manufacturing Systems*, 5, 179-190.
- Thomas A.J., Barton, R., ve John, E.G. (2008), "Advanced Manufacturing Technology Implementation: A Review of Benefits and A Model for Change", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57 (2), 156-176.
- Udo G.G. ve Ebiefung, E.E. (1999), "Human Factors Affecting the Success of Advanced Manufacturing Systems", *Computers ve Industrial Engineering*, 37, 297-300.
- Udo G.J. ve Ehie I.C. (1996), "Advanced Manufacturing Technologies: Determinants Of Implementation Success", *International Journal of Operations and Production Management*, 16 (8), 6-26.
- Umble, J. E.; Haft, R. R. ve Umble, M. M. (2003), "Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors", *European Journal of Operational Research*, 146, 241-257.
- Upadhyay, P.; Jahanyan, S. ve Dan, P.K. (2011), "Factors Influencing ERP Implementation in Indian Manufacturing Organizations: A Study Of Micro, Small and Medium-Scale Enterprises", *Journal of Enterprise Information Management*, 24 (2),130-145.
- Upton, D.M. (1997), "Process Range in Manufacturing: An Empirical Study of Flexibility?", *Management Science*, 43 (8), 1092-1097.
- Zahra, S.A. ve Covin, J.G. (1993), "Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 14, 451-78.
- Zhai, L.; Xin Y. ve Cheng C. (2009), "Understanding The Value of Project Management From A Stakeholder's Perspective: Case Study of Mega-Project Management", *Project Management Journal*, 40 (1), 99-109.
- Zhoa, H. ve Co, H.C. (1997), "Adoption and Implementation of Advanced Manufacturing Technology in Singapore", *International Journal of Production Economics*, 48, 7-19.

## **Extendend Abstract**

Many definitions for advanced manufacturing technologies (AMT) have been presented. In a broad sense, AMT suggests both soft (e.g. TQM) and hard technologies (e.g. CNC) which are being employed to enhance manufacturing competencies by proving many benefits.

Most manufacturing companies are continuously searching for new ways to improve their competitive positions. In many industries AMTs have proven to be one of the keys to improvement. However, anticipated benefits arising from such investments have not been fully realized mainly because of the poor implementation. Unfortunately, implementing AMTs remains one of the most risky and stressful tasks a manufacturer can undertake. High failure rates with the implementation draw the attention of researchers. As a result, quite few studies were undertaken abroad. However, only few studies were done in Turkey. This study was undertaken to fill the gap in that field. More specifically, the aim of this study is to determine the attitudes toward the benefits, success factors, and implementation success of AMT.

A literature review was conducted to generate survey questions about the benefits of AMT, success factors and implementation success. The success factors were categorized into three:

planning and project management, external support and internal support. Data were collected from 86 manufacturing companies. Companies included in the sample were asked to provide information about the AMT's they implemented in the last three years. For the analysis, one sample t test was used. The results show that firms have a positive attitude in all dimensions of the benefits. Also, generally positive attitude towards success factors and implementation success are observed.

## HAC VE UMRE ORGANİZASYONLARINDA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ: SAKARYA İLİ ALAN ARAŞTIRMASI

Lütfi Mustafa ŞEN\*

Burhanettin ZENGİN\*\*

Muhammed TAŞ\*\*\*

### Özet:

Turizm işletmeleri açısından müşteri memnuniyeti kavramı; olumlu işletme imajı, hizmet kalitesi, müşteri devamlılığı gibi pek çok konuda hayati önem taşımaktadır. Turizmin türlerine göre müşteri memnuniyetine etki eden faktörler ve bu faktörlerin önem dereceleri farklılık gösterebilmektedir. Bu çalışmada müşteri memnuniyeti konusu ve müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olan faktörler, hac ve umre organizasyonlarının kendine has özellikleri ve müşterilerin bu organizasyonlardan istek ve beklentileri dikkate alınmak suretiyle incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın amacı; inanç turizmi kapsamında yer alan hac ve umre organizasyonlarında diğer turizm faaliyetlerinden farklılık gösteren müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olan faktörleri çeşitli açılardan analiz etmektir. Bu amaçla, Sakarya'dan hac ve umre organizasyonlarına katılan ve gerçekçi evrenin %8,4'üne tekabül edilen 275 kişilik bir örneklem ile bir anket çalışması yapılmıştır. Anketten elde edilen veriler SPSS istatistiksel analiz programı yardımı ile Frekans Analizi, Faktör Analizi ve Bağımsız İki Grup Arası Fark Testlerine tabi tutulmuştur. Çalışmadan elde edilen temel sonuçlar şunlardır;

- Frekans analizi sonucunda ankete katılanların en az Mekke'deki otellerin temizlik ve hijyen hizmetlerinden en çok ise "Medine'deki otellerin verdikleri konaklama hizmetlerinden memnun kaldıkları anlaşılmaktadır.
- Faktör analizi sonucunda 5 faktör boyutu ortaya çıkmıştır. Bunlar; Personel Hizmetlerinden Memnuniyet, Otel Hizmetlerinden Memnuniyet, Rehberlik Hizmetlerinden Memnuniyet, Sağlık ve Havalimanı Hizmetlerinden Memnuniyet, Transfer Hizmetlerinden Memnuniyet.
- Bağımsız İki Grup Arası Farkların Testi sonuçlarına göre ise hac ve umre organizasyonlarında müşteri memnuniyeti üzerinde "personel hizmetlerinden memnuniyet" faktör boyutu değerlendirilirken baylar ve bayanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnanç Turizmi, Hac ve Umre Organizasyonu, Müşteri Memnuniyeti

**JEL Kodları:** L83, M31

---

\* Yrd. Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm işletmeciliği Bölümü, S.yazar, lsen@sakarya.edu.tr

\*\* Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, Turizm işletmeciliği Bölümü, S.yazar, bzengin@sakarya.edu.tr

\*\*\* Yüksek lisans öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, SBE, Turizm işletmeciliği ABD, S.yazar, muhammed.tas2@ogr.sakarya.edu.tr

## **CUSTOMER SATISFACTION IN THE ORGANIZATION OF HAJJ AND UMRAH: A FIELD SURVEY IN SAKARYA**

### **Abstract:**

The concept of customer satisfaction in terms of tourism managements has a vital importance on many subjects such as customer continuity, positive business image and service quality. According to the type of tourism, the factors affecting the customer satisfaction and the severity rating of these factors may be different from each other. In this study have been studied the issue of customer satisfaction and the factors having an impact on customer satisfaction, the own characteristics of Hajj and Umrah organizations and the demands and expectations of the customers from this organizations.

Purpose of the study is to analyze the various aspects of the factors acting on customer satisfaction, which differed from other tourism activities in the organization of Hajj and Umrah, which is within the scope of religious tourism. For this purpose, it was carried out a survey study with a sample of 275 persons, which participate in the Hajj and Umrah organizations and corresponds to 8,4% of the realistic population. The data obtained from the survey was subjected to the Frequency Analysis, Factor Analysis and the Difference Testing between Two Independent Groups. The main results of the study are as follows;

- According to the result of frequency analysis is understood that those surveyed are satisfied at least about the cleaning and hygiene services of the hotels in Mecca and the most about the accommodation services of the hotels in Medina.
- According to the result of factor analysis appeared 5 factors dimension. They are; Satisfaction with the Personnel Services, Satisfaction with hotel services, Satisfaction with Counseling Services, Satisfaction with Health & Airport Services and Satisfaction with Transfer Services.
- According to the result of the Difference Testing between Two Independent Groups appeared statistically a significant difference between men and women about the factor dimension "Satisfaction with the Personnel Services" on the customer satisfaction in the Hajj and Umrah organizations.

**Keywords:** Religious Tourism, Organization of Hajj and Umrah, Customer Satisfaction

## **GİRİŞ**

Pazar, alıcılarla satıcıların serbest bir biçimde karşılaştıkları, kar amaçlı ya da amaçsız her türlü mal ve hizmetin alıcı ve satıcılar arasında değiştirildiği veya değişim fiyatının olduğu yer ya da koşullar dizisidir. Pazar olgusunun temelini teşkil eden bazı kavramlar vardır. Bunlar ihtiyaç, istek, talep, ürün, değişim/mücadele, *müşteri memnuniyeti* ve müşteri sadakati kavramlarıdır (Altunışık, 2009:10). İnsanın somut ihtiyaçlarını ürün yani mal karşılamakta olup insanın soyut ihtiyaçlarını ise hizmet karşılamaktadır. Müşteri memnuniyeti ise, bir işletmenin ürün ya da hizmetleri kullanması sonucu müşterinin bu ürün ya da hizmetin değeri, niteliği ve özellikleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz duygularının tamamıdır (Altan ve Engin, 2004:1).

Bu çalışmanın amacı; Müslümanların en önemli dini görevleri arasında yer alan ve turizm literatüründe "İnanç Turizmi" kapsamında değerlendirilen hac/umre organizasyonlarında, müşteri memnuniyeti üzerinde etkisi olan ve diğer turizm türlerinden farklılık gösteren faktörleri çeşitli açılardan analiz etmektir.

Bu amaçla konu öncelikle pazarlama açısından Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti, İnanç Turizmi, Hac/Umre Kavramı ve Hac/Umre Organizasyonu İlişkisi, Hac/Umre Organizasyon-larında Müşteri Memnuniyetinin Önemi alt başlıklarında kavramsal olarak incelenmiştir. Daha sonra yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS 17.0 paket programın-da çeşitli istatistiki analizlere tabi tutulmuş, bulgular tablolatırılmış ve sonuçlar yorumlan-maya çalışılmıştır.

## **1. Hizmet Kalitesi**

Mallar ile hizmetler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Hizmetlerin farklılığı taşıdığı niteliklerden kaynaklanmaktadır. Hizmetleri, mallardan ayıran özellikler beş ana başlıkta toplanmaktadır. Bunlar; dokunulmazlık (soyutluk), ayrılmazlık, eşzamanlılık (üretim ve tüketim aynı anda), stoklanamama ve sahiplik özellikleridir (Kozak vd., 2011:7). Bir hizmet ürünü olarak turistik ürünün özelliklerinin bilinmesi gerekir. Bunlar, üretildiği yerde tüketilen, birleşik ürün niteliğinde olan, stoklanamayan, sübjektif değerlendirmelere açık, marka bağımlılığı az, ürünlerinde imaj önemli olan, sunumunda otomasyonu sınırlı ve standardizasyonu düşük düzeyde olan bir üründür (Zengin, 2009:72).

Kalite kavramının tanımı sektörel olarak farklılık arz eder. Çünkü kalite, her sektörde az veya çok farklı tanımlanır. Ancak hangi sektörde olursa olsun, tüm tanımların değişmeyen ortak bir parçası vardır. O da, Deming'in dediği gibi kalite; gereksinimleri tatmin edebilme kapasitesi-dir Kısaca kalite, müşteri istek ve beklentilerine cevap verebilmektir (Çelik, 2012:4). Juran, kalitenin pek çok anlamı olduğunu, ancak bunlardan ikisinin önemli olduğunu belirtir. Bunlardan ilki kalite, müşterinin ihtiyaçlarını tatmin eden özelliklerdir ve diğeri ise hatalardan arınmışlıktır (Halis, 2008:61). Hizmet Kalitesi ise müşterinin beklentileri ile gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılmasıdır. Müşterilerin beklentilerini; reklamlar, daha önceki deneyimler, hizmeti kullanan diğ er tüketicilerin aktardığı bilgiler ve kültür gibi öğeler belirler. Beklentiler, müşterilerin geçmiş deneyimlerine dayanır (Kitapçı vd., 2011:3).

Algılanan Hizmet Kalitesi, müşterilerin memnuniyet düzeyi ve davranışsal niyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşletmeler pazar paylarını koruyabilmek ve daha fazla kar elde etmek için, müşterilere kaliteli hizmet sunmaya çalışmakta, bu şekilde müşterilerini memnun ederek onları işletmeye bağlı müşteriler haline getirmektedir (Kozak vd., 2011:195). Hac/Umre organizasyonu yapan firmaların göz ardı etmemesi gereken hizmet kalitesi kavramı, bir firmanın varlığını devam ettirebilmesi ve müşteri memnuniyetini gerçekleştirerek müşteri sadakatini elde etmesinin önemli şartlarından biri olarak düşünülmektedir.

## **2. Müşteri Memnuniyeti**

Pazarlamada nihai amaç değer yaratma yoluyla müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla müşteri sadakatini kazanmaktır (Altunışık, 2009:10). Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati, her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de olmazsa olmazdır. Turizm endüstrisi içerisinde yer alan seyahat acentaları ve seyahat acentaları içerisinde yer alan Hac/Umre organizatörlerinin sektör içerisinde varlığını devam ettirmesinin en nihai koşulu hitap ettiği müşteriyi tanımak, müşteri memnuniyetine önem vermek ve müşteri sadakatinin oluşması için çalışmalarda bulunmaktır. Müşteri; iktisadi mal ve hizmetleri belirli bir bedel karşılığında satın alarak kullanan kişidir (Altunışık vd., 2006:60). Müşteri, bir kurum veya kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen kişileri kapsayan geniş bir kavramdır. Müşteri, bir ürünü veya hizmeti satın alan (kabul eden) kuruluş, kişi ya da kişilerdir (Eroğlu, 2005:2). Müşteriler, işletmelerin en değerli varlığı ve var olma nedenleridir (Aysuna vd., 2009:118).

Firmalar tüketicilerin şikâyet ve beklentilerini daha iyi anlayabilmek amacıyla ürün ve hizmetlerinin kalitesinin tüketiciler tarafından değerlendirilmesi için araştırmalar yapmak-tadırlar. Yoğun rekabetin yaşandığı pazar ortamında firmaların başarılı olmaları, müşteriye yakın durabilmelerine ve müşteri isteklerini tatmin edebilmelerine bağlıdır. Bu nedenle müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, günümüzde işletmelerin en yaygın olarak uyguladığı pazarlama araştırmalarından biridir (Okumuş ve Asil, 2007:4). Müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanması adına çözüm önerileri ise şöyledir (Kotler, 2005:28)

- Müşterilerin en üstte olacağı şekilde şirket değerlerinin net hiyerarşisini geliştirin.
- Çalışanlarda ve şirketin temsilcilerinde daha fazla müşteri bilinci oluşturacak faaliyetlerde bulunun.
- Müşterilerin şirkete soruları, önerileri ve şikâyetleri ile ilgili telefon, faks ya da e-mail ile ulaşmalarını kolaylaştırın ve bunlara hızla yanıtlar verin.

## **3. İnanç Turizmi ve Hac/Umre Organizasyonları**

Turizm, ilk defa kutsal mahaller seyahati olarak başlamıştır. Seyahat kavramının kökenine bakıldığında zorluk ve sıkıntı anlamlarını ifade ettiği görülmektedir. Seyahatin (travel) kökenini oluşturan sözcük olan "travail"

kelimesinin karşılığı “acı çekmek”tir (Zengin, 2009:48). İnanç turizmi; kutsal yerlere yönelik gerçekleştirilen turizm etkinlikleri olarak tanımlanmaktadır (Kozak vd., 2008:25).

İslamiyet’in beş şartından biri olan Hac İbadeti ve Hz. Muhammed’in (s.a.v) büyük sünnetlerinden olan Umre İbadeti, İnanç Turizmi kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir. Hac İbadeti, insanlık tarihi kadar eski olup ilk insanla birlikte başladığı görülmektedir. İnsanların sahip olduğu tevhit inancının bozulması sonucunda, Hac ibadetinde de aslına uygun olmayan uygulamalar görülmeye başlanmıştır. Hz. Muhammed (s.a.v); İslamiyet’in zuhuruyla birlikte insanların inançlarını düzeltmeye çalışırken, Hac ibadetini de aslına uygun bir konuma getirmiştir (Tutar, 2001:1).

Hac ibadeti lügatta, mutlak manada niyet etmek, kastetmek, hedef tayin edip ona yol tutma, onu ziyaret etmek demektir. Bu niyet ve kastın tekrarı Haccın manasına daha uygun gelir. Fıkhi manada ise İslam dininin rükünlerinden birini eda etmek için Beytullah’ı hedef tayin ederek, onu kastedip, ona yönelip yol tutmak, onu ziyaret etmektir (www.milligazete.com.tr). Hac belli bir zamana bağlı, toplu olarak yapılan düzenli hareketler bütünüdür. Genel olarak insanın Allah’a doğru seferidir. Âdemoğullarının yaratılış efsanesinin sembolik bir göstergesidir. Bu felsefenin muhtevasının, somuta dökülmesidir. Tek kelimeyle hac bir yaratılış tiyatrosudur (Erkol ve Zengin, 2012:2).

Umre, hac zamanı olan beş günden başka, senenin her günü, ihram ile yapılan, tavaf ve sa’y yapmak ve saç kazımak veya kesmektir. Umrenin farzı ikidir. Bunlar ihram ve tavafıdır. İhram umrenin şartı, tavaf ise rüknüdür. Sa’y ve tıraş olmak ise vaciptir (http://www.dinimizislam.com). Hac/umre organizasyonu; hac ve umre ibadetlerini yapmak isteyen müslümanların bu ibadetlerini yapabilmeleri için, konaklama, yeme-içme, ulaşım, vize ve diğer hizmetlerin paket haline getirilerek yönetilmesidir. Hac/umre organizatörleri ise Hac/umre faaliyetinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan şartların elverişli hale getirilmesi adına, konaklama, yeme-içme, ulaşım, vize ve diğer hizmetlerin paket haline getirilip müşteriye sunumunu gerçekleştiren kişilerdir.

#### **4. Hac ve Umre Organizasyonlarında Müşteri Memnuniyetinin Önemi**

Günümüzde uçakla birkaç saatte alınan yolları, eskiden katır ve deve sırtında aşmak o kadar da kolay değildi. Çöllerde içleri aşk ateşiyle, dışları güneşin hararetiyle kavrulan hacılar Şam-Medine arası 247 saatte, Medine-Mekke arası 106 saatte alıyorlardı. Gün olarak ise Şam-Mekke arası 61 gün sürüyordu (www.osmanli.org.tr/yazi-4-290.html).

Hz. Muhammed (s.a.v)’in “Hac meşakkattir” sözü, geçmişte hac ve umre faaliyetinin her aşamasında kendini göstermekteydi. Günümüzde ise teknolojinin gelişmesi, ulaşım imkânlarının kolaylaşması, hac ve umreye giden yolcuların turizm endüstrisinin parçaları olan konaklama, ulaşım, yeme-içme gibi imkânları paket halinde sunulan hizmetler ile hac ve umre yolculuğuna çıkması bu olayın turizm olgusu içerisinde yer almasına neden olmuştur.

İslam dininin emri olan hac ve umre ibadetleri elbette ki Allah’ın emri olduğu için yapılmaktadır. Bununla beraber hacca giderken katlanılması gereken yol ve gidildiğinde konaklama imkânının gerekliliği ve bunların yanında yeme-içme, rehberlik ve diğer hizmetlerin sunumu, bu organizasyonların turizm açısından ele alınmasını ve “İnanç Turizmi” kapsamında değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Türkiye’de bu hizmetlerin sunumu ise hac ve umre organizatörleri ile seyahat acentalarına bırakılmıştır.

Hac/umre organizasyonu yapan işletmelerin hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarına ilgili olma zorunluluğu, değişen ve gelişen hac ve umre olgusundan kaynaklanmakta olup bu çalışmada hac ve umre organizasyonlarına katılan müşterilerin (hacı adayları ve umreci) memnuniyetlerini etkileyen unsurların neler olduğu çeşitli açılarından irdelenmeye çalışılmıştır.

#### **5. Metodoloji**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma Sakarya İli’nde yapılmış olup sonuçlar geneli temsil etmemektedir. Araştırmanın gerçekçi evreni, Sakarya’dan 2013 yılında hac ve/veya umreye gitmiş olan 3.277 kişidir (Sakarya İl Müftülüğü). Gerçekçi evren; araştırmacının belli kısıtları dikkate alarak oluşturduğu evren olup araştırma bağlamında örnekleminin yapılacağı ve örnekleme çerçevesinin yer aldığı evren olarak da ifade edilebilir (Altunışık vd., 2012:133).

Araştırmanın örneklemini ise gerçekçi evrenin % 8,4’üne tekabül eden hac ve/veya umreye katılmış olan “Kasti (Kararsal) Örnekleme” yöntemine göre seçilmiş 275 kişiden oluşmuştur. Kasti (Kararsal) Örneklemede örneği oluşturan elemanlar, araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşur. Denekler rastgele seçilmeler (Altunışık vd., 2012:142).

**Kastamonu Üniversitesi**  
**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Ocak 2015, sayı:6**

Anketlerden elde edilen veriler, hac ve umreye gidenlerin müşteri memnuniyetini çeşitli açılardan analiz etmek amacıyla SPSS 17.0 paket programında istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Bu amaçla öncelikle tüm veriler için “Frekans Analizi” yapılmıştır. Frekans analizi; bir ya da daha çok değişkene ait değerlerin ya da puanların dağılımına ait özelliklerini betimlemek amacıyla verileri sayı ve yüzde olarak veren bir analiz tekniğidir (Büyüköztürk, 2012:21).

Daha sonra Hac-Umre Organizasyonlarında müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olduğu düşünülen değişkenler için “Faktör Analizi” yapılmıştır. Faktör analizi; çok sayıda değişken arasındaki ilişkilere dayanarak değişkenlerin daha anlamlı, kolay, anlaşılır ve özet biçiminde yorumlanmasını sağlayan çok boyutlu bir yöntemdir (Albayrak, 2006:107).

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör boyutları ile “cinsiyet” ve “medeni durum” grupları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını analiz etmek için ise “Bağımsız İki Grup Arası Farkların Testi” yapılmıştır. Bağımsız iki grup arası farkların testi; farklı ana kütlede elde edilen gruplar arasında karşılaştırmalar yapmak gerektiğinde kullanılabilen bir “t” testidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011:262).

## 6. Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, yapılan istatistikî analizler sonucunda elde edilmiş olan bulgular tablolaştırılmış ve ana hatları itibariyle bu bulgular hakkında bilgiler verilmiştir. Güvenilirlik Testi sonucunda, Cronbach Alfa katsayısı 0,942 olarak hesaplanmıştır. Alfa değerinin kabul edilebilir bir değer olan 0,70’in üzerinde olması ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1:** Genel Bilgilere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

ÖZELLİKLER	ÖRNEKLEM		ÖZELLİKLER	ÖRNEKLEM	
<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Hac ve Umre ziyaretlerinden hangilerine katıldınız?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Bay	126	45,8	Sadece Hacca gittim	31	11,3
Bayan	149	54,2	Sadece Umreye gittim	163	59,3
<b>Toplam</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	Hem Hac hem de Umreye gittim	81	29,5
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Toplam</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>
18 veya altı	16	5,8	<b>Hac ziyaretlerine kaç defa katıldınız?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
19-29	108	39,3	Bir	84	30,5
30-40	36	13,1	İki	15	5,5
41-51	51	18,5	Üç	4	1,5
52 veya üzeri	64	23,3	Dört	6	2,2
<b>Toplam</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	Beş veya üzeri	4	1,5
<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Katılmadım	162	58,9
Evli	155	56,4	<b>Toplam</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>
Bekar	120	43,6	<b>Umre ziyaretlerine kaç defa katıldınız?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Toplam</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	Bir	162	58,9
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	İki	52	18,9
Okula gitmemiş	9	3,3	Üç	17	6,2
İlköğretim	55	20,0	Dört	5	1,8
Ortaöğretim	58	21,1	Beş veya üzeri	7	2,5
Önlisans (2 Yıllık)	17	6,2	Katılmadım	32	11,6
Lisans (4 Yıllık)	113	41,1	<b>Toplam</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>
Yüksek lisans	17	6,2			
Doktora	6	2,2			
<b>Toplam</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>			

Tablo 1’de; ankete katılan bay ve bayanların oransal olarak birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte gençlerin örneklem içerisindeki oranı yüksektir. Ankete katılanların %41,1’inin eğitim düzeyinin lisans



düzeyinde olması, eğitim düzeyi açısından dikkat çekmektedir. Ankete katılanların büyük bir kısmının (%59,3) sadece umreye gittikleri anlaşılmaktadır. Sadece hacca gidenlerin oranı %11,3 hem hac hem de umreye gidenlerin oranı ise %29,5'dir. Hac ziyaretine katılanların büyük bir kısmının (%30,5) bir kez katıldıkları ve ikinci katılımın düşük olduğu (%5,5), umre ziyaretinde ise bir kez katılanlarla birlikte (%58,9) ikinci kez katılımın da yüksek olduğu (%18,9) görülmektedir.

Tablo 2'de, hac ve umre ziyaretlerinde müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olduğu düşünülen 23 adet değişken görülmektedir. Aynı zamanda bu tablodaki her bir değişkene sıra numarası verilerek değişkenler kodlanmıştır. Bu uygulamanın amacı; hem söz konusu değişkenleri topluca görebilmek, hem de bu değişkenlere ait frekans analizi sonuçlarını Tablo 3'de olduğu gibi tek bir tabloda görebilmek suretiyle yer tasarrufu sağlamaktır.

**Tablo 2:** Hac/Umre Müşteri Memnuniyetine İlişkin Değişkenler

S. No	DEĞİŞKENLER
1	Acente yetkilileri, Hac/Umre kayıtlarında vadettiklerini yerine getirdiler.
2	Hac/Umre organizasyonları yapan acentelerde görevli personelin yaptıkları işlemlerle ilgi bilgi ve beceri düzeyi yeterlidir.
3	Hac/Umre organizasyonları yapan acentelerde görevli personelin tavır ve davranışları (güler yüzlü, nazik, yetenekli, eğitilmiş ve dürüst) düzeyindedir.
4	Hac/Umre organizasyonları yapan acentelerde görevli personeller iyi eğitim almıştır.
5	Hac/Umre organizasyonları yapan acentelerde görevli personel ve yöneticiler müşteri memnuniyetine önem vermektedir.
6	Hac/Umre organizasyonları yapan acentelerde görevli personel ve yöneticiler, herhangi bir probleminizde veya talebinizde size yeterince hızlı bir şekilde geri dönüş yapmaktadırlar.
7	Hac/Umre organizasyonları yapan acentelerde görevli personel ve yöneticiler, olağanüstü durumlarda yaklaşımları oldukça olumludur.
8	Mekke havalimanında karşılama ve uğurlama hizmetlerinden memnun kaldım.
9	Medine havalimanında karşılama ve uğurlama hizmetlerinden memnun kaldım.
10	Mekke genel ziyaretlerindeki (Sevr, Arafat, Müzdelife, Mina, Hira) anlatımlardan memnunum
11	Mekke yakın ziyaretlerindeki (Peygamber Efendimiz' in Evi, Cin Mescidi, Cennetül Mualla) anlatımlardan memnun kaldım.
12	Medine genel ve yakın ziyaretlerindeki ( Peygamber Efendimiz' in Kabri, Uhud Şehitliği, Cennetül Baki, Tarihi Osmanlı Tren Garı) anlatımlardan memnun kaldım.
13	Mekke'deki otobüs ile transfer hizmetlerinden memnun kaldım.
14	Medine'deki otobüs ile transfer hizmetlerinden memnun kaldım.
15	Mekke'deki otellerin verdikleri konaklama hizmetlerinden memnun kaldım.
16	Mekke'deki otellerin verdikleri yiyecek-içecek hizmetlerinden memnun kaldım.
17	Mekke'deki otellerin temizlik ve hijyen hizmetlerinden memnun kaldım.
18	Medine'deki otellerin verdikleri konaklama hizmetlerinden memnun kaldım.
19	Medine'deki otellerin verdikleri yiyecek-içecek hizmetlerinden memnun kaldım.
20	Medine'deki otellerin temizlik ve hijyen hizmetlerinden memnun kaldım.
21	Katıldığımız programda verilen rehberlik hizmetlerinden memnun kaldım.
22	Katıldığım hac /umre organizasyonundaki sağlık hizmetlerinden memnun kaldım.
23	Hac/Umre organizasyonu yapan acenteden genel olarak memnun kaldım.

Tablo 3'deki "Hac-Umre Müşteri Memnuniyeti Değişkenlerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları" incelendiğinde, genel olarak sorulara verilen memnuniyet düzeyine ilişkin cevapların oransal olarak yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim 23 değişkene ait "Kesinlikle katılıyorum" ve "Katılıyorum" ifadelerini birleştirdiğimizde bulunan ortalama oran %65,15 olmaktadır.

Aynı şekilde bu iki ifade birleştirildiğinde 23 değişken arasında oranı en düşük değişken (%51,7) 17 sıra numaralı "Mekke'deki otellerin temizlik ve hijyen hizmetlerinden memnun kaldım." değişkeni, oranı en yüksek değişken ise 18 sıra nolu "Medine'deki otellerin verdikleri konaklama hizmetlerinden memnun kaldım." değişkeni olmuştur. 23 sıra nolu son değişken olan "Hac/Umre organizasyonu yapan acenteden genel olarak memnun kaldım." değişkenine katılanların oranı ise %71,3 olmuştur.

**Kastamonu Üniversitesi**  
***İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***  
**Ocak 2015, sayı:6**

**Tablo 3:** Hac/Umre Müşteri Memnuniyeti Değişkenlerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Sıra No.	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12	
Sayı/Oran	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	89	32,4	84	30,5	93	33,8	61	22,2	79	28,7	70	25,5	74	26,9	72	26,2	75	27,3	102	37,1	102	37,1	98	35,6
<b>Katılıyorum</b>	111	40,4	95	34,5	107	38,9	100	36,4	91	33,1	89	32,4	99	36,0	102	37,1	108	39,3	77	28,0	77	28,0	88	32,0
<b>Kararsızım</b>	28	10,2	49	17,8	36	13,1	69	25,1	56	20,4	71	25,8	60	21,8	40	14,5	38	13,8	53	19,3	48	17,5	46	16,7
<b>Katılmıyorum</b>	34	12,4	32	11,6	28	10,2	32	11,6	37	13,5	30	10,9	27	9,8	39	14,2	36	13,1	31	11,3	31	11,3	29	10,5
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	13	4,7	15	5,5	11	4,0	13	4,7	12	4,4	15	5,5	15	5,5	22	8,0	18	6,5	12	4,4	17	6,2	14	5,1
<b>Toplam</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>
Sıra No.	13		14		15		16		17		18		19		20		21		22		23			
Sayı/Oran	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	74	26,9	70	25,5	79	28,7	74	26,9	56	20,4	80	29,1	81	29,5	69	25,1	91	33,1	79	28,7	91	33,1		
<b>Katılıyorum</b>	98	35,6	108	39,3	92	33,5	98	35,6	86	31,3	124	45,1	115	41,8	108	39,3	98	35,6	101	36,7	105	38,2		
<b>Kararsızım</b>	43	15,6	43	15,6	53	19,3	49	17,8	58	21,1	35	12,7	36	13,1	50	18,2	45	16,4	63	22,9	46	16,7		
<b>Katılmıyorum</b>	44	16,0	35	12,7	33	12,0	37	13,5	47	17,1	21	7,6	24	8,7	27	9,8	29	10,5	26	9,5	25	9,1		
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	16	5,8	19	6,9	18	6,5	17	6,2	28	10,2	15	5,5	19	6,9	21	7,6	12	4,4	6	2,2	8	2,9		
<b>Toplam</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>		

**Tablo 4:** Faktör Analizi Sonuçları

<b>FAKTÖR BOYUTLARI</b>	
<b>1) Personel Hizmetlerinden Memnuniyet</b>	
<b>Özdeğer: 5,406 Açıklanan Varyans: 21,623 Aritmetik Ortalama: 2,2591 Cronbach Alfa:</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
1) Hac/Umre organizasyonları yapan acentelerde görevli personelin yaptıkları işlemlerle ilgi bilgi ve beceri düzeyi yeterlidir.	0,817
2) Hac/Umre organizasyonları yapan acentelerde görevli personel ve yöneticiler müşteri memnuniyetine önem vermektedir.	0,804
3) Hac/Umre organizasyonları yapan acentelerde görevli personeller iyi eğitim almıştır	0,794
4) Acente yetkilileri, Hac/Umre kayıtlarında vadettiklerin yerine getirdiler.	0,747
5) Hac/Umre organizasyonları yapan acentelerde görevli personel ve yöneticiler, herhangi bir probleminizde veya talebinizde size yeterince hızlı bir şekilde geri dönüş yapmaktadırlar.	0,720
6) Hac/Umre organizasyonları yapan acentelerde görevli personelin tavır ve davranışları (güler yüzlü, nazik, yetenekli, eğitimli ve dürüst) düzgündür.	0,719
7) Hac/Umre organizasyonları yapan acentelerde görevli personel ve yöneticiler, olağanüstü durumlarda yaklaşımları oldukça olumludur.	0,686
8) Hac/Umre organizasyonu yapan acenteden genel olarak memnun kaldım.	0,558
<b>2) Otel Hizmetlerinden Memnuniyet</b>	
<b>Özdeğer: 4,136 Açıklanan Varyans: 16,544 Aritmetik Ortalama: 2,3479 Cronbach Alfa: 0,889</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
1) Medine'deki otellerin verdikleri konaklama hizmetlerinden memnun kaldım.	0,825
2) Medine'deki otellerin verdikleri yiyecek-içecek hizmetlerinden memnun kaldım.	0,810
3) Medine'deki otellerin temizlik ve hijyen hizmetlerinden memnun kaldım.	0,760
4) Mekke'deki otellerin verdikleri yiyecek-içecek hizmetlerinden memnun kaldım.	0,746
5) Mekke'deki otellerin verdikleri konaklama hizmetlerinden memnun kaldım.	0,698
6) Mekke'deki otellerin temizlik ve hijyen hizmetlerinden memnun kaldım.	0,693
<b>3) Rehberlik Hizmetlerinden Memnuniyet</b>	
<b>Özdeğer: 3,489 Açıklanan Varyans: 13,955 Aritmetik Ortalama: 2,1855 Cronbach Alfa: 0,902</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
1) Medine genel ve yakın ziyaretlerindeki (Peygamber Efendimiz' in Kabri, Uhud Şehitliği, Cennetül Baki, Tarihi Osmanlı Tren Garı) anlatımlardan memnun kaldım.	0,855
2) Mekke yakın ziyaretlerindeki (Peygamber Efendimiz' in Evi, Cin Mescidi, Cennetül Mualla) anlatımlardan memnun kaldım.	0,843
3) Mekke genel ziyaretlerindeki (Sevr, Arafat, Müzdelife, Mina, Hira) anlatımlardan memnun	0,834
4) Katıldığımız programda verilen rehberlik hizmetlerinden memnun kaldım.	0,580
<b>4) Sağlık ve Havalimanı Hizmetlerinden Memnuniyet</b>	
<b>Özdeğer: 2,718 Açıklanan Varyans: 10,873 Aritmetik Ortalama: 2,3127 Cronbach Alfa: 0,789</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
1) Katıldığım hac /umre organizasyonundaki sağlık hizmetlerinden memnun kaldım.	0,661
2) Mekke havalimanında karşılama ve uğurlama hizmetlerinden memnun kaldım.	0,649
3) Medine havalimanında karşılama ve uğurlama hizmetlerinden memnun kaldım.	0,642
<b>5) Transfer Hizmetlerinden Memnuniyet</b>	
<b>Özdeğer: 1,921 Açıklanan Varyans: 7,686 Aritmetik Ortalama: 2,3727 Cronbach Alfa: 0,906</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
1) Medine'deki otobüs ile transfer hizmetlerinden memnun kaldım.	0,768
2) Mekke'deki otobüs ile transfer hizmetlerinden memnun kaldım.	0,756

**Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi:** Açıklanan Toplam Varyans: 70,681; KMO: % 91,4; Barlett Küresellik Testi:  $p < 0,001$ ; df: 300; Ki-Kare: 5140,368; Değerlendirme Aralığı: (1) Kesinlikle Katılıyorum – (5) Kesinlikle Katılmıyorum.

Tablo 4’deki faktör analizi neticesinde 5 faktör boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bunlar; Personel Hizmetlerinden Memnuniyet, Otel Hizmetlerinden Memnuniyet, Rehberlik Hizmetlerinden Memnuniyet, Sağlık ve Havalimanı Hizmetlerinden Memnuniyet, Transfer Hizmetlerinden Memnuniyet. Bu beş boyutlu çözümün toplam varyansın %70,68’ini açıklayabildiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 5:** Cinsiyet ile Faktör Boyutlarına İlişkin Bağımsız İki Grup Arası Farkların Testi Sonuçları

Faktör Boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Personel Hizmetlerinden Memnuniyet	Bay	126	2,417	0,974	2,565	<b>0,011</b>
	Bayan	149	2,126	0,905		
Otel Hizmetlerinden Memnuniyet	Bay	126	2,341	0,962	-0,106	0,916
	Bayan	149	2,353	0,939		
Rehberlik Hizmetlerinden Memnuniyet	Bay	126	2,282	1,035	1,421	0,157
	Bayan	149	2,104	1,032		
Sağlık ve Havalimanı Hizmetlerinden Memnuniyet	Bay	126	2,328	1,006	0,238	0,812
	Bayan	149	2,300	0,963		
Transfer Hizmetlerinden Memnuniyet	Bay	126	2,432	1,092	0,797	0,426
	Bayan	149	2,322	1,187		

Tablo 5’de, cinsiyet ile faktör boyutlarına ilişkin Bağımsız İki Grup Arası Farkların Testi sonuçları görülmektedir. Bağımsız İki Grup Arası Farkların Testinde hesaplanan t değerine karşılık gelen Significance (2 tailed) değerinin %5 anlamlılık düzeyi için 0,05’ten küçük olması halinde “incelenen değişken ile gruplar arasında anlamlı fark vardır” yorumu yapılmaktadır.

Bu sonuçlara göre “Cinsiyet” grupları ile “Personel Hizmetlerinden Memnuniyet” faktör boyutu arasında anlamlı fark olduğu anlaşılmaktadır. “Cinsiyet” grupları ile diğer faktör boyutları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 6:** Medeni Durum ile Faktör Boyutlarına İlişkin Bağımsız İki Grup Arası Farkların Testi Sonuçları

Faktör Boyutları	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Personel Hizmetlerinden Memnuniyet	Evli	155	2,338	1,014	1,611	,108
	Bekâr	120	2,157	,844		
Otel Hizmetlerinden Memnuniyet	Evli	155	2,324	1,015	-,481	,631
	Bekâr	120	2,379	,857		
Rehberlik Hizmetlerinden Memnuniyet	Evli	155	2,160	1,026	-,469	,640
	Bekâr	120	2,219	1,051		
Sağlık ve Havalimanı Hizmetlerinden Memnuniyet	Evli	155	2,258	1,010	-1,050	,295
	Bekâr	120	2,383	,941		
Transfer Hizmetlerinden Memnuniyet	Evli	155	2,374	1,130	,024	,981
	Bekâr	120	2,371	1,166		

Tablo 6’da ise medeni durum ile faktör boyutlarına ilişkin Bağımsız İki Grup Arası Farkların Testi sonuçları görülmektedir. Test sonucunda görüldüğü gibi t değerine karşılık gelen Significance (2 tailed) değeri %5 anlamlılık düzeyinde tüm faktör boyutlarında 0,05’in üstündedir. Yani “Medeni Durum” grupları ile faktör boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

## 7. Tartışma ve Sonuçlar

Hac/Umre organizasyonları, İnanç Turizmi kapsamında yer alan ve turizm işletmeleri açısından önemli bir turizm türüdür. Bu önemi ortaya çıkaran çeşitli faktörler vardır. Öncelikle, bu organizasyonlarda yer alan tüm turizm işletmeleri, katılanlar açısından hac ve umre gibi çok önemli dini vecibelerini yerine getirmelerine vesile olmaktadır. Bunun dışında işletmelere her yıl sürekli bir müşteri kitlesi sağlama ve önemli bir gelir kaynağı olması gibi çeşitli ekonomik faktörler de söz konusudur.

Hac ve umre organizasyonlarında müşteri memnuniyeti kavramı, diğer turizm türlerine göre farklılık göstermektedir. Çünkü burada insanlara seyahat motivasyonu kazandıran faktörler din kaynaklı faktörlerdir. İnsanların bu organizasyonlara katılmalarının temel amacı, eğlenmek veya dinlenmek değil dini vecibelerini yerine getirmek, en önemlisi de ibadet etmektir.

Örneğin; Antalya'ya deniz turizmi kapsamında seyahat eden bir Alman turist için konaklama, yeme-içme işletmelerinin konforu, kalitesi, denizin temiz olması gibi faktörler müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemlidir. Ancak Hac ibadeti amacıyla Mekke'de bulunan bir hacı için bu faktörlerin çok fazla önemi yoktur. Bu kişi için müşteri memnuniyeti açısından asıl önemli olan faktörler; Kâbe'yi görmek, dokunmak, tavaf etmek ve dini mekânları ziyaret etmektir.

Başka bir örnek vermek gerekirse, bir hacı eğer o gün istediği düzeyde ibadetlerini yerine getirebildi ise otelde sunulan hizmetlerin kalitesinin düşük olması veya yemeklerin lezzetinin iyi olmaması gibi faktörler müşteri memnuniyeti üzerinde çok fazla etkili olmaz. Çünkü turistik ürün bir bütündür ve hac/umre organizasyonları kapsamında bu ürün içerisinde müşteri memnuniyetini sağlayan asıl önemli unsur dini öğelerdir.

Çalışmanın bulgular kısmında da belirtildiği gibi hac/umre müşteri memnuniyeti değişkenlerine ait frekans analizi sonuçları incelendiğinde, ankete katılanların çoğunluğunun kendilerine sunulan hizmetlerden memnuniyet düzeylerinin oransal olarak yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında önemli etkenlerden birisi olarak; yukarıda belirtmiş olduğumuz hac/umre ziyareti amacıyla seyahat eden turistlerin müşteri memnuniyeti kavramında farklılığa neden olan “algısal farklılıklar” olduğu düşünülmektedir.

Faktör Analizi sonucunda hac/umre organizasyonlarında müşteri memnuniyetinde etkili olabilecek 23 adet değişken 5 faktör boyutunda gruplandırılmıştır. Bunlar;

- 1. Personel Hizmetlerinden Memnuniyet:** Bilgi, beceri ve eğitim düzeyi, müşteri memnuniyetine verilen önem, verilen sözlerin yerine getirilmesi, karşılaşılan problemlerin çözümünde yardımcı olma, tavır ve davranış, olağanüstü durumlara yaklaşımları
- 2. Otel Hizmetlerinden Memnuniyet:** Mekke ve Medine'deki otellerin sundukları konaklama, yiyecek-içecek, temizlik ve hijyen hizmetleri
- 3. Rehberlik Hizmetlerinden Memnuniyet:** Seyahat süresince ve Mekke ve Medine'de ziyaret edilen yerlerde sunulan rehberlik hizmetleri
- 4. Sağlık ve Havalimanı Hizmetlerinden Memnuniyet:** Hac/Umre organizasyonundaki sağlık hizmetleri ile Mekke ve Medine havalimanlarındaki karşılama ve uğurlama hizmetleri
- 5. Transfer Hizmetlerinden Memnuniyet:** Mekke ve Medine'deki otobüs ile transfer hizmetleri

Bağımsız İki Grup Arası Farkların Testi sonuçlarına göre “Cinsiyet” grupları ile “Personel Hizmetlerinden Memnuniyet” faktör boyutu arasında anlamlı fark olduğu anlaşılmaktadır. Yani hac/umre organizasyonlarında müşteri memnuniyeti üzerinde “personel hizmetlerinden memnuniyet” faktör boyutu değerlendirilirken baylar ve bayanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. “Cinsiyet” grupları ile diğer faktör boyutları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Medeni durum grupları ile faktör boyutları arasında hac/umre organizasyonlarında müşteri memnuniyetiyle ilgili olarak farklılık olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan Bağımsız İki Grup Arası Farkların Testi sonucunda ise kişilerin evli veya bekâr olması ile faktör boyutları arasında, hac/umre organizasyonlarında müşteri memnuniyeti değerlendirmeleriyle ilgili olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmamız Sakarya İli ile sınırlı olup ulaşılan sonuçlar geneli temsil etmemektedir. Bundan sonraki çalışmalarda araştırmacılara, hac/umre organizasyonları düzenleyen seyahat acentalarına ve bu organizasyonlarda yer alan otel işletmeleri gibi diğer tüm turizm işletmelerine önerilerimiz şunlardır; Türkiye genelini kapsayacak bir örneklem boyutu ve daha fazla analiz tekniği ile genel geçerliliği olan sonuçlara ulaşılabilir. Böylece daha etkin ve verimli pazarlama çalışmaları ile düzenlenecek hac/umre organizasyonları sonucunda hem müşteri memnuniyetinin hem de işletme başarısının artacağı kanısındayız. Bununla birlikte müşteri memnuniyeti konusunun hac organizasyonları için ayrı umre organizasyonları için ayrı çalışmalarda araştırılmak suretiyle daha ayrıntılı ve etkili sonuçlara ulaşılacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

**Kastamonu Üniversitesi**  
**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Ocak 2015, sayı:6**

Albayrak, Ali Sait (2006), **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.

Altan, Mikail ve Engin, Orhan (2003), “Bir Seyahat İşletmesinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi”, Selçuk Üniversitesi, İİBF, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, **6**, 85-98.

Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2012), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Altunışık, Remzi (2009), **Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7P ve 7C**, İçinde, “Turizm İşletmelerinde Pazarlamanın Temelleri ve İki Farklı Pencereden Pazarlama Yönetimi”, 7-49, Değişim Yayınları, Sakarya.

**Altunışık, Remzi; Özdemir, Şuayip ve Torlak, Ömer (2006), Modern Pazarlama, Değişim Kitabevi, Sakarya.**

**Aysuna, C.; Gürsoy, H. ve Küçükaydın, S. A. (2009), Benim Maaşımı Kim Ödüyor? Müşteri, İçinde: “Müşteri Tanımları ve Müşteri Çeşitleri”, 117-130, Yaprak Yayınları, İstanbul.**

Büyükoztürk, Şener (2012), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Akademi, Ankara.

Çelik, Mücahit (2012), “Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi Üzerine Adıyaman Üniversitesi Yemekhanesinde Bir Uygulama”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10, 29-54.

Erkol, Gül ve Zengin, Burhanettin, (2012), “Hac-Turizm ve Hacı-Turist İlişkinde Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, **1. Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu**, Adana.

Eroğlu, Ergün (2005), “Müşteri Memnuniyeti Ölçme Modeli”, **İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, 1, 7-25.

Halis, Muhsin (2008), **Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Kitapçı, Hakan; Yıldırım, Ayşegül ve Çömlek, Orhan (2011), “Grönross Modeline Göre Bankacılıkta Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti, Sadakati ve Davranışsal Niyete Etkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 26, 177-195.

Kotler, Philip (2005), **On Ölümcül Pazarlama Günahı**, Çev: Banu Adıyaman, Kapital Medya, İstanbul.

Kozak, Nazmi; Kozak, Meryem ve Kozak, Metin (2009), **Genel Turizm**, Detay Yayıncılık, Ankara.

Kozak, Nazmi; Özel, Çağıl Hale ve Yüncü, Deniz Karagöz (2011), **Hizmet Pazarlaması**, Detay Yayıncılık, Ankara.

Okumuş, Abdullah ve Asil, Hilal (2007), “Havayolu Taşımacılığında Yerli ve Yabancı Yolcuların Memnuniyet Düzeylerine Göre Beklentilerinin İncelenmesi”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13, 52-175.

T.C. Başbakanlık Diyanet İşleri Başkanlığı Sakarya İl Müftülüğü

Tutar, Adem (2001), “İslam Tarihinde Hac İbadetinin Ortaya Çıkışı ve Hz. Muhammed'in Hac Emirliğini Tesisi”, **Firat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 6, 75-86.

Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan, Samiye (2011), **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.

Zengin, Burhanettin (2009), **Turizm İşletmeleri**, İçinde, “Seyahat İşletmeleri”, 47-89, Değişim Yayınları, Sakarya.

[http://www.milligazete.com.tr/haber/Cocuk\\_ve\\_Hacc/142003#.U39O32xrPIU,ET:07.12.2009](http://www.milligazete.com.tr/haber/Cocuk_ve_Hacc/142003#.U39O32xrPIU,ET:07.12.2009)

[http://www.dinimizislam.com/detay.asp?Aid=1138,\(ET:23.05.2014\)](http://www.dinimizislam.com/detay.asp?Aid=1138,(ET:23.05.2014))

[http://www.osmanli.org.tr/yazi-4-290.html,\(ET:26.05.2014\)](http://www.osmanli.org.tr/yazi-4-290.html,(ET:26.05.2014))

## **Extended Abstract**

Hajj and Umrah are the most important worships that all Muslims have to perform in Islam. However when performing to Hajj and Umrah, way troubles, accommodation, refreshments, guidance service and the other services; have to deal with the tourism and also the religious

tourism. In Turkey, these services are made by Hajj and Umrah organizations and travel agencies.

The main purpose of this study is to research which is Muslims' common worship and evaluated in the context of religious tourism, has impact on customer pleasure, and showing that variation from the other types of tourism.

This study has been made in the city of Sakarya but the result does not represent overall average. Survey method has been used to be method of data gathering. The result bases on the people who performed to Hajj and Umrah in 2013, approximately between 3.277 thousand of people. But when it is compared with the general result, it corresponds with 275 specimen people.

Data from the result of survey, subject to analyze for statistic of Hajj and Umrah customer pleasure with the computer program of SPSS 17.0. For this purpose, firstly "Frequency Analyze" has been made for all the data. Then "Factor Analyze" has been made for variation of hajj and umrah customer pleasure. The survey of "difference between two independent groups" has been conducted to analyze whether, there is meaningful difference testing between two independent groups about "sexuality" and "marital status".

When the frequency outcomes belonging to the variable of Hajj and Umrah customer pleasure, has been seen that majority participants of the survey are glad to the service. One of the most important purposes is; it is thought that, there is "perceptive difference" between the Hajj and Umrah passenger context of pleasure.

Result of the "factor analyze"; there are 23 types of factors have impact on Hajj and Umrah customer pleasure, 5 factors of these have been classified that;

- 1) Pleasure from the stuff service.
- 2) Pleasure from the hotel service.
- 3) Pleasure from the guidance service.
- 4) Pleasure from the healthy and airport services.
- 5) Pleasure from transporter service.

The result of survey "difference between the two independent group" there is a meaningful difference between the group of "sexuality" and the group of "pleasure from the stuff service. When it has been researching "pleasure from the stuff service" there is a statistical difference between female and male.

# PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ ARAŞTIRMASI

*K. Ozan ÖZER<sup>1</sup>*

*Özgür ERGÜN<sup>2</sup>*

*Tuncer OKATAN<sup>3</sup>*

## ÖZET

Bu çalışmada emeğe dayalı bir sektör olması ve insan kaynağının diğer sektörlerle göre daha fazla önem arz ettiği düşünülen hizmet sektörünün bir alt bileşeni konumundaki otelcilik sektöründe personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İlgili literatür eleştirel boyutta incelenerek araştırmaya ikincil veriler ışığında teorik arkaplan oluşturulmuş ve otelcilik sektörü çalışanları üzerinde birincil veriler elde etmek üzere anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler sistematik bir şekilde düzenlenerek sonuç bölümünde yorumlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre otelcilik sektöründe personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu kanısına varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, İş Doyumu, Otel İşletmeleri

**Jel Kodu:** M1

## THE EFFECTS OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON JOB: ISTANBUL HOTEL INDUSTRY RESEARCH

### ABSTRACT

In this study the effects of the employee empowerment on job satisfaction was analysed in the area of Hotel Industry as it is a sub-component of hospitality industry that is more labor intensive than other industries. First of all the related literature was analysed and theoretical background was forged within the framework of secondary data and also a survey was carried out to collect primary data. The data had been done out systematically and was interpreted at the end of the study. According to the results of the study, it can be told that the employee empowerment has significant impact on job satisfaction.

**Key Words:** Employee Empowerment, Job Satisfaction, Hotel Companies

---

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr. , Nişantaşı Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, kazimozanozer@gmail.com

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr. , Nişantaşı Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, oerg@msn.com

<sup>3</sup> Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tuncerokatan@hotmail.com



**JEL CODE: M1**

### **1.Literatür Taraması: Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Kavramsal İnceleme**

Lawler'a göre personel güçlendirme; örgüt bünyesinde çalışan personele önemli kararlar verebilme imkanının verilmesi ve bu kararların neticesinde çalışan personelin tüm bu kararların sorumluluğunu taşıma bilincine sahip olmalarının sağlanmasıdır (Çöl, 2004). Hales ve Klidas; güçlendirmeyi, bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması olarak tanımlamaktadır (Çöl, 2008: 36). Rothstein'e göre güçlendirme, "işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yoluyla güç oluşturma, geliştirme ve gücü artırma eylemi" olarak tanımlanmıştır (Karakoç, 2007: 10). Güçlendirme kavramına hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri açısından bakıldığı zaman, hizmet üretim ve tüketiminin eş zamanlı yapıldığından müşterinin çoğu zaman üretilen ürünü gözlemlediği ve o esnada müşteri memnuniyetinin en üst seviye çıkarılması ya da çıkacak bir sorunun çözümünün anında gerçekleşmesi ihtiyacı doğmaktadır. Güçlendirme uygulaması sayesinde personelin; örgüte, müşteriye ve kendine daha faydalı olabileceği düşünülmektedir (Pelit, 2008: 9). Personel güçlendirmenin temel bileşenleri ise Hales ve Klidas; güçlendirmeyi, bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması olarak tanımlamaktadır (Çöl, 2008: 36). Rothstein'e göre güçlendirme, "işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yoluyla güç oluşturma, geliştirme ve gücü artırma eylemi" olarak tanımlanmıştır. Personel güçlendirme kavramı literatürde genel personel güçlendirme, psikolojik ve davranışsal personel güçlendirme olarak üç genel başlık altında incelenmektedir (Karakoç, 2007: 10).

İş tatminine ilişkin literatür incelendiğinde ise tatmin terimi; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır ve ihtiyaçların tatmin edilmesinden elde edilen bir sonuç olarak ortaya çıkan oluşan mutluluk durumu olarak ifade edilmektedir (Halsey, 1988: 884). İş tatmini ise; kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254). Personelin işine karşı kişisel olarak gösterdiği duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Mercer, 1997: 58). Mercer' in tanımlamasından yola çıkılarak iş tatmini kavramını yorumlarsak; bireyin göstermiş olduğu tepki olumlu bir eğilimde ise buna olumlu iş tatmini, olumsuz bir yönde tepki ise iş tatminsizliği denilebilir. İş tatmini kavramını Bhuiyan, bireyin işine ilişkin içsel ve dışsal konularına ilişkin pozitif ya da negatif hissettiği ölçü olarak ele almaktadır (Keleş, 2006: 245). Diğer taraftan Davis ise iş tatminini personelin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk derecesi olarak tanımlamaktadır (Pelit, 2005: 81).

Buna ek olarak iş tatmini bireyin beklediği ya da olmasını arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma neticesinde işine karşı beslediği duygusal tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Cranny vd., 1992:1). Bu tanımın konuya bakışı açısı bireyin göstermiş olduğu duygusal yönü göstermektedir. Miner ise iş tatminini; kişinin iş süreçlerindeki davranışlarını etkileyen bir tutum olarak açıklamaktadır (Baştemur, 2006). Bu iki tanımlamadan anlaşılacağı üzere bireyler işlerine duygusal açıdan ve tutum açısından tepki gösterebilirler. Başka bir ifade şekli ile konuya; bireyin toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinde, yöneticilerinden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye gayret gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Cribbin, 1972:155). Bingöl ise; iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkar ile personelin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlamaktadır (Bingöl, 1990: 189). Hoppock'a göre ise iş tatmini kişinin işinden memnun olmasını sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel şartların bileşimi olarak tanımlanabilir. İş tatmini literatürde genel iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini başlıkları altında incelenmektedir (Kaplan, 2011:76).

İş doyumu ile ilgili yapılan araştırmalar işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği, personel güçlendirme ve benzeri bir çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir (Friday ve Friday, 2003; Crossman, ve Abou-Zaki, 2003; Kurçel, 2005; Üngüren vd.,2009:41).

### **2. Metodoloji**

Literatür taramasında elde edilen veriler ışığında personel güçlendirme kavramı iş süreçleri içerisinde yer alan personelin işi ile ilgili güçlendirilmesi temeline dayalı bir yönetsel etkinliği artırma yöntemi olarak ifade edilebileceğinden dolayı personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve hangi boyutlarda iki değişken arasında anlamlı benzerlik ve farklılıklar boyutunda etkileşim olduğunun tespiti otelcilik sektörü araştırma alanı olarak seçilen bu çalışmanın temel sorunsalı olarak belirlenmiştir.

Bu kapsamda araştırmanın temel araştırma sorusu şu şekilde ifade edilmiştir:

*Otelcilik sektöründe personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisi nedir?*

Bu temel araştırma sorusundan hareketle araştırmanın hipotezleri şu şekilde ifade edilmiştir.

- H1. Genel personel güçlendirme genel iş tatmini üzerinde etkilidir.*
- H2. Genel personel güçlendirme içsel iş tatmini üzerinde etkilidir.*
- H3. Genel personel güçlendirme dışsal iş tatmini üzerinde etkilidir.*
- H4. Davranışsal personel güçlendirme genel iş tatmini üzerinde etkilidir.*
- H5. Davranışsal personel güçlendirme içsel iş tatmini üzerinde etkilidir.*
- H6. Davranışsal personel güçlendirme dışsal iş tatmini üzerinde etkilidir.*
- H7. Psikolojik personel güçlendirme genel iş tatmini üzerinde etkilidir.*
- H8. Psikolojik personel güçlendirme içsel iş tatmini üzerinde etkilidir.*
- H9. Psikolojik personel güçlendirme dışsal iş tatmini üzerinde etkilidir.*

Bu araştırmanın evreni Türk otelcilik sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleridir. Araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları dikkate alınarak tüm Türkiye otelleri üzerinde araştırmanın uygulama safhasının gerçekleştirilmesi hususunda karşılaşılabilecek muhtemel diğer problemlerde dikkate alınarak İstanbul İli ve İstanbul İl'inde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri örneklem olarak seçilmiştir.

İstanbul Otelcilik sektörünün örneklem olarak seçilmesi Turizm sektöründe bütün yıl faaliyet gösteren bir şehir olması, gerek turizm türlerinin büyük çoğunluğunun uygulanabilirliğine elverişli olması ve Türk turizm sektöründe en fazla misafir ağırlayan bölge olmasıdır. 4 ve 5 yıldız konaklama işletmeleri ise diğerlerine oranla daha kurumsal yapıda faaliyet göstermeleri sebebiyle araştırma örnekleminde uygulama açısından anlamlı bulunmuştur. Modern anlamda faaliyet gösteren departmanlara sahip olması ve büyük yıldızlı otel işletmelerinde insan kaynakları departmanının önem arz ediyor olması, çalışma alanımıza yön veren bazı etkilerdir.

Turizm bakanlığı istatistikleri ve Türkiye otelciler federasyonunun 2013 verileri dikkate alındığında, İstanbul İli turizm işletme belgeli 5 yıldızlı konaklama işletmesi sayısı 60, 4 yıldızlı konaklama işletmesi sayısı 97'dir. Bu araştırma kapsamında İstanbul ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin tamamı ile iletişim kurulmuş araştırmanın uygulama safhası için 41 adet 5 yıldızlı ve 71 adet 4 yıldızlı konaklama işletmesinden olumlu cevap alınarak anket uygulaması yapılmıştır. Toplam 832 anket cevaplandırılmış ancak 38 anket sorularının tamamının cevaplandırılmamış olması ve işaretleme hataları ve benzeri deformasyonlar sebebiyle analiz sürecine dahil edilmemiştir. Analiz sürecine dahil edilen toplam anket sayısı 794'tür.

Araştırmanın örnekleminin İstanbul ilimiz ile sınırlı kalmasına etki eden sebeplerin başında zaman ve maliyet unsuru bulunmaktadır. İstanbul turizmi yıl boyu süren ve devamlılık arz eden turizm destinasyonu olması başka bir etkendir.

Çalışmada, yönetim tarafından gerçekleştirilen güçlendirme faaliyetlerinin (davranışsal güçlendirme) belirlenmesinde, Niehoff vd. (2001), tarafından geliştirilen güçlendirme ölçeği başta olmak üzere, konuyla ilgili olarak yapılmış çalışmalarda kullanılan güçlendirme ölçekleri ve araştırmacı tarafından, güçlendirmenin bu boyutunun (davranışsal) kapsamına ilişkin, ilgili literatürde belirtilen hususlardan yararlanılarak, davranışsal güçlendirme kapsamında değerlendirilen; kaynak ve bilgi paylaşımı, yetki ve sorumluluk, katılım, güven ve çalışanlara destek, iş zenginleştirme, motivasyon, iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme ile ödüllendirme ve geri besleme boyutlarını içeren anket formundan yararlanılmıştır.

Araştırmada, işgörenlerin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamalarını belirleyebilmek amacıyla Spreitzer (1995; 1996), tarafından geliştirilen "psikolojik güçlendirme algısı" soru formu çerçevesinde hazırlanan psikolojik güçlendirmenin içerikleri, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarını kapsayan ifadelerden oluşan likert tipi bir ölçek kullanılmıştır.

İşgörenlerin iş tatminini ölçmeye yönelik araştırmada kullanılan ölçek ise, Weiss vd. (1967), tarafından geliştirilen ve iş tatminini ölçen kapsamlı bir iş doyum ölçeği ve Minnesota Doyum Ölçeği çerçevesinde hazırlanan ölçek kullanılmıştır.

Personel güçlendirme algısının psikolojik ve davranışsal güçlendirme bazında ölçülebilmesi açısından ölçekte yer alan ilgili bölüm aşağıdaki değişkenler çerçevesinde ifade edilmiştir.

1. Kişinin işle ilgili çıkan herhangi bir sorunda izin verilmesine gerek kalmadan müdahale edebilmesi
2. Yetki alanlarının içerisinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde sorumluluğun kişiye bırakılması
3. Yapılan işlerin kontrol edilme sürecine kişinin dahil edilmesi
4. Kişinin kişisel becerilerini iş yapış biçimine yansıtması hususunda fırsat verilmesi
5. İşle ilgili kişinin yeni denemeler yapabilmesi hususunda serbestlik ve esneklik tanınması
6. Kişinin işiyle ilgili kararlarda kişinin katkısına başvurulması
7. Müşteriye sunulan hizmet kalitesini arttırmaya yönelik fikir geliştirme hususunda kişinin teşvik edilmesi
8. Kişiye işiyle ilgili olarak güven ve saygınlık yaratılması
9. Kişinin kendine güven konusunda cesaretlendirilmesi
10. Kişinin işle ilgili problemlerinin çözümüne destek verilmesi
11. Yapılan işle ilgili duygu ve düşüncelerin ortaya koyulması hususunda cesaret verilmesi
12. Daha fazlasını yapabileceği hususunda kişinin teşvik edilmesi
13. Hata yapma kaygısından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlanması
14. İşletmenin genel hedef ve amaçlarının kişiyle paylaşılması
15. İş ile ilgili tüm fiziksel kaynakların kişiye temin edilmesi
16. Kişinin istediği anda üstleri ile iletişime geçebilmesi
17. Üstlerin kişi ile olan iletişimde kısa vadeli bir yaklaşımdan ziyade uzun vadeli sabırlı bir yaklaşım izlemesi
18. Takım ruhunun teşvik edilmesi
19. Başarı ve başarısızlık yansımalarının kişisel değil örgütsel olduğu bilincinin uygulanması
20. Kişiye işiyle ilgili anlamlı hedefler belirlemede yardımcı olunması
21. Kişiye işin gerekleriyle ilgili gereken eğitimlerin verilmesi
22. Kişisel ya da iş alanları ile ilgili yeni öğrenmeler için kişinin teşvik edilmesi
23. İşle ilgili gerçekleştirilen başarıların kutlanmasıyla ilgili aktivitelerin teşvik edilmesi
24. İşle ilgili başarıların takdir edilmesi
25. Kişinin performansı ile ilgili bilgi verilmesi
26. Kişinin kontrolü altındaki işlere ilişkin izlediği sürecin analiz edilmesi yoluyla gelişmesinin takibi
27. Kişinin yaptığı işi önemli görmesi
28. Kişinin yaptığı işle ilgili aktiviteleri anlamlı bulması
29. Kişinin yaptığı işle ilgili gerekli yeteneklere sahip olduğu algısının varlığı
30. Kişinin işiyle ilgili aktiviteleri gerçekleştirme için yeterli kapasitede olduğu algısının varlığı
31. Kişinin işiyle ilgili gerekli beceriye sahip olduğu algısının varlığı
32. Kişinin işini nasıl yapacağı konusunda karar verme yetkisine sahip olduğu algısının varlığı
33. Kişinin işini nasıl yürüteceğine kendisinin karar verebilmesi
34. Kişinin işini bağımsız ve serbest yapabilme fırsatının olması
35. Kişinin çalıştığı birimde olup bitenlerle ilgili etkiye sahip olması
36. Kişinin çalıştığı birimde olup bitenlerle ilgili kontrol gücüne sahip olması
37. Kişinin çalıştığı birimde olup bitenlerle ilgili önemli ölçüde tesir edebilmesi

Personel güçlendirme algısının psikolojik ve davranışsal güçlendirme açısından ölçülebilmesi açısından ölçekte yer alan ilgili bölüm aşağıdaki değişkenler çerçevesinde ifade edilmiştir.

1. Kendi kararlarını uygulayabilme ve kullanabilme özgürlüğü açısından iş tatmininin varlığı
2. Üstlendiği işleri başarıyla tamamlamış olma hissi açısından iş tatmininin varlığı
3. Vicdana aykırı şeyleri yapmama hususunda tercih şansı olması açısından iş tatmininin varlığı
4. İşin kişiyi her zaman meşgul etmeyi yönünden açısından iş tatmininin varlığı
5. İşyerinde kalıcı olma olanağının yüksek olması yönünden açısından iş tatmininin varlığı
6. Birlikte çalışılan kişilere ne yapmaları gerektiğini söyleme şansı olması bakımından iş tatmininin varlığı
7. Yalnız çalışabilme şansı olması yönünden açısından iş tatmininin varlığı iş tatmininin varlığı
8. Sahip olunan yetenekleri kullanabilme şansı tanınması açısından iş tatmininin varlığı
9. Bir iş yaparken kendi yöntemlerini kullanabilme imkanı verilmesi açısından iş tatmininin varlığı
10. Birlikte çalışılan başkaları için bir şeyler yapabilme şansı olması yönünden iş tatmininin varlığı
11. Toplumda saygın bir kişi olma şansı sağlaması yönünden iş tatmininin varlığı
12. Zaman zaman farklı işler yapabilme şansı olması yönünden iş tatmininin varlığı
13. İş yerinde yükselebilmeye şansı olması yönünden iş tatmininin varlığı

14. Şirket politikaları ve onların uygulanma şekli açısından iş tatmininin varlığı
15. Ücret ve yapılan iş miktarının uyumu açısından iş tatmininin varlığı
16. İyi bir iş yapıldığında övgü alınması açısından iş tatmininin varlığı
17. Üst pozisyon çalışanlarının karar verme yeteneğindeki başarıları yönünden iş tatmininin varlığı
18. Üst çalışanların astları kontrol edebilme yeteneği yönünden iş tatmininin varlığı
19. Üst çalışanların astları kontrol etme yöntemleri açısından iş tatmininin varlığı
20. İş yerindeki fiziki çalışma şartları açısından, çalışanların birbirleriyle iyi geçinmesi açısından iş tatmininin varlığı.

### 3.Bulgular ve Değerlendirme

Personel güçlendirme ölçeğindeki 39 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.964$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.940>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %49.581 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Personel güçlendirme ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

**Tablo.1: Personel güçlendirme Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Davranışsal Güçlendirme (Özdeğer=16.714)	Personelgüçlendirme24	0,708	29,720	0,956
	Personelgüçlendirme12	0,703		
	Personelgüçlendirme8	0,697		
	Personelgüçlendirme7	0,693		
	Personelgüçlendirme13	0,687		
	Personelgüçlendirme11	0,680		
	Personelgüçlendirme6	0,669		
	Personelgüçlendirme37	0,668		
	Personelgüçlendirme21	0,663		
	Personelgüçlendirme2	0,646		
	Personelgüçlendirme25	0,645		
	Personelgüçlendirme9	0,645		
	Personelgüçlendirme39	0,644		
	Personelgüçlendirme38	0,638		
	Personelgüçlendirme26	0,625		
	Personelgüçlendirme4	0,622		
	Personelgüçlendirme1	0,609		
	Personelgüçlendirme10	0,606		
	Personelgüçlendirme36	0,604		
	Personelgüçlendirme22	0,574		
Personelgüçlendirme27	0,561			
Personelgüçlendirme23	0,533			
Personelgüçlendirme35	0,523			
Personelgüçlendirme15	0,510			
Personelgüçlendirme3	0,503			
Personelgüçlendirme5	0,477			
Personelgüçlendirme14	0,474			
Psikolojik Güçlendirme (Özdeğer=2.622)	Personelgüçlendirme31	0,771	19,861	0,910
	Personelgüçlendirme32	0,767		
	Personelgüçlendirme30	0,742		

	Personelgüçlendirme33	0,728		
	Personelgüçlendirme29	0,713		
	Personelgüçlendirme28	0,692		
	Personelgüçlendirme20	0,614		
	Personelgüçlendirme17	0,613		
	Personelgüçlendirme16	0,534		
	Personelgüçlendirme19	0,508		
	Personelgüçlendirme34	0,490		
	Personelgüçlendirme18	0,489		
Toplam Varyans %49.581				

Personel güçlendirme ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde öz değeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler Davranışsal Güçlendirme olarak ele alınmıştır. Davranışsal Güçlendirme faktörünü oluşturan 27 maddenin güvenilirliği  $\alpha = 0.956$  olarak, açıklanan varyans değeri %29.720 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler Psikolojik Güçlendirme olarak ele alınmıştır. Psikolojik Güçlendirme faktörünü oluşturan 12 maddenin güvenilirliği  $\alpha = 0.910$  olarak, açıklanan varyans değeri %19.861 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

İş tatmini ölçeğindeki 20 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha = 0.941$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p = 0.000 < 0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO = 0.937 > 0.60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %55.414 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre İş tatmini ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

**Tablo.2: İş tatmini Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Dışsal İş Tatmini (Özdeğer=9.457)	İş Tatmini 12	0,795	29,993	0,921
	İş Tatmini 13	0,722		
	İş Tatmini 11	0,714		
	İş Tatmini 15	0,699		
	İş Tatmini 14	0,695		
	İş Tatmini 17	0,664		
	İş Tatmini 1	0,660		
	İş Tatmini 16	0,655		
	İş Tatmini 18	0,625		
	İş Tatmini 9	0,590		
	İş Tatmini 10	0,568		
İçsel İş Tatmini (Özdeğer=1.626)	İş Tatmini 3	0,568	25,421	0,888
	İş Tatmini 6	0,802		
	İş Tatmini 5	0,781		
	İş Tatmini 2	0,690		
	İş Tatmini 7	0,671		
İş Tatmini 8	0,667			

	İş Tatmini 4	0,660		
	İş Tatmini 19	0,638		
	İş Tatmini 20	0,620		
Toplam Varyans %55.414				

İş tatmini ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde öz değeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler Dışsal İş Tatmini olarak ele alınmıştır. Dışsal İş Tatmini faktörünü oluşturan 12 maddenin güvenilirliği  $\alpha = 0.921$  olarak, açıklanan varyans değeri %29.993 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler İçsel İş Tatmini olarak ele alınmıştır. İçsel İş Tatmini faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği  $\alpha = 0.888$  olarak, açıklanan varyans değeri %25.421 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

### 3.1.Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven Aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### 3.1.1.Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

##### 3.1.1.1.Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo.3: Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri**

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	462	58,2
	Bayan	332	41,8
	Toplam	794	100,0
Yaş	18-25 Yaş	163	20,5
	26-35 Yaş Arası	358	45,1
	36-45 Yaş Arası	191	24,1
	45 Yaş Ve üzeri Yaş	82	10,3
	Toplam	794	100,0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim Mezunu	61	7,7
	Lise Mezunu	329	41,4
	üniversite Mezunu	337	42,4
	Lisansüstü	67	8,4
	Toplam	794	100,0
Çalışılan Birim	Üretim	204	25,7
	Pazarlama	90	11,3
	Muhasebe	100	12,6
	Araştırma-geliştirme	52	6,5
	Halkla İlişkiler	130	16,4
	Finansman	39	4,9
	İnsan Kaynakları	75	9,4
	Satın Alma	104	13,1
	Toplam	794	100,0

Tecrübe	0-5 Yıl Arası	369	46,5
	6-10 Yıl Arası	210	26,4
	11-15 Yıl Arası	110	13,9
	16-20 Yıl Arası	56	7,1
	21 Yıl Ve üzeri	49	6,2
	Toplam	794	100,0

Personelin cinsiyet değişkenine göre 462'si (%58,2) erkek, 332'si (%41,8) bayan olarak dağılmaktadır. Personelin yaş değişkenine göre 163'ü (%20,5) 18-25 yaş, 358'i (%45,1) 26-35 yaş arası, 191'i (%24,1) 36-45 yaş arası, 82'si (%10,3) 45 yaş ve üzeri yaş olarak dağılmaktadır. Personelin eğitim düzeyi değişkenine göre 61'i (%7,7) ilköğretim mezunu, 329'u (%41,4) lise mezunu, 337'si (%42,4) üniversite mezunu, 67'si (%8,4) lisansüstü olarak dağılmaktadır. Personelin çalışılan birim değişkenine göre 204'ü (%25,7) üretim, 90'ı (%11,3) pazarlama, 100'ü (%12,6) muhasebe, 52'si (%6,5) araştırma-geliştirme, 130'u (%16,4) halkla ilişkiler, 39'u (%4,9) finansman, 75'i (%9,4) insan kaynakları, 104'ü (%13,1) satın alma olarak dağılmaktadır. Personelin tecrübe değişkenine göre 369'u (%46,5) 0-5 yıl arası, 210'u (%26,4) 6-10 yıl arası, 110'u (%13,9) 11-15 yıl arası, 56'sı (%7,1) 16-20 yıl arası, 49'u (%6,2) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin tecrübe, departman, eğitim düzeyi, yaş ve cinsiyet kriterleri açısından birbirinden farklı kriterlere ait olması, araştırmanın İstanbul otelcilik sektöründe çalışan her tanımlayıcı özelliğe ait gruplara ilişkin genel sonuçlar içermesi açısından anlamlı bulunmuştur.

### 3.1.1.2. Personelin Personel Güçlendirme Algıları İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkiler

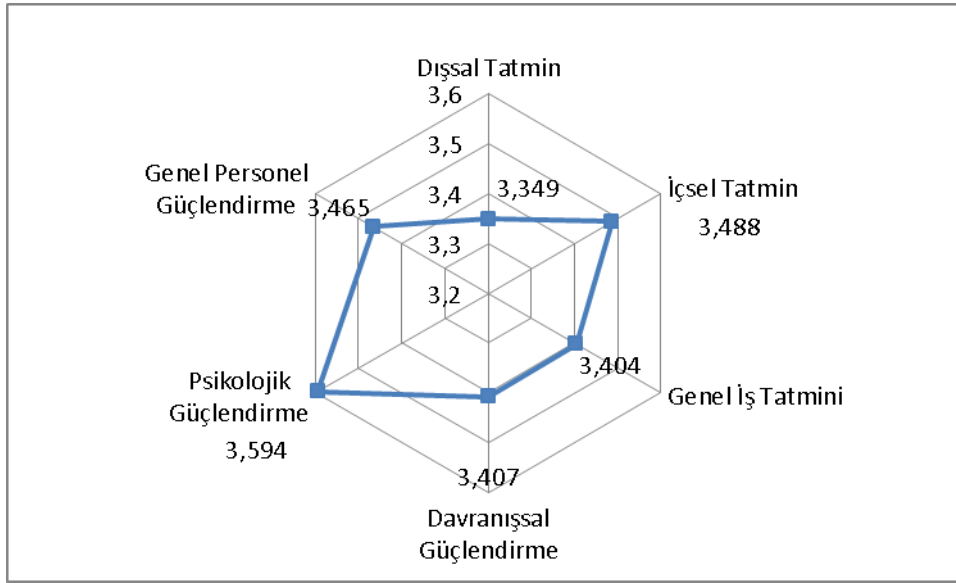
**Tablo.4: Personelin Personel Güçlendirme Algıları İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkiler**

	Ortalama	Standart Sapma	Dışsal Tatmin	İçsel Tatmin	Genel İş Tatmini	Davranışsal Güçlendirme	Psikolojik Güçlendirme	Genel Personel Güçlendirme
<b>Dışsal Tatmin</b>	3,349	0,811	1,000					
<b>İçsel Tatmin</b>	3,488	0,804	0,716**	1,000				
<b>Genel İş Tatmini</b>	3,404	0,751	0,954**	0,892**	1,000			
<b>Davranışsal Güçlendirme</b>	3,407	0,758	0,806**	0,660**	0,804**	1,000		
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	3,594	0,754	0,614**	0,699**	0,697**	0,746**	1,000	
<b>Genel Personel Güçlendirme</b>	3,465	0,714	0,791**	0,711**	0,817**	0,976**	0,872**	1,000

Araştırmaya katılan personelin “dışsal tatmin” düzeyi orta ( $3,349 \pm 0,811$ ); “içsel tatmin” düzeyi yüksek ( $3,488 \pm 0,804$ ); “genel iş tatmini” düzeyi yüksek ( $3,404 \pm 0,751$ ); olarak saptanmıştır.

Araştırmaya katılan Personelin “davranışsal güçlendirme” düzeyi yüksek ( $3,407 \pm 0,758$ ); “psikolojik güçlendirme” düzeyi yüksek ( $3,594 \pm 0,754$ ); “genel personel güçlendirme” düzeyi yüksek ( $3,465 \pm 0,714$ ); olarak saptanmıştır.

**Şekil.1: Personelin Personel Güçlendirme Algı ve İş Tatmini Düzeyleri**



Genel Personel Güçlendirme ile genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.817$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel personel güçlendirme arttıkça genel iş tatmini artmaktadır.

Genel Personel Güçlendirme ile içsel tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.711$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel personel güçlendirme arttıkça içsel tatmin artmaktadır.

Genel Personel Güçlendirme ile dışsal tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.791$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel personel güçlendirme arttıkça dışsal tatmin artmaktadır.

Davranışsal Güçlendirme ile genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.804$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre davranışsal güçlendirme arttıkça genel iş tatmini artmaktadır.

Davranışsal Güçlendirme ile içsel tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.66$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre davranışsal güçlendirme arttıkça içsel tatmin artmaktadır.

Davranışsal Güçlendirme ile dışsal tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.806$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre davranışsal güçlendirme arttıkça dışsal tatmin artmaktadır.

Psikolojik Güçlendirme ile genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.697$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre psikolojik güçlendirme arttıkça genel iş tatmini artmaktadır.

Psikolojik Güçlendirme ile içsel tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.699$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre psikolojik güçlendirme arttıkça içsel tatmin artmaktadır.

Psikolojik Güçlendirme ile dışsal tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.614$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre psikolojik güçlendirme arttıkça dışsal tatmin artmaktadır.

**Tablo.5: Genel Personel Güçlendirme Algısının Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Genel İş Tatmini	Sabit	0,430	5,644	0,000	1 588,916	0,000	0,667
	Genel Personel Güçlendirme	0,859	39,861	0,000			

Genel personel güçlendirme ile genel iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=1 588,916$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Genel iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak genel personel güçlendirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,667$ ). Personelin genel personel güçlendirme düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,859$ ).



**Tablo.6: Personel Güçlendirme Algısı Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Dışsal Tatmin	Sabit	0,378	4,365	0,000	733,346	0,000	0,649
	Davranışsal Güçlendirme	0,839	24,819	0,000			
	Psikolojik Güçlendirme	0,031	0,920	0,358			

Davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ile dışsal tatmin arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=733,346$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Dışsal tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,649$ ). Personelin davranışsal güçlendirme düzeyi dışsal tatmin düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,839$ ). Personelin psikolojik güçlendirme düzeyi dışsal tatmin düzeyini etkilememektedir ( $p=0.358>0.05$ ).

**Tablo.7: Personel Güçlendirme Algısı Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İçsel Tatmin	Sabit	0,574	5,787	0,000	449,365	0,000	0,531
	Davranışsal Güçlendirme	0,330	8,526	0,000			
	Psikolojik Güçlendirme	0,498	12,788	0,000			

Davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ile içsel tatmin arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=449,365$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İçsel tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,531$ ). Personelin davranışsal güçlendirme düzeyi içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,330$ ). Personelin psikolojik güçlendirme düzeyi içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,498$ ).

**Tablo.8: Personel Güçlendirme Algısı Alt Boyutlarının Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Genel İş Tatmini	Sabit	0,456	5,851	0,000	797,065	0,000	0,668
	Davranışsal Güçlendirme	0,636	20,864	0,000			
	Psikolojik Güçlendirme	0,218	7,117	0,000			

Davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ile genel iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=797,065$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Genel iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak davranışsal güçlendirme, psikolojik güçlendirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,668$ ). Personelin davranışsal güçlendirme düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,636$ ). Personelin psikolojik güçlendirme düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,218$ ).

## SONUÇ

İnsan ve emek faktörlerinin tüm diğer sektörler için daha fazla rol sahibi olduğu hizmet sektörünün bir alt dalı olan otelcilik sektöründe insan kaynağının verimli bir şekilde kullanılması büyük önem arz etmektedir. Otelcilik sektöründe faaliyet gösteren iş görenlerin daha verimli çalışabilmeleri hususuna yönelik uygun koşulların hazırlanması ve insan kaynakları yönetim politikalarının bu paralelde belirlenmesinin ne denli önemli olduğu ortadadır. Firmaların günümüzün yüksek rekabet ortamında misyon ve vizyonlarının çalışanlar ile paylaşımları ve stratejik yönetim sürecinde tüm çalışanların katılımcı olduğu bir yönetim tarzına yönelmeleri sürdürülebilir bir rekabette insan kaynağının bir rekabet dayanağı olarak kullanılabilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu durum üst yönetim birimleri tarafından alınan kararların uygulayıcıları konumundaki işgörenlerin söz ve inisiyatif sahibi olmaları bağlamında personel güçlendirme konusu ile literatürdeki yerini almaktadır.

Literatürde davranışsal ve psikolojik iki alt boyutu ile yer alan genel personel güçlendirme kapsamında gerçekleştirilen uygulamaların iş tatmin düzeyi üzerindeki etkisi işgörenlerin verimlilik ve motivasyonuna sağlayacağı katkı ile dikkate alınması gereken bir husus olarak ön plana çıkmaktadır.

İstanbul Otelcilik Sektörü'nde personel güçlendirme ve alt boyutlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etki düzeyinin ölçümüne yönelik yapılmış olan bu araştırmada temel araştırma sorusundan hareketle oluşturulan

hipotezler İstanbul Otelcilik Sektörü'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları üzerinde yapılan anket sonuçlarından elde edilen bulguların sistematik bir şekilde düzenlenmesi ve yorumlanması ile test edilerek şu sonuçlara varılmıştır. Araştırmaya katılan personelin “davranışsal güçlendirme” düzeyi (3,407 ± 0,758) değeri ile yüksek; “psikolojik güçlendirme” düzeyi (3,594 ± 0,754) değeri ile yüksek; “genel personel güçlendirme” düzeyi (3,465 ± 0,714) değeri ile yüksek olarak saptanmıştır. Buna ek olarak araştırmaya katılan personelin “dışsal tatmin” düzeyi (3,349 ± 0,811) değeri ile orta; “içsel tatmin” düzeyi (3,488 ± 0,804) değeri ile yüksek “genel iş tatmini” düzeyi (3,404 ± 0,751) değeri ile yüksek olarak saptanmıştır. Personel güçlendirme düzeylerinin yüksek çıkması ve bununla birlikte iş tatmin düzeylerinin de yüksek çıkması İstanbul Otelcilik Sektörü'nde personel güçlendirmenin varlığını göstermekte ve personel güçlendirme ile birlikte iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Buna ek olarak hipotezlerin test edilmesi yönünde elde edilen bulgulara göre genel personel güçlendirme arttıkça genel iş tatmininin arttığı, genel personel güçlendirme arttıkça içsel iş tatmininin arttığı, genel personel güçlendirme arttıkça dışsal iş tatmininin arttığı, davranışsal personel güçlendirme arttıkça genel iş tatmininin arttığı, davranışsal personel güçlendirme arttıkça içsel iş tatmininin arttığı, davranışsal personel güçlendirme arttıkça dışsal iş tatmininin arttığı, psikolojik personel güçlendirme arttıkça genel iş tatmininin arttığı, psikolojik personel güçlendirme arttıkça içsel iş tatmininin arttığı ve psikolojik personel güçlendirme arttıkça da dışsal iş tatmininin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu kapsamda İstanbul Otelcilik Sektörü'nde personel güçlendirme uygulamalarının var olduğu, personel güçlendirmenin alt boyutları olarak literatürde ifade edilen davranışsal ve psikolojik personel güçlendirmenin var olduğu, genel personel güçlendirme ile alt boyutlarının genel iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini üzerinde etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu araştırmada elde edilen bulgular ve sonuç itibarıyla konuyla ilgili bu araştırmanın devamı niteliğinde İstanbul Otelcilik Sektörü çalışanlarının demografik farklılıkları ile personel güçlendirme algısı – iş tatmin düzeyi konusunda anlamlı bir benzerlik ya da farklılık durumunun tespit edilmesine yönelik ve sezonluk bölgelerde faaliyet gösteren otel işletmeleri ile İstanbul ili gibi tüm yıla yayılmış faaliyet süresine sahip otel işletmelerinin personel güçlendirme durumlarının tespiti ve çalışanlarının iş tatmin düzeyleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesine yönelik bir çalışma arz ettiği anlam itibarıyla diğer araştırmacılara önerilmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

- BAŞTEMUR, Y., (2006). “İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- BİNGÖL, D., (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- CRANNY, C.L. SMİTH, P ve STONE, F.F. (1992). “Job Satisfaction: How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance”, Lexington Books, New York.
- CRIBBIN, J. J., (1972). “Effective Managerial Leadership”, New York: American Management Association.
- CROSSMAN, A., ABOUZAKI, B. (2003). “Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff”, Journal of Managerial Psychology, 18 (4), pp.368-376
- ÇÖL, G., (2004). “Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma” Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- ÇÖL, G., (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri”. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1):35-46.
- FRIDAY, S. S., ve FRIDAY, E., (2003) Racioethnic Perceptions of Job Characteristics And Job Satisfaction” Journal of Management Development, 22 (5), pp.426-442.
- HALSEY, W., (1988). Macmillan Contemporary Dictionary, ABC Tanıtım Basımevi, First Edition, İstanbul.
- KAPLAN, İ., (2011), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama” Selçuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya
- KARAKOÇ, N., (2007). “Ulusal Kalite Ödülüne Başvuran Büyük Ölçekli İşletmelerdeki İşgören Güçlendirme Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi , C.7
- KELEŞ, H. N., (2006), “İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Selçuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya.
- KURÇEL, M. A., (2005). “Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri”, Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 2(3): 10-15.
- MERCER, D., (1997). “Job Saticfaction and The Secondary Headteacher The Creation of a Model of Job Saticfaction”, School Leadership and Management, Vol:17 N:1 s,57.
- PELİT, E., (2008). “İşletmelerde İş Gören Güçlendirmenin İş Görenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara

- UGBORO, I., ve KOFI O., (2000). "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study", *Journal of Quality Management*, 5 (2), pp. 247-272
- ÜNGÜREN, E., CENGİZ, F., ve ALGÜR, S., (2009) "İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler*, KİŞ - 2009, C.8, S.27.

### YAZIM KURALLARI

1. Dergi, Kastamonu Üniversitesi'nin, bilimsel içerikli-hakemli yayınıdır. 6 ayda bir olmak üzere yılda iki kez (Mayıs-Kasım) yayınlanır. Dergide "İşletme", "Ekonomi", "Maliye", "Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi", "Uluslararası İlişkiler" ve editör değerlendirmesi sonucu uygun bulunan sosyal bilimlerin diğer alanlarında yapılmış araştırmalara yer verilir.
2. Dergide yayınlanacak eserlerin daha önce hiçbir bilimsel dergide yayınlanmamış olması zorunludur. Yalnızca telif hakkı olmayan bilimsel kongre/sempozyum/konferans vb. faaliyetlerde sunulmuş bildiriler, belirtilmek koşulu ile sunulabilir.
3. Dergide makale yazım dili Türkçe ya da İngilizcedir.
4. Dergiye makale göndermek için posta ve elektronik posta yoluyla aşağıdaki belgelerin dergi editörlüğüne ulaştırılması gereklidir. İlgili evraklar editörlüğe ulaştıktan sonra sorumlu yazarın elektronik posta adresine makalenin takibi açısından bir takip numarası gönderilecektir. **NOT:** Birden çok yazarın bulunması halinde **sorumlu yazarın** ad-soyad-elektronik posta adresi- cep telefonu ve posta adresinin açık biçimde belirtilmesi gereklidir. Dergi ile yazarlar arasındaki iletişim sorumlu yazarın iletişim adresleri üzerinden yapılacaktır.

Başvuru esnasında dergi editörlüğü posta adresine gönderilecek belgeler:	Başvuru esnasında editörlük elektronik posta adresine (serkan.dilek@gmail.com) gönderilecek belgeler:
a. Başvuru dilekçesi (ıslak imzalı)	a. Makalenin PDF formatında yazar veya yazarlarının kimliklerinin ve iletişim adreslerinin açık biçimde belirtildiği kopyası. b. Makalenin PDF formatında yazar ve yazarların kimliklerinin belirtilmediği, yazar kimliklerini belli edecek herhangi bir yazı veya ekin bulunmadığı kopyası

5. **DEĞERLENDİRME SÜRECİ:** Gönderilen eserler önce editör incelemesinden geçecektir. Editör incelemesinden geçen eserler editörlük tarafından makalenin alanında uzmanı olan en az iki hakeme gönderilecektir. Editörün makaleyi hakemlere göndermeden reddetme hakkı bulunmaktadır. Hakemlerden gelen raporların sonucuna göre editör ve yayın kurulu bir hakeme daha makaleyi gönderebilir. Dergi editörü ve yayın kurulu hakemlerden gelen raporları da göz önüne alarak makalenin yayınlanıp yayınlanmayacağına, yazarlar tarafından düzeltmeye ihtiyaç duyulup duyulmayacağına karar verir. Yayınlama kararı çıkan makaleler dil bakımından incelemeye tabi tutulmak üzere bir hakeme daha gönderilir. Editör kararı ile birlikte hakem raporları (hakem kimlikleri saklı tutulmak kaydıyla) sorumlu yazarın elektronik postasına gönderilir. Düzeltme veya yayınlanma kararı çıkan makaleler için yazar(yazarlar) dergi editörlüğünün posta ve elektronik posta adresine aşağıdaki belgeleri göndermelidir.

Yayın aşamasında dergi editörlüğü posta adresine gönderilecek belgeler:	serkan.dilek@gmail.com elektronik posta adresine gönderilecek belgeler:
Her yazar tarafından imzalanmış yayın hakları formu	Her yazar tarafından imzalanmış yayın hakları formunun taranmış kopyası
Hakem raporlarına göre düzeltilmiş makalenin son halinin PDF ve Word formatlı kopyasını içeren 1 adet CD.	Hakem raporlarına göre düzeltilmiş makalenin son halinin PDF ve Word formatlı kopyası (her sayfası paraflanmış ve son sayfası imzalanmış)

Yayın süreci tamamlanan makaleler geliş tarihi esas alınarak yayınlanır.

6. Başvuru dilekçesi ve yayın hakları formu ektedir.

## Makalenin Şekil Şartları

**Kağıt:** Kağıt türü A4 (210\*297 mm) olmalıdır. Kağıt boşlukları aşağıdaki gibi olmalıdır.  
Alt: 2,5 cm. Üst: 2,5 cm. Sağ: 2,5 cm ve Sol: 2,5 cm. Yazılar iki yana yaslı olarak yazılmalıdır.

**Türkçe Başlık:** Üstte tüm harfleri büyük, “Times New Roman” yazı tipinde, 16 punto büyüklüğünde, ortalanmış biçimde başlık Türkçe başlık bulunmalıdır. Başlık için paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: 1,5 Satır.

**Yazarlar:** Türkçe başlığın altında Times New Roman yazı tipinde, 12 punto büyüklüğünde yazar veya yazarların adı-soyadı bulunmalıdır. Yazar adının sadece ilk harfi büyük, soyadının tüm harfleri büyük olmalıdır. Yazar ad ve soyadları ortalanmış olmalı ve her satırda sadece tek yazarın adı ve soyadı bulunmalıdır. Soyadından sonra dipnot verilmeli ve dipnotta sırayla yazarın ünvanı, kurumu, elektronik posta adresi bulunmalıdır. Sorumlu yazara ait dipnotta kurumdan sonra “S.yazar” ibaresi bulunmalıdır. Yazarlar için paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: 1,5 Satır

**Türkçe Özet:** Yazar adlarından sonra bir satır boşluk bırakılarak Türkçe özet bulundurulmalıdır. Başlangıçta koyu harflerle, 12 punto büyüklüğünde, Times New Roman yazı tipinde “Özet” yazısı ve sonrasında iki nokta üst üste işareti bulunmalıdır. Türkçe özetle kesinlikle başka bir esere atıfta bulunulmamalıdır. Türkçe özet, 200 kelimeyi geçmemelidir. Yazı tipi “Times New Roman” ve büyüklüğü 12 punto olmalıdır. Özet sonunda satır aralığı vermeden Times New Roman yazı tipinde, koyu harflerle, 12 punto büyüklüğünde “Anahtar Kelimeler” başlığı ve sonrasında iki nokta üst üste işareti bulunmalıdır. Anahtar kelimeler 5 taneyi aşmamalı, Times New Roman yazı tipinde ve 12 punto büyüklüğünde olmalıdır. Türkçe özet kısmının tümünün paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: Tek

**JEL Kodu:** Türkçe özetin altında çalışmanın ait olduğu bilim alanını veren JEL (Journal Of Economic Literature) kodu, kodları verilmelidir. Bunun için koyu harflerle, Times New Roman yazı tipinde, 12 punto büyüklüğünde “JEL kodu” başlığı ve sonrasında iki nokta üst üste işareti verilmeli, arkasına ilgili kodlar eklenmelidir. İlgili JEL kodunu bulmak için aşağıdaki linke tıklayınız.

[http://www.aeaweb.org/jel/jel\\_class\\_system.php](http://www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php)

**İngilizce Başlık:** JEL kodundan sonra bir satır boşluk vererek 16 punto büyüklüğünde, Times New Roman yazı tipinde, tümü büyük harfle makalenin İngilizce başlığı yazılır. Paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: 1,5 Satır

**İngilizce Özet:** İngilizce başlıktan sonra bir satır boşluk bırakılarak Times New Roman yazı tipinde 12 punto büyüklüğünde “Abstract” yazısı ve arkasından iki nokta üst üste işareti konur. Daha sonra Times New Roman yazı tipinde 12 punto büyüklüğünde yazılarla çalışmanın İngilizce özeti yazılır. İngilizce özet, 200 kelimeyi geçmemelidir. Özet sonunda satır aralığı vermeden Times New Roman yazı tipinde, koyu harflerle, 12 punto büyüklüğünde “Keywords” başlığı ve sonrasında iki nokta üst üste işareti bulunmalıdır. Anahtar kelimeler 5 taneyi aşmamalı, Times New Roman yazı tipinde ve 12 punto büyüklüğünde olmalıdır. İngilizce özet kısmının tümünün paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: Tek

**Metin İçi Başlıklar:** Başlıklar Arap sayıları (1,2,3 vb) ile numaralandırılmalıdır. Alt başlıklar ise (1.1, 1.2 vb) biçimde numaralandırılmalıdır. Başlıklar Times New Roman yazı tipinde 14 punto büyüklüğünde ve koyu harflerle olmalıdır. Paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: Tek

**Metin:** Times New Roman yazı tipinde, 12 punto büyüklüğünde olmalıdır. Paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: Tek

**Kaynak gösterme:** Parantez içinde önce yazar soyadı ardından virgül işareti, yayın yılı ve en son olarak da iki nokta üst üste işareti ve sayfa numarası bulunacaktır. Örneğin; (Dilek, 2010:25).

İki yazar olması durumunda ise iki yazarın soyadı verilmeli, aralarında “ve” olmalıdır. Örneğin; (Dilek ve Top, 2011:150).

Üç veya daha fazla yazarlı çalışmalarda ise ilk yazarın soyadı arkasından “vd.” ibaresi konmalıdır. Örneğin; (Aktaş vd, 2007:200).

**Kaynakça:** 14 punto büyüklüğünde Times New Roman yazı tipinde, koyu harflerle “Kaynakça” olmalıdır. Altında kaynakları yazarken aşağıdaki kurallar takip edilmelidir.

**Sürelî Yayın:** Yazar soyadı, virgöl, yazar adı, parantez içinde yayın yılı, virgöl, tırnak işareti içinde yazının başlığı, virgöl, yazının bulunduğu süreli yayın adı, virgöl, yayın numarası, virgöl, sayfa numaraları. Yazar soyadı ve adının ilk harfleri büyük olmalıdır. Ayrıca yazı başlığı ve süreli yayın adının da ilk harfleri büyük olmalıdır. Yazılar Times New Roman yazı tipinde, 12 punto büyüklüğünde ve aşağıdaki paragraf ayarlarında olmalıdır. Sürelî yayının adı koyu harflerle düzenlenmelidir.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: Tek

Örneğin; Dilek, Serkan (2011), “A New Approach to Two-Sided Markets: A Survey In Kastamonu”, **Journal of Political Economics**, 20, 245-259.

**İki yazar olması durumunda iki yazar arasında “ve” olmalıdır.**

Örneğin; Aktaş, Yaşar ve Turanlı, Rona (2006), “Urfa Yöresinde Tarım Kümelenmesinin Sonuçları Hakkında Bir Değerlendirme”, **Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16, 160-177.

**Üç veya daha fazla yazar olması durumunda yazarların adı ve soyadı arasında noktalı virgöl olacak, sondan önceki yazarın arkasından “ve” ibaresi gelecektir.**

Örneğin; Kılıç, Behiç; Ulusoy, Tolga ve Savi, Fatma Zehra (2006), “Kastamonu KOBİ’lerinin Bugünü ve Geleceği”, **Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 12, 85-92.

**Kitaplar:** Yazar soyadı, virgöl, yazar adı, parantez içinde yayın yılı, virgöl, Kitap adı, virgöl, yayıncı kurum, virgöl, varsa eser numarası, Basım yapılan il.

Kitap adı koyu harflerle yazılmalı.

Örneğin; Dilek, Serkan (2012), **Tüketici Teorisinin Matematiksel Açıklaması**, Beta Yayınları, İst.

**İki yazar olması durumunda iki yazar arasında “ve” olmalıdır.**

Örneğin; Aktaş, Yaşar ve Akat, Asaf Savaş (2012), **Türkiye’de Tarım Sektörünün Bugünü**, Beta Yayınları, İst.

**Üç veya daha fazla yazar olması durumunda yazarların adı ve soyadı arasında noktalı virgöl olacak, sondan önceki yazarın arkasından “ve” ibaresi gelecektir.**

Örneğin; Ulusoy, Tolga; Savi, Fatma Zehra ve Benli, Tahir (2009), **Kastamonu İşletmelerinin Analizi**, KATSO yayınları, 23, 250-265.

**Konferans ve Toplantılar**

Yazar soyadı, virgöl, yazar adı, parantez içinde yayın yılı, virgöl, tırnak işareti içinde yazının başlığı, virgöl, yazının sunulduğu konferansın adı, virgöl, yayın numarası, virgöl, sayfa numaraları.

Örneğin; Dilek, Serkan (2012), “Is setting Up Barriers to Entry Always Profitable for Incumbent Firms”, **8th Strategic Management Conference**, Barselona.

**İki yazar olması durumunda iki yazar arasında “ve” olmalıdır.**

Örneğin; Aktaş, Yaşar ve Kaptangil, Kaptan (2011), “Kastamonu Civarında Sarımsak Üretimi”, **2. Ulusal Sarımsak Konferansı**, Kastamonu.

**Üç veya daha fazla yazar olması durumunda yazarların adı ve soyadı arasında noktalı virgöl olacak, sondan önceki yazarın arkasından “ve” ibaresi gelecektir.**

Örneğin; Kandemir, Orhan; Çelik, Yunus ve Dilek, Serkan (2012), “The Factors Affecting Development of Kastamonu”, **7th Economics and Finance Symposium**, Antalya.

**Extended Abstract:**

Kaynakça kısmından sonra İngilizce olarak makalenin genişletilmiş özetinin yazılması gereklidir. Genişletilmiş özet (Extended Abstract) kısmında çalışmanın amacı, içeriği, sonuç ve tartışmalar kısmının yeterli derecede ayrıntısı verilmeli; yabancı akademisyenlerin çalışma hakkında bilgi sahibi olmalarına yardımcı olunmalıdır.

Yazılar, Times New Roman yazı tipinde, 12 punto büyüklüğünde olmalıdır. Paragraf ayarları aşağıdaki gibi olmalıdır.

Önce:6 nk- Sonra:6 nk, Paragraf Aralığı: Tek



**TC.**  
**Kastamonu Üniversitesi**  
**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**

**Sayı: 6**  
**İçindekiler**

	<b>Sayfa</b>
<b>Kırgızistan Çüy Bölgesi Süt Ürünleri Sektörünün Rekabet Analizi</b> Mine HALİS, Sancar ALTMİŞEV	<b>6 – 22</b>
Dünyada ve Türkiye’de Sosyal Politika Temelinde Dezavantajlı Bir Grup Olarak Çocuk İşçiler Realitesi Mesude YÜKSEL, Orhan ADIGÜZEL, Hasan YÜKSEL	<b>23-34</b>
Kırgızistan Bişkek’teki Türk Yiyecek İçecek İşletmelerinde İşgören Devir Hızı Cemal İNCE	<b>35-51</b>
<b>İşitme ve Bedensel Engelli Sporcuların Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stilleri İncelemesi</b> Zuhal KILINÇ Burak GÜRER H.Murat ŞAHİN Ubeyde GÜLNAR	<b>52-60</b>
<b>Kongre Turizmi Açısından İstanbul İli’nin Rekabet Gücünün Analizi</b> Fatma ÖZÇELİK HEPER, Mehmet SARIŞIK	<b>61-75</b>
<b>İleri İmalat Teknolojileri ve Bir Saha Çalışması</b> Mustafa Cahit ÜNGAN, İsa DEMİRKOL, Asuman ÜSTÜNDAĞ	<b>76-91</b>
<b>Hac ve Umre Organizasyonlarında Müşteri Memnuniyeti: Sakarya İli Alan Araştırması</b> Lütfi Mustafa ŞEN, Burhanettin ZENGİN, Muhammet TAŞ	<b>92-103</b>
<b>Personel Güçlendirmenin İş Tatminin Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması</b> Ozan ÖZER, Özgür ERGÜN, Tuncer OKATAN	<b>104-115</b>
<b>Yazım Kuralları</b>	<b>116</b>