

Yıl/Year:2017 Ay/Month: Ekim/October Cilt/Volume:3 Sayı/Issue:3

ISSN:2548-0162

[www.dergipark.gov.tr/gjeb](http://www.dergipark.gov.tr/gjeb)

**Sahibi (Owner)**

Prof. Dr. Aydın Karapınar  
Gazi Akademik Yayıncılık

**Sorumlu Yazı İşleri Müdürü  
(Responsible Publication Manager)**

Nurullah Arda Turan  
Gazi Kitabevi

**Dergi İletişim (Journal Contact)**

Elektronik posta (e-mail)  
[editor.gjeb@gmail.com](mailto:editor.gjeb@gmail.com)

Web sayfası (Web page)  
[www.dergipark.gov.tr/gjeb](http://www.dergipark.gov.tr/gjeb)

**Yayın Merkezi (The Publication Centre)**

Gazi Akademik Yayıncılık  
Mebusevleri Mah. Önder Cad. No:32/1  
Çankaya, 06570 Ankara, TURKEY

Tel: +90 312 231 61 11  
Fax: +90 312 231 61 16  
[www.gazipublishing.com](http://www.gazipublishing.com)

**Yayının Türü / The Type of Publication**

Uluslararası Süreli Yayın / International Periodical  
Journal

**Yayın Dili / Publication Language**

Türkçe ve İngilizce / Turkish and English

**Yayın Periyodu / Publication Period**

Yılda üç sayı (Şubat-Haziran-Ekim) /  
Tri-annual (February-June-October)

**Makale Gönderimi /Submit a Manuscript**

<http://dergipark.gov.tr/login>

**Tasarım/Designed by**

Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.  
Ankara, Turkey  
Tel: 0312 223 77 73  
Faks: 0312 215 14 50  
[www.gazikitabevi.com.tr](http://www.gazikitabevi.com.tr)



**Editör/Chief-in Editor**

Aydın Karapınar (Ph.D., Prof., Gazi University, Turkey)  
aydinkarapınar@gmail.com

**Editör Yardımcısı/Associates Editor**

Figen Zaif (Ph.D., Prof., Gazi University, Turkey)  
Murat Atan (Ph.D., Prof., Gazi University, Turkey)  
Belgin Aydıntan (Ph.D., Assoc. Prof.,Gazi University, Turkey)  
Abdulkadir Köroğlu (Ph.D., Asst. Prof. Gazi University, Turkey)

**Yabancı Dil Editörü/Foreign Language Editor**

Yalçın Arslantürk (Ph.D., Asst. Prof. Gazi University, Turkey)

**Alan Editörleri/Section Editors**

**İşletme (Business Administration)**

Figen Zaif (Ph.D., Prof., Gazi University, Turkey)  
Belgin Aydıntan (Ph.D., Assoc. Prof.,Gazi University, Turkey)

**İktisat (Economics):**

Celal Taşdoğan (Ph.D., Assoc. Prof.,Gazi University, Turkey)  
Metin Saraçoğlu (Ph.D., Asst. Prof. Gazi University, Turkey)

**Maliye (Public Finance):**

Hilmi Ünsal (Ph.D., Prof., Gazi University, Turkey)  
Fatih Sarıoğlu (Ph.D., Prof., İstanbul Medeniyet University, Turkey)

**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (Labor Economics and Industrial Relations)**

Osman Şimsek (Ph.D., Assoc. Prof.,Gazi University, Turkey)  
Mehmet Merve Özaydın (Ph.D., Assoc. Prof.,Gazi University, Turkey)

**Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (Political Science and Public Administration Department)**

H.Emrah Beriş (Ph.D., Prof., Gazi University, Turkey)  
Murat Akçakaya (Ph.D., Assoc. Prof.,Gazi University, Turkey)

**Ekonometri (Econometrics)**

Murat Atan (Ph.D., Prof., Gazi University, Turkey)  
Şenol Altan (Ph.D., Prof., Gazi University, Turkey)

Yıl/Year:2017 Ay/Month: Ekim/October Cilt/Volume:3 Sayı/Issue:3

ISSN:2548-0162

[www.dergipark.gov.tr/gjeb](http://www.dergipark.gov.tr/gjeb)

### **Danışma Kurulu/Advisory Board**

- Aydın Karapınar (Ph.D., Prof., Gazi University, Turkey)  
Eray Çelik (Ph.D., Assoc. Prof., Yüzüncü Yıl University, Turkey)  
Erdal Tanas Karagöl (Ph.D., Prof., Yıldırım Beyazıt University, Turkey)  
Assoc. Prof. Esin Cakan (Ph.D., Assoc. Prof., University of New Haven, USA)  
Fernando Polo Garrido (Ph.D., Prof., Universitat Politècnica De Valencia, Spain)  
Hasan Kaval (Atılım University, Turkey)  
Jülide Yıldırım Öcal (Ph.D., Prof., TED University, Turkey)  
Metin Toprak (Ph.D., Prof., İstanbul University, Turkey)  
Murat Atan (Ph.D., Prof., Gazi University, Turkey)  
Latif Öztürk (Ph.D., Prof., Kırıkkale University, Turkey)  
Veysel Yılmaz (Ph.D., Prof., Osmangazi University, Turkey)  
Yıldız Ayanoğlu (Ph.D., Prof., Gazi University, Turkey)  
Fatih Sarıoğlu (Ph.D., Prof., İstanbul Medeniyet University, Turkey)

### **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**

Gazi Akademik Yayıncılık çatısı altında internet ortamında açık erişimli olarak yayımlanan hakemli bir dergidir.

Bu dergide ileri sürülen fikirler makalelerin yazarlarına ait olup Gazi Akademik Yayıncılığın görüşlerini yansıtmaz.

### **Taranan İndeksler/Indexing**



**DergiPark**  
AKADEMİK

**ROOTINDEXING**  
JOURNAL ABSTRACTING AND INDEXING SERVICE

INDEX  COPERNICUS

INTERNATIONAL

Yıl/Year:2017 Ay/Month: Ekim/October Cilt/Volume:3 Sayı/Issue:3

ISSN:2548-0162

www.dergipark.gov.tr/gjeb

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

- Aktif İstihdam Politikası Olarak Toplum Yararına Programlar: Tokat İli Araştırması**  
Public Work Programs Use as Active Employment Policy: Tokat Province Survey  
Umur Aşkın, Elif Özlem Aşkın.....1-16
- A Critical Approach to the Job Analysis Practices of Turkish Container Ports**  
Türk Konteyner Limanlarının İş Analizi Uygulamalarına Eleştirel Bir Yaklaşım  
Ramazan Özkan Yıldız, Didem Özer Çaylan.....17-37
- Duygusal Zekâ ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir Uygulama**  
The Relationship Between Emotional Intelligence and Burnout: A Research in the Public Sector  
F. Gökçe Herece, İrge Şener .....38-54
- Psikolojik Sermaye ile Girişimcilik Niyeti İlişkisi**  
The Relationship Between Psychological Capital and Entrepreneurship Intentions  
Işıl ÖNAY, Sibel Ayas, Özlem Yaşar Uğurlu, Mehmet Burçin Önay.....55-66
- Örgüt Geliştirmede Kritik Başarı Faktörleri**  
Critical Success Factors In Organizational Development  
Hande Ünüvar, Çetin Bektaş.....67-76
- Şirketlerin Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Anlayışlarının Finansal Performanslarına Etkisi Üzerine Bir İnceleme: Türkiye Uygulaması**  
An Analysis On The Effects On Financial Performance By The Sustainability And Social Responsibility Comprehensions Of The Companies: Turkey Application  
Ozan Kaymak, Görkem Çerikcioğlu.....77-90
- Yöneticileri Yaratıcı Muhasebe Uygulamalarına İten Nedenler ve Bir Şirket Örneği**  
The Factors Pushing Managers to Creative Accounting Practices: A Case Study on A Company  
Murat Türk, Mihriban Coşkun Arslan.....91-108



## Aktif İstihdam Politikası Olarak Toplum Yararına Programlar: Tokat İli Araştırması

Umur Aşkın<sup>a\*</sup>, Elif Özlem Aşkın<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Yrd. Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Taşlı Çiftlik Yerleşkesi, Tokat, 60150, TÜRKİYE. e-posta: [umur.askin@gop.edu.tr](mailto:umur.askin@gop.edu.tr) ORCID: [orcid.org/0000-0001-8456-2411](http://orcid.org/0000-0001-8456-2411)

<sup>b</sup> Yrd. Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Taşlı Çiftlik Yerleşkesi, Tokat, 60150, TÜRKİYE. e-posta: [elifozlem.ozcatal@gop.edu.tr](mailto:elifozlem.ozcatal@gop.edu.tr) ORCID: [orcid.org/0000-0001-7737-5810](http://orcid.org/0000-0001-7737-5810)

### MAKALE BİLGİSİ

Geliş Tarihi: 21.02.2017  
Kabul Tarihi: 17.05.2017  
Çevrimiçi Kullanım Tarihi: 02 Ekim 2017

**Anahtar Kelimeler:**  
İşsizlik, Aktif İstihdam Politikaları, Toplum Yararına Programlar, İkame Etkisi, Tokat

### ÖZ

İşsizlik, çözüm bekleyen en önemli sosyal sorunlardan birisidir. Dünya genelinde istihdamın artırılması, işsizliğin azaltılması amacıyla aktif istihdam politikaları (AİP) uygulamalarının ön plana çıktığı görülmektedir. Toplum yararına programlar (TYP), Türkiye’de de işgücünün niteliklerini geliştirmek, istihdam edilebilirliklerini arttırmak ve işsizliğini azaltmak amacıyla yürürlüğe konulan aktif istihdam politikalarından birisidir. Bu çalışmada, AİP kapsamında uygulanan TYP’nin işsizlik sorununun çözümünde etkileri Tokat ilinde incelenmiştir. Araştırma, Tokat merkezde uygulanan TYP projelerine katılan ve kolayda örnekleme yöntemi seçilen 283 kişiyle yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilen anket çalışmasına dayanmaktadır. Araştırma bulgularına göre Tokat’da istihdamı arttırmaya, işsizliği azaltmaya yönelik olarak uygulanan TYP’nin etkisinin çok zayıf,-sınırlı olduğu, amacına ulaşamadığı, ikame, atıklarınca etkileri gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı tespit edilmiştir. TYP’nin işsizlikle mücadeledeki başarısı, diğer AİP uygulamalarıyla ve ekonomide yeterince açık işlerin yaratılmasını sağlayacak makro-ekonomik politikalarla birlikte uygulanmasına bağlıdır.

\* Sorumlu Yazar / Corresponding Author

## Public Work Programs Use as Active Employment Policy: Tokat Province Survey

---

### ARTICLE INFO

---

*Received: 21.02.2017*  
*Accepted: 17.05.2017*  
*Available online:*  
*02 October 2017*

---

### **Keywords**

Unemployment, Active  
Employment Policies,  
Public Work Programs,  
Substitution Effect,  
Tokat

### ABSTRACT

---

Unemployment is one of the most important social problems to be solved. It is seen that the implementation of active employment policies (AEP) has become the foreground in order to increase employment and to reduce unemployment worldwide. Public work programs (PWP) are also one of the active employment policies in Turkey to improve the qualifications of the workforce, increase employability and reduce unemployment. In this study, the effects of the PWP were researched on the unemployment problem, in Tokat province. The research is based on a questionnaire survey conducted by face to face interview with 283 people who participated in PWP projects implemented in Tokat center and sampling method was easily selected. According to findings, it has been determined that the effects of PWP applied to increase employment and to reduce unemployment is very weak, it is limited, it cannot reach its purpose, it has negative consequences such as substitution, carousel effects. The success of the PWP in the struggle against unemployment depends on its implementation with macroeconomic policies and other AEP practices and macroeconomic policies that will ensure that the economy create sufficiently jobs.

---

## 1. Giriş

Ekonomik, sosyal ve psikolojik etkileri ile çok boyutlu niteliği olan işsizlik, Dünya’da ve Türkiye’de çözüm bekleyen en önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Türkiye’de 2015 yılı itibarıyla işgücünün genel işsizlik oranı bir önceki yıla göre 0,4 puanlık artışla %10,5’e yükselmiştir. Açık işsizliğin gerçek boyutlarını görmek açısından önemli olan tarım dışı işsizlik oranı ise bir önceki yıla göre artarak %12,4 olarak gerçekleşmiştir. Buna karşın çalışma çağındaki nüfusun (15-64 yaş grubu) ancak yarısının bir işi vardır ve bunların % 33,6’sı kayıt dışı istihdamdadır (TÜİK, 2016). İşsizlik ve istihdam güvencesi olmadan, sosyal güvenlikten yoksun işlerde çalışanların kayıt dışı istihdam oranlarının yüksekliği, işsizlik tehdidi altındaki nüfusun büyüklüğünü göstermektedir.

Türkiye’de işgücü piyasasında yüksek işsizlik ve düşük istihdama katılım oranları bakımından bu mevcut olumsuz durumu işgücü lehine değiştirebilmek için etkili istihdam olanakları tasarlamak ve geliştirmek çabaları artmıştır. Bu doğrultuda işgücünün niteliklerini geliştirmek, istihdam edilebilirliklerini arttırmak ve işsizliğini azaltmak amacıyla yürürlüğe konulan aktif istihdam politikaları (AİP)ndan birisi olan Toplum Yararına Programlar (TYP), Türkiye’de kamu istihdam hizmeti veren Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) tarafından yoğun olarak uygulanmaktadır.

Türkiye’de Sanal (2014)’ın TYP’nin etkinliği ve Gün (2013)’ün TYP’yi betimleyici çalışmaları dışında TYP’yi konu edinen çalışma bulunmamaktadır. Çalışmada, ülkemizde uygulanan aktif istihdam politikalarından biri olan TYP’nin işsizlik sorununun çözümündeki etkilerinin Tokat ilinde incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada, aktif istihdam politikası olarak TYP’nin işgücünün istihdam edilebilirliğinde ve işsizliğin azaltılmasında etkili olup olmadığı sorgulanmıştır. Türkiye’de TYP’nin işsizlik üzerindeki etkileri konusunda çok sınırlı ampirik araştırma mevcuttur. Bu nedenle, çalışma Tokat ilinde işsizliği azaltmada TYP’nin etkisini ortaya çıkararak; konusu bakımından Türkçe sosyal bilim literatürü için sayılı araştırmalardan biri olma özelliğini taşımaktadır. Bu açıdan çalışma, yapılacak yeni araştırmalara temel teşkil edebilecektir. Araştırma bulgularının, işsizliğin azaltılmasına yönelik proje ve politikalar üretmeyi planlayan yerel ve ulusal düzeyde politika yapıcılara önemli bilgiler sağlayabileceği düşünülmektedir. Çalışmada alan araştırması kapsamında TYP projelerine katılan 283 kişi (129 kadın, 154 erkek) ile yapılan anket çalışması sonucu elde edilen verilerin analiz sonuçları sunulmaktadır.

## 2. Toplum yararına programlar

Dünya genelindeki uygulamalara bakıldığında, istihdamın artırılması, işsizliğin azaltılması amacıyla uygulanan ve gittikçe önemi artan istihdam politikaları olarak aktif istihdam politikalarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu politikaların temel amacı, işsizlere sadece gelir desteği sağlamak yerine onların çalışma yaşamına girişlerini kolaylaştırmaktır. Öncelikli hedef kitlesi; uzun dönemli işsizler, genç, kadın, göçmen ve engelli işsizler gibi işgücü piyasasında iş bulma şansları zayıf olan dezavantajlı gruplardır (Uşen, 2007, s. 66). AİP, kamu istihdam hizmetleri, işgücü eğitim programları ve iş yaratma programları olarak üç grupta sınıflandırılmaktadır. Toplum yararına programlar (kamu yararına çalışma programları) AİP içerisinde talep yönlü iş yaratma politikalarının bileşenlerindedir. Hedef kitlesi işgücü piyasasının en dezavantajlı grupları içinde yer alan işsizlerden oluşan kamu yararına çalışma programları, kamuda yaratılan işlerde işsizlerin belirli bir süre çalışmaları sağlanarak, işsizlere çalışma deneyimi kazandırmak, onları çalışmanın gerektirdiği disiplin ve işleyişe alıştırmak, düzenli bir istihdama geçişlerini kolaylaştırmak amacıyla geliştirilmiş programlardır (Meager-Evans, 1998, s. 41). Bu programlar doğrudan iş yaratma amaçlı, talep yönlü bir program olarak kamuda belirli süreli işlerin yaratılması yoluyla işsizlerin istihdam edilmesine yöneliktir. İşgücü piyasasında dezavantajlı gruplar içinde yer alan işsizlerin, yaratılan işlerde belirli bir süre çalışmaları sağlanarak, çalışma hayatı ile bağlarının güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu programlar yoksulluğun ve işsizliğin yüksek olduğu bölgelerdeki tüm işsizleri de kapsama alma amacı taşıyabilmektedir (Dejardin, 1996, s. 1-2). Programlar, özellikle ekonomik durgunluk veya kriz dönemlerinde artan işsizlik ve yoksulluğun şiddetinin azaltılmasına yönelik olarak da uygulanmaktadır (Dar-Tzannatos, 1999, s. 17,19; Meager-Evans, 1998, s. 41).

TYP projeleri ile işsizler için kamu sektöründe geçici iş olanağı sağlamak için yaratılan işler, genellikle altyapı (yol, enerji hatları, baraj yapımı gibi), çevre koruma ve iyileştirme, kamuya açık

mekanların bakım ve onarımı, sağlık ve refah hizmetleri, belediye hizmetleri gibi alanlardadır (Dar-Tzannaos, 1999, s. 17). Bu işlerin özelliği kamunun iş yaratma amacı ve müdahalesi olmasaydı, normal koşullarda oluşmayacak işler olmasıdır (Kapar, 2005, s. 162). Bu uygulama çerçevesinde açılan işlerin yeni olmasına ve bunların özel sektör işlerini ortadan kaldırmamasına özen gösterilir (Brodsky, 2000, s. 34; Biçerli, 2005, s. 8). Kamu istihdam programları ile işsizlerin, özel sektörün yerine getiremediği piyasa dışı, topluma yararlı işleri yaparak gelir desteği sağlamalarının (Kapar, 2005, s. 162) yanı sıra işsizlere geçici bir istihdam ve kısa süreli bir güvenlik ağı sağlama işlevleri de bulunmaktadır (Dar-Tzannaos, 1999, s.17). Programlar çoğunlukla kamu kesiminde ya da gönüllü faaliyet alanlarında yaratılan işleri kapsamakla birlikte, özel sektör işletmelerini de kapsayabilmektedir.

Çeşitli ülkelerde uygulanan TYP, uzun süreli işsizler başta olmak üzere diğer dezavantajlı grupları ve işsizlik sigortasından yararlanma süresi bitenleri kapsama almaktadır. Uygulanan programlara yönelik yapılan araştırmaların çoğunluğunun ortak bulguları; programların uzun vadeli işsizliği azaltmada önemsiz bir etkisinin olduğunu, katılımcılar için sürdürülebilir istihdam olanakları sağlamadığını, işsizlerin işgücü piyasası ile bağlarının güçlenmesinde kalıcı bir etki yaratmadığını ortaya koymaktadır (Kluve, 2016, s. 13-27; Tanzam ve Gutierrez, 2015; Brown ve Koettl, 2015; Martin, 2015; Kluve, 2014; Card vd., 2010, s. 18; Nie ve Struby, 2011, s. 43; Boone ve Ours, 2009, s. 309; Crisp ve Letcher, 2008, s. 15; Dar-Tzannatos, 1999, s.17-19). Programlara katılanlar genelde ev temizliği, çocuk bakımı, bahçe işleri, peyzaj düzenleme gibi işgücü piyasasında konumlarını güçlendirmekten uzak işlerde çalıştırılmaktadır. Bu nedenle programlar kapsamındaki işlerin gerektirdiği niteliklerin düşük olduğu, bunun da programlara katılanların istihdam edilebilirliğini geliştirmediği, piyasada sürekli işlerde istihdam edilme şanslarını azalttığı ifade edilmektedir (Meager-Evans,1998; Biçerli, 2005, s. 10). Yine kamu çalışma programlarının, diğer aktif programları uygulamaya göre maliyetli olduğu, programların kamu ve özel iş yerlerinde işten çıkarmalara ve daha az yeni işin yaratılmasına neden olduğu, düzenli işlerin azaldığı, kamu tarafından desteklenmiş düzensiz işleri arttırdığı, programlar bittiğinde katılımcıların sürekli işlere geçişinde olumlu katkısının olmadığı belirtilmektedir (Kapar, 2005, s.164-165; Dar ve Tzannatos, 1999, s. 17-18).

### 3. Türkiye’de toplum yararına programlar

Türkiye’de işsizliğin azaltılması ve istihdamın artırılmasında etkin bir araç olarak AİP’e verilen önem 2001-2005 dönemini kapsayan 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı dönemi ile birlikte artmıştır (KEİG, 2013, s. 18).

İşsizliği azaltmak için yürürlüğe konulan aktif istihdam politikası araçlarından birisi olan TYP, Türkiye’de kamu istihdam hizmeti veren İŞKUR tarafından yoğun olarak uygulanmaktadır. Bu programlar, ülke genelinde işsizliği ve özeldede dezavantajlı gruplar kapsamında, kadınların, uzun süreli işsizlerin, gençlerin, yaşlıların ve engellilerin işsizliğini azaltma hedefine yönelik olarak uygulanmaktadır. Bu programlarla işsizlerin kamu yararına bir iş veya hizmette çalışmaları yoluyla, işsiz katılımcılara geçici iş olanakları ve gelir desteği sağlanmakta, çalışma alışkanlık ve disiplinden uzaklaşmaları engellenerek işgücü piyasasına uyumlarının gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır.

Bu uygulama, ülkemizde ilk olarak özelleştirme sonucu işsiz kalanları kapsama alan bir program ile başlamıştır<sup>1</sup>. 17 Ağustos ve 12 Kasım 1999 depremlerinden olumsuz etkilenen Sakarya, Bolu, Düzce, Yalova ve Kocaeli illerinde 4.605 kişiyi kapsayan 140 TYP projesi ikinci program olarak uygulanmıştır (Tunalı, 2004, s. 102).

Bu iki programla başlayan TYP, bugüne kadar çeşitli değişikliklere uğrayarak devam etmiştir. 2003 tarihli 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu ile TYP, kurumun faaliyetlerinden birisi olarak aktif işgücü programları (İşgücü Uyum Hizmetleri) başlığı altında, işsizliğin yoğun olduğu dönemlerde ve yerlerde toplum yararına çalışma programları düzenlenmesi belirtilmiş; bu programların usul ve esaslarının yönetmelikle belirleneceği ifade edilmiştir. Bunu takiben 31.12.2008

<sup>1</sup> Amacı, doğal felaketler, ekonomik krizler, özelleştirme nedeniyle işten olma gibi durumların istihdam üzerinde yarattığı olumsuz sonuçların, belirli bir hedef grubu oluşturan insanlara geçici istihdam –en fazla 6 ay süreyle– sağlanarak hafifletilmesi olan TYP kapsamındaki, geçici istihdama yönelik bu ilk program 36 proje aracılığıyla 846 kişiyi kapsamıştır.



tarihli ve 27097 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Türkiye İş Kurumu İşgücü Uyum Hizmetleri Yönetmeliği ile de TYP'nin uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar düzenlenmiştir<sup>2</sup>. 2008'de yürürlüğe giren Türkiye İş Kurumu İşgücü Uyum Hizmetleri Yönetmeliği'nde 30.10.2011 tarihli ve 28100 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelik değişikliği ile TYP kapsamında sağlanacak geçici istihdam süresi 6 aydan 8 aya, bunu takiben 29.06.2012 tarihli ve 28338 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelik değişikliği ile de bu süre 9 aya çıkarılmıştır.

2008 tarihli yönetmelik 12.03.2013 tarihinde, 28585 sayılı Resmi Gazete'de yayımlandığı üzere yürürlükten kaldırılmış ve yerine 2013 tarihli Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği uygulamaya sokulmuştur<sup>3</sup>. Programın hedefi, işsizliğin yoğun olduğu dönemlerde veya yerlerde doğrudan veya yüklenici eli ile toplum yararına bir iş veya hizmetin gerçekleştirilmesi yoluyla özellikle istihdamında zorluk çekilen işsizlerin çalışma alışkanlık ve disiplininden uzaklaşmalarını engelleyerek işgücü piyasasına uyumlarını gerçekleştirmek ve bunlara geçici gelir desteği sağlamaktır (Mad.62). TYP kapsamındaki işler çevre temizliği, kamusal altyapının yenilenmesi, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda çevre düzenlemesi, bakım onarım ve temizlik işleri yapılması, restorasyon, tarihi ve kültürel mirasın korunması, ağaçlandırma park düzenlemeleri, vadi-dere ıslahı, erozyon engelleme çalışmaları gibi alanlardaki işlerdir (Mad.65). Bu programdan yararlanma süresi 9 ay olup, katılımcıların programa başladığı tarihten 12 ay sonra yeniden yararlanma hakkı vardır, TYP'nin aynı kurum/kuruluşla yeniden düzenlenmesi halinde işbirliği yapılan kurum/kuruluşun olumlu görüşü ve il müdürlüğünün onayı ile katılımcılar TYP'den tekrar yararlanabilir (Mad.66). TYP'dan yararlanma şartları İŞKUR'a kayıtlı işsiz olmak, 18 yaşı tamamlamış olmak, emekli, malul, dul ve yetim aylığı almamak, açık öğretim öğrencisi hariç öğrenci olmamak, herhangi bir sosyal yardım almamaktır (Mad.67). Katılımcı seçiminde İl Müdürlüğü noter kurası veya liste yöntemini kullanabilir ya da katılımcıların %80'nini noter kurası, %20'sini ise liste yöntemi ile belirleyebilir (Mad.68)<sup>4</sup>. TYP'den yararlananlar asgari ücret almakta, sigorta primleri İŞKUR tarafından karşılanmaktadır (İŞKUR, 2012a, s. 38). TYP katılımcılarına yapılan tüm ödemeler İşsizlik Sigortası Fonu'ndan karşılanmaktadır.

İŞKUR'un işgücü uyum çalışmaları kapsamında TYP çalışmalarına son dönemlerde özellikle 2008 küresel ekonomik krizinin işgücü piyasasında yarattığı olumsuz etkisiyle<sup>5</sup> artan biçimde önem vermeye başlanmıştır. 2009 yılına kadar aktif istihdam politikası aracı olarak işgücü yetiştirme kursları ağırlıklıyken, aynı yıl TYP projeleri daha yoğun olarak uygulanmaya başlamıştır. 2009'da 32.508'i erkek ve 12.120'si kadın olmak üzere toplam 44.628 işsiz kişiyi kapsayan 1.613 TYP uygulanmıştır. Ayrıca GAP-II kapsamında<sup>6</sup> 721'i erkek ve 118'i kadın olmak üzere toplam 839 kişinin katıldığı 14 TYP uygulanmıştır (İŞKUR, 2009a, s. 33). 2009'dan bu yana uygulanmakta olan TYP projeleri ve projelere katılan kişi sayısı sürekli artmış, 2015 yılı itibarıyla 9.596 TYP projesi uygulanmış ve bu programlara toplam 234.941 kişi katılmıştır (İŞKUR, 2015b, s. 33) .

<sup>2</sup> Yönetmelikte bu program kurs olarak tanımlanmakta, işsizlerin mesleki niteliklerinin geliştirilmesi için işletmelerde verilecek kursların teorik ve pratik iki bölümden oluşacağı belirtilmektedir. Kursa katılan işsizlere asgari ücret verileceği, bu ücretin ve diğer kurs giderlerinin finansmanının İşsizlik Sigortası Fonu'ndan karşılanacağı ifade edilmektedir.

<sup>3</sup> Bu değişiklikle TYÇP olan programın adı TYP olmuştur.

<sup>4</sup> Adı geçen yönetmelikte de 6.11.2014 tarih ve 29167 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Yönetmelik ile çeşitli hükümlerinde değişiklikler yapılmıştır. Buna göre, TYP'den sosyal yardım alanlar da yararlanabilecektir, önceden TYP süresinin yirmide biri kadar olan ücretsiz izin süresi 14 güne çıkarılmıştır. Yine 12.02.2016 tarihli, 29622 sayılı resmi gazetede yayımlanan değişiklikle de dul ve yetim aylığı alanlara da TYP'den yararlanma hakkı getirilmiş, katılımcıların aynı kurum veya kuruluşla düzenlenen TYP projelerinden en fazla 18 ay yararlanabileceği belirtilmiştir.

<sup>5</sup> 2008 yılından sonra, küresel krizin etkisiyle 2009 ve 2010 yıllarında işsizlik oranları çok artmıştır. Özellikle kentlerde 2009 ve 2010 yılları için sırasıyla erkek işsizlik oranları %15,3 ve %12,6 iken, aynı yıllar için kentlerde kadın işsizlik oranları sırasıyla %20,4 ve %18,7 olmuştur.

<sup>6</sup> İşsizliğin yoğun, işgücünün niteliklerinin görece daha düşük olduğu bölgelerde farklı politikalara ağırlık verilmekte, bu şekilde bölgesel işsizlik oranları arasındaki fark azaltılmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda İŞKUR tarafından Güneydoğu Anadolu Bölgesi illerini (Gaziantep, Adıyaman, Diyarbakır, Şırnak, Siirt, Batman, Şanlıurfa, Kilis, Mardin) içine alan ve 2008-2012 yıllarını kapsayan GAP-II projesi kapsamında da TYÇP uygulanmıştır ( İŞKUR 2012a:39).

#### 4. Aktif istihdam politikası olarak TYP'nin etkisi: Tokat ili alan araştırması

##### 4.1 Araştırmanın amacı ve yöntemi

Araştırmanın amacı, ülkemizde aktif istihdam politikası olarak uygulanmakta olan TYP projelerinin işsizlik sorununun çözümündeki etkilerini Tokat ilinde incelemek ve ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada, bir aktif istihdam politikası olarak TYP'nin işgücüne çalışma deneyimi kazandırmak ve beceri düzeyini geliştirmek yoluyla istihdam edilebilirliğine katkı sağlayarak, işgücü piyasasındaki işlerde istihdam edilme olanaklarını arttırma da etkili olup olmadığı sorgulanmıştır. Araştırmada Tokat ilindeki TYP projelerine katılan işsizlerin sosyo-demografik özellikleri, programa katılmadan önceki çalışma durumları, çalışılan işler, işsiz kalma nedenleri, işsiz kalma süreleri, iş bulamama nedenleri, program kapsamında ne tür işler yaptıkları, programın düzenli bir iş bulma olasılıklarını arttırmaya katkısı, programın iş bulabilmek için gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmadaki yeterliliği hakkındaki görüşleri gibi sorulara yanıtlar aranmıştır. Araştırma alanı olarak seçilen Tokat ilinde, 2009 yılından bu yana TYP projeleri uygulanmaktadır. İlde 2009 yılı döneminde 11 programa 311'i erkek, 17'si kadın olmak üzere toplam 328 kişi katılmıştır. 2015 yılında program sayısı 116'ya çıkmış olup, 7408'i erkek, 1686'sı kadın olmak üzere toplam 9094 kişi programlara katılmıştır (İŞKUR, 2009b; İŞKUR, 2015a; İŞKUR, 2015c). Verilerden de anlaşılacağı üzere, kadınlar, engelliler, eski hükümlüler dezavantajlı gruplar için düşünülen ve düzenlenen program işsizlik nedeniyle daha çok erkeklerin istihdamında kullanılmaktadır.

TYP kapsamında düzenlenen bu programlar kurs olarak geçmekte ve bu kursların verildiği meslek türü de beden işçiliği olarak belirtilmektedir. Bu programa katılanlar ilde çevre temizliği, okullarda çevre düzenlemesi, bakım onarım ve temizlik işleri yapılması, ağaçlandırma ve park düzenlemesi gibi işlerde istihdam edilmektedirler. Araştırma, Tokat merkezde uygulanan TYP projelerine katılan ve kolayda örnekleme yöntemi seçilen 283 kişiyle yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilen anket çalışmasına dayanmaktadır.

Araştırma, Tokat merkezde uygulanan ve süresi 01.06.2016 – 30.06.2016 tarihleri arasında bitecek olan TYP projelerine katılan 283 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Zaman ve ulaşılabilirlik kısıtlarından dolayı kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Alan araştırması, 16 Mayıs – 10 Haziran 2016 tarihleri arasında yürütülen tamamlanmıştır. Araştırma verilerinin elde edilmesi amacıyla, yüz yüze görüşme yöntemiyle anket çalışması yapılmıştır. Araştırma verileri, sayı ve yüzdelik istatistikleri kullanılarak değerlendirilmiştir

##### 4.2. Araştırma bulguları ve tartışma

###### 4.2.1. Katılımcıların sosyo-demografik ve sosyo-ekonomik özellikleri

Çalışma kapsamındaki katılımcıların %11,7'si 19-24 yaş aralığında, %43,1'i 25-34 yaş aralığında, %30,4'ü 35-44 yaş aralığında ve %14,8'i 45 ve üzeri yaş grubundadır (Tablo-1). İŞKUR'un AİP programlarına yönelik faaliyetleri kapsamında, işsizliğin azaltılmasını ve bireyleri işgücü piyasası içinde tutmayı amaçlayan TYP projelerinde, özel politika gerektiren gruplara<sup>7</sup> öncelik verildiği ve yaşlı işgücünün bu grupların içerisinde yer aldığı ifade edilmekte, TYP projelerine başvurularda 35 yaş üstü bireylerin öncelikli konumda olduğu belirtilmektedir (İşkur, 2014a, s. 5).

Araştırmada görüşülenlerin %45,2'si 35 ve üstü yaş grubundadır. Bu yaş grubundaki (yaşlanan ve yaşlı işgücünün) katılımcıların TYP projeleriyle geçici süreli de olsa çalışma olanağına kavuşmaktadırlar. Katılımcıların %54, 'ü erkek, %45,6'sı kadındır.

Anket uygulanan katılımcıların %62,5'i evli, %32,2'si bekâr, %5,3'ü boşanmış ya da eşi ölmüş olanlardan oluşmaktadır. Ankete katılan evli, dul/boşanmış katılımcıların %13'ünün çocuğu yoktur. Çocuk sahibi olanların %17,7'sinin tek çocuğu, %30,2'sinin iki çocuğu, %26,6'sının üç çocuğu ve %

<sup>7</sup> Kadın, genç, yaşlı, hükümlü, eski hükümlü, engelli, göçmen ve uzun süreli işsizler gibi işgücü piyasasına girişte ve tutunmada güçlük yaşayan, bu nedenle desteklenmeye ihtiyaç duyulan kişilerden oluşan gruplar "özel politika gerektiren gruplar" olarak adlandırılmakta, bu grupların istihdamının artırılması ve maruz kaldıkları ayrımcılığın önlenmesine çalışılmaktadır.

12,5'inin dört ve daha fazla sayıda çocuğu bulunmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu evli (%62,5) ve 1-2 çocuk sahibidir (%47,9)<sup>8</sup> (Tablo 1).

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	Kadın		Erkek		Toplam	
		N	%	N	%	N	%
Yaş aralığı	19-24	15	11,6	18	11,7	33	11,7
	25-34	59	45,7	63	40,9	122	43,1
	35-44	41	31,8	45	29,2	86	30,4
	45 +	14	10,9	28	18,2	42	14,8
	<b>Toplam</b>	<b>129</b>	<b>100</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>283</b>	<b>100</b>
Medeni durum	Evli	81	62,8	96	62,3	177	62,5
	Bekâr	38	29,5	53	34,4	91	32,2
	Dul veya Boşanmış	10	7,7	5	3,3	15	5,3
	<b>Toplam</b>	<b>129</b>	<b>100</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>283</b>	<b>100</b>
Çocuk sayısı	0	10	11,0	15	14,9	25	13,0
	1	19	20,9	15	14,9	34	17,7
	2	38	41,7	20	19,8	58	30,2
	3	16	17,6	35	34,6	61	26,6
	4 ve üstü	8	8,8	16	18,8	24	12,5
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>100</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan katılımcıların %34,6'sı ilkokul mezunu, %16,6'sı ortaokul mezunu, %17'si lise, %12,4'ü meslek lisesi mezunudur. Yüksekokulu bitirenlerin oranı %11 ve fakülte mezunu olanların oranı %7,1'dir (Tablo-2). Katılımcıların %51,2'si ilk ve ortaokul mezunudur. Lise, meslek lisesi, yüksekokul ve fakülte mezunu olanların oranı (%47,5) da dikkat çekicidir. Bu durum Türkiye'deki eğitilmiş bireyler arasındaki işsizlik sorunu ile lise ve meslek liselerinin mezunlarına işgücü piyasasında istihdam edilmeye yönelik yeterli formasyon kazandırılmaması (Gürsel vd., 2002, s. 209-233) nedeniyle bu grubun yaşadığı işsizlik gerçeğini gözler önüne sermektedir.

Katılımcıların %44,2'sinin (TYP'den elde ettikleri kazanç dışında) aylık geliri 0-999 TL, %14,5'inin 1000-1299 TL, %16,6'sının 1300-1499 TL, %7,4'ünün 1500-1999 TL, %13,4'ünün 2000-2499 TL ve %3,9'unun 2500 TL ve üzeridir (Tablo-2). Katılımcılar tarafından beyan edilen gelirlerin tamamı, TÜRK-İŞ'in Haziran 2016 tarihinde açıkladığı yoksulluk sınırı verisi olan 4.398,09 TL'nin altındadır (turkis.org.tr, 2016)<sup>9</sup>. TÜRK-İŞ'in açıkladığı açlık sınırı verisi ise 1.350,21 TL'dir. Katılımcıların %58,7'si açlık sınırının altında gelire sahiptir.

<sup>8</sup> Çocuk sahibi olma ve yetiştiriminin maliyetinin yüksekliği ailelerin paraya ihtiyacını artırdığı gibi daha az sayıda çocuk sahibi olma yönünde de teşvik etmektedir (Biçerli, 2009:70). Nitekim anketlerin yapılması esnasında katılımcılar günümüz şartlarında çok çocuk sahibi olmanın ailenin geçim yükünü artırdığını, ekonomik açıdan çok zorlandıklarını, iki çocuğun yeterli olduğunu dile getirmişlerdir.

<sup>9</sup> TÜİK, çalışmanın yapıldığı döneme en yakın yoksulluk araştırması 2014 yılı verilerini kapsamaktadır. Çalışmanın yapıldığı dönemde çeşitli sivil toplum örgütlerinin yoksulluk araştırmaları bulunmaktadır. TÜRK-İŞ'in Haziran 2016 tarihinde yapmış olduğu yoksulluk araştırması verilerine göre 4 kişilik bir ailenin sağlıklı, dengeli ve yeterli beslenebilmesi için yapması gereken aylık gıda harcaması tutarı (**açlık sınırı**) 1.350,21 TL; gıda harcaması ile birlikte giyim, konut (kira, elektrik, su, yakıt), ulaşım, eğitim, sağlık ve benzeri gereksinimleri için yapılması zorunlu diğer aylık harcamaların toplam tutarı ise (**yoksulluk sınırı**) 4.398,09 TL olmuştur (turkis.org.tr , 2016). Türk-İş'in verilerini doğru kabul ettiğimizde kadınların tamamına yakını yoksulluk, yaklaşık %66'sı ise açlık sınırı altında bir gelir elde etmektedirler.

Tablo 2. Katılımcıların Eğitim ve Gelir Durumu

Değişken	Kategori	Kadın <sup>10</sup>		Erkek <sup>11</sup>		Toplam	
		N	%	N	%	N	%
Eğitim Durumu	İlkokul	40	31,0	58	37,7	98	34,6
	Ortaokul	17	13,2	30	19,5	47	16,6
	Genel Lise	20	15,5	28	18,2	48	17,0
	Meslek Lisesi	22	17,1	13	8,4	35	12,4
	Yüksekokul	16	12,4	15	9,7	31	11,0
	Fakülte	13	10,1	7	4,5	20	7,1
	<b>Toplam</b>		<b>128</b>	<b>100</b>	<b>151</b>	<b>100</b>	<b>279</b>
Ailenin TYP dışındaki geliri (TL)	0 – 999	29	22,5	96	62,3	125	44,2
	1000–1299	18	14,0	23	14,9	41	14,5
	1300–1499	39	30,2	8	5,2	47	16,6
	1500–1999	13	10,1	8	5,2	21	7,4
	2000–2499	22	17,0	16	10,4	38	13,4
	2500 ve üstü	8	6,2	3	2,0	11	3,9
<b>Toplam</b>		<b>129</b>	<b>100</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>283</b>	<b>100</b>

## 4.2.2. Katılımcıların TYP Öncesi Çalışma ve İşsizlik Durumları

Katılımcıların %62,5'inin TYP projelerine katılmadan önce çalışma deneyimleri bulunmaktadır. Kadın katılımcıların %60,5'inin, TYP öncesi iş deneyimi yok iken erkek katılımcıların %37,5'inin TYP öncesi iş deneyimi yoktur (Tablo-3). İş deneyimi olan katılımcıların %85,9'u işçi, %11,3'ü serbest meslek sahibi olduğunu, %2,8'i (5 kadın katılımcı) ev işlerinde (gündelikçilik, çocuk bakıcılığı gibi işlerde) çalıştığını ifade etmiştir (Tablo-4). TYP öncesi iş deneyimine sahip olanların % 53,7'si sigortalı, %46,3'ü ise sigortasız olarak çalışmıştır (Tablo-3).

Tablo 3. Katılımcıların Toplum Yararına Programı Öncesi Çalışma Durum ve Statüleri

Değişken	Kategori	Kadın		Erkek		Toplam	
		N	%	N	%	N	%
TYP öncesi çalışma deneyimi	Var	51	39,5	126	81,8	177	62,5
	Yok	78	60,5	28	18,2	106	37,5
	<b>Toplam</b>	<b>129</b>	<b>100</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>283</b>	<b>100</b>
TYP öncesi sigorta durumu	Var	31	60,8	64	50,8	95	53,7
	Yok	20	39,2	62	49,2	82	46,3
	<b>Toplam</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>126</b>	<b>100</b>	<b>177</b>	<b>100</b>
TYP öncesi işsizlik süresi	6 ay ya da daha az	23	7,8	62	40,3	85	30,0
	7 ile 12 ay arası	14	10,9	31	20,1	45	15,9
	13 ile 24 ay arası	10	7,8	11	7,1	21	7,4
	24 aydan fazla	22	17,1	32	20,8	54	19,1
	Daha önce hiç iş aramadım, çalışmadım	60	46,5	18	11,7	78	27,6
	<b>Toplam</b>	<b>129</b>	<b>100</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>283</b>	<b>100</b>

<sup>10</sup> Görüşülen kadınlardan birisi okur-yazar değildir. Bu kişi tabloya eklenmemiştir.

<sup>11</sup> Görüşülen erkeklerin 1'si okuryazar değil; 2'si okur-yazar Bu kişiler tabloya eklenmemiştir

Katılımcıların %30'u 6 ay ya da daha az süre, %15,9'u 7-12 ay arası, %7,4'ü 13-24 ay arası, %19,1'i 24 aydan daha fazla süre, TYP'den yararlanmadan önce işsiz kaldığını, iş aradığını belirtmiştir. %27,6'lık bir oran ise TYP'den önce iş aramamış, TYP ile birlikte kamuda çalışma olanağına sahip olunca çalışmaya başlamıştır. TYP projelerinde, işgücü piyasasından kopma ve çalışma disiplinini kaybetme açısından dezavantajlı durumda bulunan uzun süreli işsizler öncelik verilen özel gruplar arasında yer almaktadır (İşkur, 2014b, s. 15). Araştırmada uzun süreli işsizlik olarak tanımlanan 1 yıl ve daha fazla süreli işsiz olan katılımcıların oranı %26,5 (kadınlarda %24,9, erkeklerde %27,9) iken 1 yıldan daha az süredir iş arayanların oranı %45,9'dur (kadınlarda %18,8, erkeklerde %60,4) (Tablo-3). Araştırmada az da olsa uzun süreli işsiz olanların TYP kapsamına alındığı görülmektedir.

Tablo 4. TYP öncesi çalışma statüsü ve işsizlik nedenleri

Değişken	Kategori	Kadın		Erkek		Toplam	
		N	%	N	%	N	%
TYP öncesi işteki statüsü	İşçi	43	84,3	109	86,5	152	85,9
	Serbest Meslek	3	5,9	17	13,5	20	11,3
	Ev işi	5	9,8	0	0,0	5	2,8
	<b>Toplam</b>	<b>51</b>		<b>126</b>		<b>177</b>	
TYP öncesi iş bulamama nedenleri	Çalışma koşulları olumsuz	43	33,3	37	24,0	80	28,3
	Yeterli/uygun iş olanağı yok	38	29,5	89	57,8	127	44,9
	Toplumsal cinsiyet kaynaklı nedenler	33	25,6	0	0,0	33	11,7
	KPSS hazırlığı	6	4,6	2	1,3	8	2,8
	Ücretsiz aile işçiliği	5	3,9	3	1,9	8	2,8
	Ailenin izin vermemesi	4	3,1	0	0,0	4	1,4
	Mahkum	0	0,0	2	1,3	2	0,7
	Öğrenci	0	0,0	12	7,8	12	4,2
	Engelli/hasta	0	0,0	9	5,8	9	3,2
	<b>Toplam</b>	<b>129</b>		<b>154</b>		<b>283</b>	

Araştırmada katılımcıların TYP öncesi iş bulamama/işsiz olma nedenlerinin başında yeterli iş olanağı olmaması/iş yokluğu (%44,9) gelmekte, bunu sırasıyla -sigortasız, düşük ücretli, uzun çalışma saatleri gibi- çalışma koşullarının olumsuzluğu (%28,3) ve kadın katılımcılar için toplumsal cinsiyet kaynaklı nedenler (%11,7)<sup>12</sup> izlemektedir (Tablo-4). Ekonomik politikalar sonucu, istihdam yaratmayan büyüme ortamında yaratılan açık iş sayısının sınırlı olması Türkiye'de işsizliğin önemli nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Köksel ve Fisunoğlu, 2013, s. 41; Şahin ve Yıldırım, 2015, s. 126). Bu durum araştırma verileri tarafından da desteklemekte, araştırmada katılımcıların işsiz olma nedenlerinin başında iş yok diye ifade edilen yeterli iş olanağı olmaması gelmektedir.

Hedef kitlesi; uzun dönemli işsizler, genç, kadın, göçmen, eski hükümlü ve engelli işsizler gibi işgücü piyasasında iş bulma şansları zayıf olan dezavantajlı gruplar olan TYP projelerinden daha çok işgücü piyasasında iş bulamayanların yararlandığı görülmektedir.

<sup>12</sup> Kadın ve erkeklerin işsiz kalmasının ortak nedenleri yanında, kadın işsizliğinin erkeklerinkinden farklı olmasının kadına özgü toplumsal cinsiyet kaynaklı nedenleri de vardır. Kadınların öncelikli görevinin ev işi ve çocuk, yaşlı, hasta bakımı olduğu yönündeki kültürel değerler; çalışma saatlerinin kadının ev işi ve bakım sorumluluklarını aksatmaması gibi ölçütler, Türkiye'de kadın işsizliğinin önemli nedenleri arasındadır (Eyüboğlu vd., 2000; Özkaplan, 2010; Önder, 2013; Sarıtaş-Eldem, 2015). Bu durum araştırma verileri tarafından da desteklenmektedir.

#### 4.2.3. TYP'nin İşsizler Üzerindeki Etkisi ile İlgili Bulgular

TYP'nin işsizler üzerindeki etkisine ait bulgular, programa ilk başvuru yılları, programdan yararlanma sayıları, program kapsamında yaptıkları işler, program kapsamında mesleki eğitim alma durumu, TYP projelerinin düzenli bir iş bulma olasılıklarını artırmaya katkısı, programın iş bulabilmek için gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmadaki yeterliliği hakkındaki görüşleri bağlamında ele alınmıştır.

Katılımcıların TYP projelerine, projelerin ilk uygulanmaya başladığı 2009 yılından itibaren İŞKUR'a başvuru yaptıkları tespit edilmiştir (Tablo 5). Kadınların TYP projelerine başvuruları, proje sayısının önceki yıllara göre sayıca artarak 116'ya çıktığı 2015 yılında yoğunluk kazandığı görülmektedir. İŞKUR verilerine göre 2015 yılından önce Tokat'ta uygulanan TYP proje sayısı çok azdır ve bu projelerden daha çok erkekler yararlanmıştır (İŞKUR, 2010b, 2011b, 2012b, 2013b, 2014c, 2015c).

Katılımcıların %60'ı (kadınlarda %70,5, erkeklerde %51,3) TYP projelerinden daha önce hiç yararlanmamıştır. Katılımcıların %40'ı ise TYP projelerinden birden fazla yararlanmıştır. Projelerden 2-3 kez yararlananların oranı %31,5 (kadınlarda %24,1, erkeklerde %37,7) iken, 4-5 kez yararlananların oranı ise %8,5'tir<sup>13</sup> (Tablo-5).

Tablo 5. Katılımcıların TYP ile ilgili katılım bilgileri

Değişken	Kategori	Kadın		Erkek		Toplam	
		N	%	N	%	N	%
İlk başvuru yılı	2009	0	0,0	2	1,3	2	0,71
	2010	0	0,0	1	0,6	1	0,35
	2011	0	0,0	8	5,2	8	2,83
	2012	4	3,1	22	14,3	26	9,19
	2013	15	11,6	26	16,9	41	14,49
	2014	20	15,5	17	11,0	37	13,07
	2015	85	65,9	72	46,8	157	55,48
	2016	5	3,9	6	3,9	11	3,88
Yararlanma sayısı	1 kez	91	70,5	79	51,3	170	60,0
	2 kez	13	10,1	22	14,3	35	12,4
	3 kez	18	14,0	36	23,4	54	19,1
	4 kez	7	5,4	15	9,7	22	7,8
	5 kez	0	0,0	2	1,3	2	0,7
TYP kapsamında yapılan iş	Temizlik işi	79	61,3	71	46,1	150	53,0
	Büro işi	36	27,9	20	13,0	56	19,7
	Tarımsal iş	11	8,5	22	14,3	33	11,7
	Temizlik ve çaycılık	3	2,3	8	5,2	11	3,9
	Diğer	0	0,0	33	21,4	33	11,7
	<b>Toplam</b>	<b>129</b>	<b>100</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>283</b>	<b>100</b>

TYP projelerinden bir yıl içerisinde yararlanma süresi 9 aydır. Katılımcılar, proje başlangıç tarihinden 12 ay sonra TYP projelerinden yeniden yararlanabilir. TYP projeleri, katılımcılara geçici bir süre istihdam olanağı sağlamakta; programa katılanlar geçici olarak işsizlik durumundan kurtulmakta, program sona erdiğinde ise işsiz sayılmaktadır. Katıldıkları proje bittikten belli bir süre sonra programa yeniden katılma hakları bulunmaktadır. Bu şekilde uzun süreli işsizliğin gizlendiği bir durum ortaya çıkmaktadır. Meager ve Evans (1998, s. 6) bireylerin işsizlikle istihdam arasında sürekli gidip gelmesi durumunu "atlıkarınca etkisi" olarak nitelendirmektedir. Katılımcıların bir kısmı işsiz

<sup>13</sup> 5 kez katıldığını ifade eden erkeklerden birisi kapanan belde belediyelerinden birinde birkaç dönem belediye başkanlığı yaptığını, emeklilik için sigorta prim ödemesi ve sigortalılık süresi şartını tamamlayabilmek için TYP'den yararlandığını belirtmiştir. 45 yaş üstü görüşülenler arasında bu durumda olanlar bulunmaktadır.

iken TYP projeleri ile çalışmaya başlıyorlar, en fazla 9 ay çalıştıktan sonra yeniden işsiz kalıyorlar. Yararlandıkları projelerin son dönemlerinde görüşülen katılımcıların önemli bir kısmının yeniden çalışmak için TYP projesi bekleyeceğini ifade etmesi de TYP projelerinin Tokat işgücü piyasasındaki işsizler için tam anlamıyla “atıklarınca etkisi” yaptığını göstermektedir.

Görüşülen katılımcıların %53’ü temizlik, %19,7’si (muhasabe ve sekreterlik gibi) büro işleri, %11,7’si (fidan, çiçek dikimi, sulaması gibi) tarımsal işlerde, %3,9’u temizlik ve çaycılık işlerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir (Tablo-5). Diğer yaptıkları işlerde (%11,7) ise oto tamiri, oto boyama, kaynakçılık, su arıza, şoför, elektrik işleri, kepçe operatörü, inşaat işi, boyacılık, olarak belirtmişlerdir.

Literatürde TYP’nin başarısızlık nedenlerinden birinin program kapsamında açılan iş türleriyle ilgili olduğu; temizlik, bahçe işleri gibi işlerin katılımcıların işgücü piyasasında gelecekteki konumlarını geliştirmediği, bu işlerin işsizlere gerekli nitelikler kazandırarak onların işgücü piyasası dışında kalmalarını engelleyici etki yapacak işler olmadığı belirtilmektedir (Meager-Evans, 1998; Biçerli, 2005; Kluve, 2016; Tanzarn ve Gutierrez, 2015; Brown ve Koettl, 2015). Bu araştırma kapsamında da katılımcıların yoğun olarak temizlik işinde istihdam edildiği görülmektedir. Bu iş çeşitleriyle TYP’nin, işsizlerin becerilerini geliştirmek yoluyla iş fırsatlarını arttırarak çalışma hayatında ve istihdamda yer bulma şanslarının genişlemesini sağlaması olanaklı değildir.

Bunun yanı sıra araştırma esnasında programın uygulandığı kurumlarda daha önce kadrolu ve/veya taşeron işçiler tarafından yapılan düzenli/sürekli işlerin (temizlik işleri, belediyelerde park ve bahçe işleri gibi) TYP projeleri kapsamında gelen katılımcılara yaptırılmakta olduğu gözlenmiştir. Program süresi bittiğinde, kurumlar TYP projesi kapsamında çalıştırdıkları işçiyi işten çıkartmaktadır. Bu işlerin (temizlik, belediye hizmetleri, kamusal alanların bakımı-onarımı, çevre koruma-iyileştirme vb.) yapılmasında düzenli/sürekli çalıştırılacak kadrolu elemana gereksinim duyulduğu halde yerine başka bir işçi alınmamakta; İŞKUR’a TYP projesi hazırlanarak bu işlerin gördürülmesinde TYP’liler (İŞKUR’lu işsizler) kullanılmaktadır. TYP projesi ile istihdam edilen bir işçinin, bu programlar olmadığı şartlarda ilgili işyerinde istihdam edilebilecek bir başka işçinin yerini alması alanyazınında “ikame etkisi” olarak değerlendirilmektedir (Fay, 1996, s. 10; Dar ve Tzannatos, 1999, s. 3-20; Betcherman vd., 2000, s. 15; Biçerli, 2005, s. 5; Brown ve Koettl, 2015). TYP’nin uygulandığı bazı kurumlarda kadrolu ve/veya taşeron işçilerin yerine TYP projeleri ile gelen işçiler istihdam edilmektedir<sup>14</sup>. Bu da, güvencesiz-eğreti istihdamı arttırmaktadır. Bu haliyle program, dünyadaki uygulama örneklerinde olduğu gibi katılımcılara uzun süreli ve düzenli bir iş ilişkisi sağlamadığı gibi düzenli istihdamı da azaltma potansiyeli bulunmaktadır (Kapar, 2006, s. 365; Hinton, 2012, s. 14-15).

Katılımcıların %55,1’i program kapsamında yaptıkları işlerle ilgili mesleki eğitim verildiğini belirtmiştir. Eğitim verildiğini belirtenler; kullanacakları temizlik araçlarının nerede olduğu, hangi temizlik maddelerini kullanacakları, fidanları, çiçekleri nasıl dikecekleri, ne zaman sulayacakları gibi konularda işyerindeki *kadrolu çalışanlar* tarafından bilgi verildiğini belirtmişlerdir. Bunun istihdam edilebilirliği artıran ve mesleki yeterlilikleri geliştiren mesleki eğitimle ilgisi yoktur. Kamu yararına çalışma programlarına yönelik yapılan pek çok araştırma, işsizlere program sonrasında iş bulma olanaklarını arttıracak mesleki eğitim ile iş arama yardımı hizmetlerinin verilmemesinin programların başarısızlığının temel nedenleri arasında sayılmaktadır (Martin ve Grubb, 2001; Betcherman vd., 2004; Auer, vd., 2005).

Katılımcıların %96,1’i (erkeklerin %94,2’si kadınların ise %98,4’ü) TYP kapsamında çalışmayı kendileri için yararlı bulmuştur. Programı yararlı bulan katılımcıların %33,1’i aile gelirine katkı yaptıklarını, %18,4’ü (erkeklerde %12,4, kadınlarda %25,2) sosyal çevresinin genişlediğini, %18,8’i (erkeklerde %17,9, kadınlarda %9,7) kısa süreli de olsa işsizlikten kurtulduğunu, % 14,7’si (erkeklerde %18,6, kadınlara %10,2) sigortalı, asgari ücretli çalışma olanağı bulduğunu, %9,9’u çalışmanın özgüvenini arttırdığını belirtmiştir (Tablo-6). Katılımcılar dar gelirli yoksul ailelerden gelmektedir. Bu nedenle, “aile geçimine katkı sağlama” TYP kapsamında çalışmanın sağladığı yararlar içerisinde ağırlıklı verilen yanıt olmuştur. Buna karşın, işgücü piyasasına katılmalarını ve iş bulmalarını kolaylaştıracak bilgi ve beceri düzeylerinde artış gerçekleştiğini belirtenler (%5,1) de

<sup>14</sup> Araştırmadan bağımsız olarak başta Tokat Belediyesi yetkilileri olmak üzere ilçe belediyelerinin bir kısmı, taşeron firmalara yaptırdıkları bazı işlerde çalışanların yeniden işe almadıklarını, TYP projesi ile işe aldıklarının bütçelerine bir yük getirmediği için, ilgili işlere yönelik TYP projeleri düzenlediklerini ifade etmişlerdir.

bulunmaktadır. Katılımcıların %3,9'u programlar bittikten sonra yeniden işsiz kalacakları için programı yararlı bulmamaktadır.

Tablo 6. TYP'nin katılımcılara sağladığı fayda

	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Gelir katkısı	41	32,3	49	33,8	90	33,1
Sosyal çevre	32	25,2	18	12,4	50	18,4
Kısa süreli işsizlikten kurtulma	25	9,7	26	17,9	51	18,8
Sigortalı ve asgari ücretli çalışma olanağı	13	10,2	27	18,6	40	14,7
Özgüven	11	8,7	16	11,1	27	9,9
İş öğrenme	5	3,9	9	6,2	14	5,1
<b>Toplam</b>	<b>127</b>		<b>145</b>		<b>272</b>	

Katılımcıların %29,7'si TYP ile bilgi, beceri ve uygulama düzeyinde artış olduğunu, %28,6'sı programda elde ettiği becerilerin, program sonrası iş bulmalarında yardımcı olacağını, % 90,8'i TYP ile sosyal bağlantılarının arttığını, %72,1'i programın moral ve motivasyonlarını olumlu etkilediğini, %30,2'si ise TYP projelerinin çalışma yaşamı ile bağlarını güçlendirdiğini belirtmiştir (Tablo-7). Görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğu TYP ile beceri düzeylerinde artış olmadığını, programda yapılan işlerle elde ettikleri becerilerin iş bulmalarına yardımcı ol(a)mayacağını, çalışma yaşamı ile bağlarını güçlenmesine yönelik bir katkının olmadığını belirtmiştir. Dar ve Tzannatos (1999, s. 17-18) ve Kapar (2005, s. 164) TYP'nin işsizlere uzun dönemde geçerli üstünlükler sunmadığını, kamuda yaratılmış geçici işlerden, düzenli işlerde normal istihdama geçişi sağlamadığını belirtmektedir. Buna karşın görüşülenlerin %88,3'ü TYP'nin daha da yaygınlaştırılmasından yana görüş bildirmiştir. Katılımcıların çoğunun TYP kapsamında çalışmanın kendileri için sağladığı yararları, aile geçimine katkı yapma, kısa süreli de olsa işsizlikten kurtulma, sigortalı, asgari ücretli çalışma olanağı bulma olarak belirttikleri bulgu ile uyumlu olarak katılımcılar, TYP projelerinin yaygınlaştırılmasını istemektedirler. TYP projelerinde çalışmak, geçici bir süre de olsa işsizlik ve yoksulluklarının getirdiği baskıyı hafifletmektedir. Literatürde de belirtildiği gibi bu programlar işsizlik ve yoksullukla mücadelede son çare olarak uygulanmaktadır (Kluve, 2016; Betcherman vd., 2004; Dar ve Tzannatos, 1999).

Tablo 7. TYP ile ilgili görüşler

	Kadın		Erkek		Toplam	
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)
TYP sayesinde bilgi, beceri ve uygulama düzeyimde bir artış oldu	40	31,0	44	28,6	84	29,7
Programda elde ettiğim becerilerin, program sonrası iş bulmamda yardımcı olacağını düşünüyorum	38	29,5	43	27,9	81	28,6
TYP sayesinde sosyal bağlantılarım arttı	123	95,3	134	87,0	257	90,8
TYP moralimi ve motivasyonumu olumlu yönde etkiledi	103	79,8	101	65,6	204	72,1
İŞKUR, TYP'yi daha fazla yaygınlaştırmalı	127	98,4	123	79,9	250	88,3
TYP sayesinde çalışma yaşamı ile bağım güçlendi	37	28,7	54	35,1	91	32,2

## 5. Sonuç

Bu çalışmada, aktif istihdam politikaları kapsamında uygulanan TYP'nin işsizlik sorununun çözümünde etkileri Tokat İlinde incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bu uygulama işsizler için geçici, kısa süreli bir istihdam yaratmaktadır. Uygulamanın, yaratılan bu kısa süreli istihdamın



sonrasında işsizlerin işgücü piyasasında istihdam edilebilirliğini arttırarak, kalıcı istihdama geçişini kolaylaştıracak şekilde bir beceri ya da meslek kazandırıcı (mesleki beceri kazandırıcı-kazandırmaya yönelik), hiçbir işlevi bulunmamaktadır. Program kapsamında kursiyer olarak adlandırılan katılımcılara işgücü olarak niteliklerini yükseltecek(iyileştirecek), program sonrasında işgücü piyasasına geçişlerini kolaylaştıracak, iş bulma şanslarını arttıracak iş ve mesleki eğitim olanakları sunulmamaktadır.

Program kapsamında yaratılan işlerin düzenli, yüksek ücretli ve güvenceli işler olma niteliği olmadığı gibi kişilerin çalıştırıldığı işlerin işgücü piyasasında istihdam edilebilirliklerini arttıracak işler olma niteliği de bulunmamaktadır. Katılımcıların bu işlerde (ağaçlandırma, cami, okul temizliği vb.) çalışmaları ve deneyim kazanmalarının beceri düzeylerini geliştirerek, program sonrası iş bulmalarına yardımcı olmaya katkısı yok denecek kadar düşük düzeyde kalmaktadır. Programın içeriği ve kapsamındaki işlerin yapısı itibariyle, programa daha çok yoksul işsizlerin katıldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların dar gelirli ailelere mensup olduğu, katılımcılar için TYP kapsamında çalışmalarının kendilerine sağladığı fayda ağırlıkla aile geçimine katkı sağlama olmakta; TYP projelerinde çalışmak geçici ve kısa bir süreliğine işsizlik ve yoksulluğun getirdiği baskıyı hafifletmektedirler.

Programla katılımcılara geçici bir süre istihdam sağlanmakta, bu şekilde programa katılanlar geçici olarak işsizlik durumundan kurtulmakta, program sona erdiğinde ise kısa süredir işsiz sayılmakta, belli bir süre sonra tekrar programa katılma hakları olmaktadır. Bu durum hem TYP ile uzun süreli işsizliğin gizlenmesi gibi bir durumu ortaya çıkarmakta hem de literatürde TYP'nin atlıkarınca etkisi (Meager ve Evans, 1998, s. 6) olarak adlandırılan duruma yol açarak; bireylerin işsizlik ile TYP projeleri arasında sürekli hareket etmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca belli bir süre sonra tekrar programa katılma hakları olması işsizlerin iş arama motivasyonlarını da olumsuz etkilemekte, katılımcıların TYP projeleri kapsamında istihdam edildikleri işleri kalıcı gibi düşünmelerine neden olarak, iş aramak yerine tekrar programa katılmayı bekleme davranışı içinde olmalarına yol açmaktadır.

Programın uygulandığı kurumlarda daha önce kadrolu işçiler tarafından yapılan düzenli/sürekli işlerin (temizlik işleri, belediyelerde park ve bahçe işleri gibi) TYP projeleri kapsamında gelen katılımcılara yaptırılmakta olduğu gözlemlenmiştir. Proje süresi bittiğinde, kurumlar TYP kapsamında çalıştırdıkları işçiyi işten çıkartmakta, -aslında zaten mevcut- bu işlerin (temizlik, yol yapımı, belediye hizmetleri, kamusal alanların bakımı-onarımı, çevre koruma-iyileştirme vb.) yapılmasında düzenli/sürekli çalıştırılacak kadrolu elemana ihtiyaç duyulduğu halde yerine başka bir işçi al(ın)mamakta, TYP kapsamında yeni proje hazırlanarak İŞKUR tarafından gönderilen başka bir işsiz işe alınmaktadır. Böylece TYP projesi aracılığıyla istihdam edilen bir işçinin, bu programlar olmadığı şartlarda ilgili işyerinde istihdam edilebilecek bir başka işçinin yerini almasını ifade eden "ikame etkisi" ortaya çıkmaktadır. Kamuda normal koşullarda yapılan ve/veya yapılacak düzenli işler, TYP kapsamında iş edindirme amacıyla işsizlere gördürülmekte, böylece kamudaki normal koşullardaki düzenli istihdam da daral(tıl)maktadır. Bu şekilde, işsizlik aslında azalmamakta, işsizliğin kompozisyonu değişmektedir. Programın uygulandığı kurumlarda kadrolu işçilerin yerine TYP projeleri ile gelen işçilerin istihdam edilmesi, güvencesiz-eğreti istihdamı arttırmaktadır. Bu haliyle program, dünyadaki uygulama örneklerinde olduğu gibi katılımcılara uzun süreli ve düzenli bir iş ilişkisi sağlamadığı gibi düzenli istihdamı da azaltma potansiyeli bulunmaktadır.

Araştırma bulgularına göre Tokat'ta istihdamı arttırmaya, işsizliği azaltmaya yönelik olarak uygulanan TYP projelerinin bu amacı gerçekleştirmede etkisinin çok sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulguları, TYP ile ilgili literatürde yapılan diğer araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu programlar işsizliğin azaltılmasında genellikle etkisi zayıf, çoğu zaman amacına ulaşamayan, "ikame etkisi", "atlıkarınca etkisi" gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran programlara dönüşmektedir. Çoğunlukla son çare olarak uygulamaya geçirilen TYP projelerinin etkinliğini arttırmak için, projelerin mesleki eğitim, iş arama, işe yerleştirme gibi diğer AİP programlarıyla bütünleştirilerek ve uyumlaştırılarak uygulanmasının yolları aranmalıdır.

Araştırma bulguları Tokat ilinde işsizlik sorununun çözümünde TYP projelerinden etkili bir şekilde yararlanılabilmesi, programın uygulanması açısından başarısızlık nedenlerinin giderilmesini gerekli kılmaktadır. Programın başarılı olabilmesi, işsizlerin niteliklerini geliştirmeye yönelik mesleki

eğitim ve iş bulmalarını kolaylaştıracak iş arama, danışmanlık ve işe yerleştirme gibi diğer aktif istihdam programları ile birlikte uygulanmasına bağlıdır. Literatürde (Auer, 2005, s. 15; Martin ve Grubb, 2001, s. 42-43; Biçerli, 2005, s. 13) bu programların işsizlikle mücadelede başarılı (etkili) olmaları, artan büyüme ve istihdam yaratımını, dolayısıyla ekonomide yeterince açık işlerin yaratılmasını sağlayacak makro-ekonomik politikalarla birlikte uygulanmasına bağlı olduğu belirtilmektedir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar, Tokat ili ile sınırlıdır. Çalışma, yerel ölçekte TYP'nin işsizlik üzerindeki etkileri ile ilgili niceliksel temelde bir ön çalışma niteliğinde olup, konuyla ilgili Türkiye'de yapılmış sınırlı sayıdaki çalışmalardan biridir. Konuyla ilgili önemli veriler sunan bu çalışma gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutması ve karşılaştırma olanağı vermesi bakımından önemlidir.

### Kaynakça

- Auer, P., Efendioğlu, Ü. & Leschke, J. (2005). *Active Labour Market Policies Around The World. Coping With The Consequences Of Globalization*, Geneva: ILO.
- Betcherman, G., Olivas, K. & Dar, A. (2004). Impacts of Active Labor Market Programs: New Evidence from Evaluations with Particular Attention to Developing and Transition Countries. *Social Protection Discussion Paper Series*, No:0402, World Bank.
- Biçerli, M. K. (2005). Aktif İstihdam Politikaları İşsizliği Azalır mı?, *Çimento İşverenleri Dergisi*, 19(6), 1-15.
- Biçerli, M. K. (2009). *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: Beta.
- Boone, J. & Ours, J. C. V. (2009). Bringing Unemployed Back to Work: Effective Active Labor Market Policies. *De Economist*, 157(3), 293-313.
- Brodsky, M. M. (2000). Public Service Employment Programs in Selected OECD Countries. *Monthly Labor Review*, 113(10), October, 31-41.
- Brown, JG. & Koettl, J. (2015). Active Labor Market Programs-Employment Gain or Fiscal Drain? *IZA Journal of Labor Economics*, June, 26.
- Card, D., Kluve, J. & Weber, A. (2010). Active Labour Market Policy Evaluations: A Meta-Analysis. *NBER Working Paper Series*, WP 16173.
- Crisp, R. & Fletcher, D. R. (2008). A Comparative Review of Workfare Programmes in the United States, Canada and Australia. *Department for Work and Pensions Research Report*, No: 533.
- Dar, A. & Tzannatos, Z. (1999). Active Labor Markets Programs: A Review of The Evidence from Evaluations. *Social Protection Department Working Paper*, Washington: World Bank.
- Dejardin, A. K. (1996). Public Works Programmes, A Strategy for Poverty Alleviation: The Gender Dimension. *Development and Technical Cooperation Department, Issues in Development Discussion Paper*, No:10, Geneva: ILO.
- Eyüboğlu, A., Özar, Ş. ve Tanrıöver, H. T. (2000). *Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları*. Ankara: KSSGM.
- Fay, Robert G. (1996). Enhancing the Effectiveness of Active Labour Market Policies: Evidence from Program Evaluations in OECD Countries. *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, No.18, Paris.
- Gün, S. (2013). Toplum Yararına Çalışma Programı: İşsizlikte Mücadelede Yeni Bir Yöntem mi?. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3 (2), 76-95.
- Gürsel, S., Levent, H., Taştı, E., Yörükoğlu, A., Erçevik, A. S. ve Tercan P. (2002). *Türkiye'de İşgücü Piyasası ve İşsizlik*. İstanbul: TÜSİAD.
- Hinton, E. (2012). *The Social and Political Significance of Workfare in the United Kingdom: A Normative Human Rights Critique*. (Unpublished master thesis), School of Advanced Study, University of London.
- İŞKUR, (2009a). *Türkiye İş Kurumu İşlemler El Kitabı*.
- İŞKUR, (2009b). *İŞKUR 2009 Faaliyet Raporu*.
- İŞKUR, (2010a). *İŞKUR 2010 Faaliyet Raporu*.
- İŞKUR, (2010b). *Tokat İşgücü Piyasası Araştırma Raporu 2010*.

- İŞKUR, (2011a). *İŞKUR 2011 Faaliyet Raporu*.
- İŞKUR, (2011b). *Tokat İşgücü Piyasası Araştırma Raporu 2011*.
- İŞKUR, (2012a). *İŞKUR 2012 Faaliyet Raporu*.
- İŞKUR, (2012b). *Tokat İşgücü Piyasası Araştırma Raporu 2012*.
- İŞKUR, (2013a). *İŞKUR 2013 Faaliyet Raporu*.
- İŞKUR, (2013b). *Tokat İşgücü Piyasası Araştırma Raporu 2013*.
- İŞKUR, (2014a). *Aktif İşgücü Hizmetleri Yönetmeliği*.
- İŞKUR, (2014b). *İŞKUR 2014 Faaliyet Raporu*.
- İŞKUR, (2014c). *Tokat İşgücü Piyasası Araştırma Raporu 2014*.
- İŞKUR, (2015a). *İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları 2015 Yılı Faaliyet Raporu*.
- İŞKUR, (2015b). *İŞKUR 2015 Faaliyet Raporu*.
- İŞKUR, (2015c). *Tokat İşgücü Piyasası Araştırma Raporu 2015*.
- Kapar, R. (2005). *Sosyal Korumanın İşgücü Piyasasına Etkisi*. No:17, İstanbul: Birleşik Metal-İş Yayınları.
- KEİG, (2013). *Genelgenin Ardından İstihdamda Kadının Durumu Araştırması:12 İlde Kadın İstihdamını Artırma ve Fırsat Eşitliği Sağlama Politika Sonuçlarının Değerlendirilmesi*. İstanbul: KEİG.
- Kluve, J. (2014). Active Labour Market Policies with a Focus on Youth. *European Training Foundation*, <http://abdigm.meb.gov.tr/projeler/ois/egitim/017.pdf>
- Kluve, J. (2016). A Review of the effectiveness of Active Labour Market Programmes with a focus on Latin America and the Caribbean. *Research Department working Paper*, No.9, Geneva: ILO.
- Köksel, B. ve Fisunoğlu, H. M.(2013). Türkiye’de İşsizlik ve İstihdam Politika Önerileri. (Ed: H. Atik). *Cihan Dura’ya Armağan, 2000’li Yıllarda Türkiye Ekonomisi: Yapısal Dönüşümler, Ana Sorunlar ve Çözümüne Dönük Politika Önerileri*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 23-47.
- Martin, J. P. (2015). Activation and Active Labour Market Policies in OECD Countries: Stylized Facts and Evidence on their Effectiveness. *IZA Policy Paper*, No. 84.
- Martin, J. P.& Grubb, D. (2001). What Works and Whom: A Review of OECD Countries Experiences with Active Labour Market Policies, *Swedish Economic Policy Review*, 8 (2), 9-56.
- Meager, N.& Evans, C. (1998). The Evaluation of Active Labour Market Measures for the Long-Term Unemployed., *Employment and Training Papers*, ILO, 16.
- Nie, J. & Struby, E. (2011). Would Active Labor Market Policies Help Combat High U.S. Unemployment?. *Economic Review*, 96 (3), 35-69.
- Önder, N. (2013). Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü. *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(1), 35-61.
- Özkaplan, N. (2010). *Türkiye İşgücü Piyasasının Dönüşümü (1980-2007)*, Serdaroğlu, U. (Ed.), *İktisat ve Toplumsal Cinsiyet*. Ankara: Efil Yayınevi, 301-361.
- Sanal, M.E. (2014). Bir Aktif İstihdam Politikası Olarak TYÇP’nın Edirne İlinde 2009-2011 Yılları Arasındaki Uygulaması ve Programlar Bitmeden Ayrılan Katılımcılara Yönelik Analiz. *Sosyal Bilimler Metinleri*, Namık Kemal Üniversitesi.
- Sarıtaş-Eldem, C. T. (2015). Genç Kadın Emegi ve Sermaye Arasındaki Pazarlık: Devlet, Emek Piyasası ve Aile Bağlamında Bir İşsizlik Analizi. *Fe Dergi*, 7(1), 16-31.
- Şahin, L. ve Yıldırım, K.(2015). On Dokuzuncu Yüzyıldan Günümüze Türkiye’de İşsizlikle Mücadele Politikalarının Gelişimi. *Çalışma ve Toplum*, 45(2), 111-152.
- Tanzam, N. & Gutierrez, M. T. (2015). Public Works Programs: A Strategy for Poverty Alleviation: The Gender Dimension Revisited in Employment-Intensive Investment Programmes in 30 Countries in Africa, Asia, Latin America and the Caribbean. *Employment Sector, Employment Working Paper*, No:194, Geneva: ILO.
- Tunalı, İ. (2004). *İstihdam Durum Raporu: Türkiye’de İşgücü Piyasası ve İstihdam Araştırması*. Ankara: Türkiye İş Kurumu (Ankara Üniversitesi Basımevi).

Uşen, Ş. (2007). Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye’de Aktif Emek Piyasası Politikaları. *Çalışma ve Toplum*, 2(13), 65-95.

İŞKUR, (2016a, 15 Haziran). İşgücü Uyum Projesi. Erişim adresi:  
[http://statik.iskur.gov.tr/tr/proje\\_protokol/isgucu\\_uyum.htm](http://statik.iskur.gov.tr/tr/proje_protokol/isgucu_uyum.htm)

İŞKUR, (2016b, 15 Haziran). İstihdam ve Eğitim Projesi. Erişim adresi:  
[http://statik.iskur.gov.tr/tr/proje\\_protokol/ieprojesi.htm](http://statik.iskur.gov.tr/tr/proje_protokol/ieprojesi.htm)

TÜRK-İŞ, (2016, 18 Temmuz). Haziran 2016 Açlık ve Yoksulluk Sınırı. Erişim adresi:  
<http://www.turkis.org.tr/HAZIRAN-2016-ACLİK-ve-YOKSULLUK-SINIRI-d1112#sthash.J8KBEK2f.dpuf>

TÜİK, (2016, 27 Ağustos). Erişim adresi: <http://www.tuik.gov.tr>



## A Critical Approach to the Job Analysis Practices of Turkish Container Ports \*

Ramazan Özkan Yıldız<sup>a\*\*</sup>, Didem Özer Çaylan<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Res. Asst., Dokuz Eylül University, Maritime Faculty, Maritime Business Administration Department, 35160 Buca, İzmir, TURKEY. e-posta: [rozkan.yildiz@iste.edu.tr](mailto:rozkan.yildiz@iste.edu.tr) ORCID : [orcid.org/0000-0002-4382-42480](http://orcid.org/0000-0002-4382-42480)

<sup>b</sup> Ph.D., Asst. Prof., Dokuz Eylül University, Maritime Faculty, Maritime Business Administration Department, 35160 Buca, İzmir, TURKEY. e-posta: [didem.ozer@deu.edu.tr](mailto:didem.ozer@deu.edu.tr) ORCID : [orcid.org/0000-0002-8994-4715](http://orcid.org/0000-0002-8994-4715)

### ARTICLE INFO

Received: 20.02.2017  
Accepted: 06.06.2017  
Available online:  
02 October 2017

### Keywords:

Job Analysis, Port Management, Job Description, Critical Theory, Container Ports

### ABSTRACT

The aim of this research is to evaluate the differences between preconditioned job description forms and generated job description forms. Preconditioned forms were generated by human resources managers without taking any remarks from the specialists of the position; however, generated forms are organized by applying job analysis questionnaire method on position executives. Critical theory argues that the power and control of managers over employees causes a barrier for the employees which hinder them from finding a foothold to state their opinions freely. These differences and doctrine supports the basis of the study. It is claimed in the study that preconditioned forms are ineffective because they don't let the employees state their opinions even about their positions which can be accepted as their expertise. The main technique used in this study is "job analysis questionnaire" method. Convenience sampling and simple random sampling is used for selection of the ports and participants. Shipping industry is capital intensive. In other words, the sector is in the part of capitalist economy so writing an article with critical theory about ports and their specific applications describes the uniqueness of the study. It is realized from the study that performing job analysis is vital for ports in order to be aware of the tasks to be performed by the job holders, make a proper distribution of authorities, determine required working conditions, and specify basic skills, knowledge and abilities that the job holders should have. Also by comparison of preconditioned forms and generated ones, managers can understand the importance of the participation of employees.

\* This study is derived from the "The Importance Of Job Analysis In Recruitment Process: An Implication For Selected Container Ports In Turkey" named unpublished master's thesis which is prepared by Res. Asst. Ramazan Özkan YILDIZ with consultancy of Asst. Prof. Dr. Didem ÖZER ÇAYLAN and approved with unanimity at Dokuz Eylül University Graduate School of Social Sciences.

\*\* Corresponding Author.

## Türk Konteyner Limanlarının İş Analizi Uygulamalarına Eleştirel Bir Yaklaşım

### MAKALE BİLGİSİ

*Geliş Tarihi: 20.02.2017*  
*Kabul Tarihi: 06.06.2017*  
*Çevrimiçi Kullanım*  
*Tarihi: 02 Ekim 2017*

**Anahtar Kelimeler:**  
 İş Analizi, Liman  
 Yönetimi, İş Tanımı,  
 Eleştirel Teori,  
 Konteyner Limanları

### ÖZ

Bu araştırmanın amacı, hazır iş tanımı formları ile uygulama sonucu oluşturulan iş tanımı formları arasındaki farkları değerlendirmektir. Hazır formlar, pozisyon uzmanlarından hiç bir görüş alınmadan insan kaynakları yöneticileri tarafından oluşturuldu; ancak uygulama sonucu oluşturulan formlar, pozisyon yöneticilerine iş analizi anket metodu uygulanarak oluşturulmuştur. Eleştirel teori yöneticilerin çalışanlar üzerindeki gücünü ve kontrolünü, çalışanların görüşlerini özgürce ifade etmek için bir dayanak bulmalarına bir engel oluşturduğunu savunmaktadır. Bu doktrin, araştırmanın temelini desteklemektedir. Çalışmada, ön koşullu formların eksik olduğu iddia ediliyor, çünkü hazır formlarda çalışanlara uzmanlıkları olarak kabul edilebilecek konuları hakkında bile görüşlerini bildirmelerine izin verilmiyor. Bu çalışmada kullanılan temel teknik "iş analizi anket" yöntemidir. Limanlar ve katılımcıların seçimi için kolayda örnekleme ve basit rastgele örnekleme kullanılmıştır. Denizcilik sektörü sermaye yoğun yani kapitalist bir sektördür, bu nedenle limanların belirli uygulamalarına karşı eleştirel teoriyle bir makale yazmak araştırmanın benzersizliğini açıklamaktadır. Çalışma iş analizinin; iş sahibi tarafından yerine getirilecek görevlerin farkında olması, makamların doğru bir şekilde dağılımının sağlanması, gerekli çalışma koşullarının belirlenmesi, bu alana ilişkin temel becerilerin, bilgi ve becerilerin belirlenmesi gibi konular açısından limanlar için hayati bir önem arz ettiği görülmüştür. Ayrıca hazır formların ve üretilen formların karşılaştırılması yöneticilerin çalışanların katılımını ve görüşlerini takdir etmesini sağlayabilir.

## 1. Introduction

Maritime transportation is the cornerstone of the global trade and economic growth. Ports are located in the center of the maritime transportation, and this situation raises the importance of the port industry. So, ports have to have qualified and adequate personnel which can handle extremely technical and risky operations and processes. Having qualified labor can be achieved with the help of a good human resources management. When ports manage their human resources adequately that brings selecting right candidates and educating and training these candidates properly for the operation of the port. Port industry respectably relies on human resources. Ports should plan and execute human resources effectively. Human resources are essential for ports in order to increase productivity and maintain high quality services.

Job analysis forms a basis in human resources management of ports as well as other organizations. Job analysis has two major products: 1) job descriptions and 2) job specifications. Job descriptions help human resources specialists to examine the candidates by identifying the tasks, duties and responsibilities that the job requires. To recruit the most qualified applicants for the job, managers need to generate job specifications. Hereby they could determine the required knowledge, skills and abilities (KSAs) that the job holder should have to perform the job properly.

As far as we reviewed the literature related with port and job analysis concepts, we have not met a study which includes a job analysis application on ports. This finding bears a need on this concept and it has become the primary motivation for the study. With their complex, dynamic nature and expensive infrastructure and technology investments, container ports require more qualified and more competent personnel than do other types of ports. One of the objectives of this study is to generate job descriptions for the selected positions of container ports by conducting a job analysis via questionnaire method. Data collection methods for job analysis have been examined and the most proper one in terms of the aim of our research has been determined. By developing and preparing job descriptions of office personnel which works in container ports, it has been aimed to generate a sample source for recruitment process which could be benefitted by port human resource managers or specialists. Also it has been aimed to create a model for the container port industry and literature that could be used during the processes of related studies.

Finally the most important aim of this research is to evaluate the differences between preconditioned job description forms and generated job description forms. Preconditioned forms were prepared by human resources managers without taking any remarks or opinions from the specialists of the position; however, generated forms are organized by applying job analysis questionnaire method on position executives to take their opinion, about the required KSAs and working conditions.

Performing job analysis is vital for ports in order; (a) to be aware of the tasks to be performed by the job holders, (b) to make a proper distribution of authorities, (c) to determine required coordination and working conditions, (d) to specify basic skills, knowledge and abilities that the job holders should have, and (e) to clarify the risks, mistakes and disturbances that can be encountered during the work. Determining and clarifying all these variables could help the container ports in their recruitment processes. To use preconditioned job description forms could not reflect the real situation of the ports. The originality of the study is related with this issue. By conducting a job analysis on container ports, we aimed to bring a revelation to the sector representatives that by using pre-conditioned job description forms they are missing the chance to analyze their current situation in the proper manner with their human resources management. The contribution of the study depends on the industry contribution because of the interactive structure of the maritime business administration discipline.

## 2. Literature

### 2.1. Job analysis

Job analysis is a systematic transaction by which one defines the path a job is performed, the tasks that form a job, retain the skills and abilities essential to perform a job by a worker (Friedman & Harvey, 1986, p. 779; Wotruba & Castleberry, 1993: 51). It provides that randomness is minimized and learning or behavioral change occurs in structured format (Talukder, 2014, p. 79-80). Systematic process means the job analysis is carefully planned to meet specific objectives. To carry out job

analysis tellingly, managers have the liability to keep all the job information up to date. It is essential that they notify changes in the organization, job assignments, and methods of work provided that classifications are kept updated. In fact, when staff specialists utilize jobs, line managers still have the basic liability of examining both the job analysis and the results of job evaluation (Chang & Kleiner, 2002: 73-80). Job analysis is a scientific study that searches the qualifications, specifications and conditions of a job with various different methods (Sabuncuoğlu, 2013, p. 60). Job analysis is the work of gathering, evaluating and organizing the; (a) functions of the job, (b) reasons of the job, (c) place of the job, (d) required specifications and (e) physical conditions of the job holders (İbicioğlu, 2011).

Job analysis is usually defined as the systematic procedure of collecting and analyzing information about jobs. It forms the foundation upon which many important human resource management systems are built, including selection process, training programs, career development programs, performance management programs, and compensation systems (Çelikten, 2005). The aim of a job analysis is specification of the tasks to be conducted and the knowledge, skills, and abilities (KSAs) required for effective performance for a job as it is assumed to exist in the future (Schneider & Konz, 1989, p. 53). Job analysis process might include the methods like an observation, an interview and a questionnaire to all employees. According to the job analysis, a certain job description and job specifications can be constituted. A job description includes the contents of the job; when job specifications list the requirements of personnel to perform the job (Dias, 2012, p. 137).

## 2.2. Job description

Job description is the primary output of job analysis and job descriptions define what is done in the job. This is usually useful for things like describing major job responsibilities for harmonization in a performance management system or identifying the context of training programs (Morgeson & Campion, 2000, p. 823). Job description is the characterization of the duties, authorities and responsibilities that a job requires. It is the written statement for the employees that shows “*what to do?, how to do it? and in what conditions to do it?*” (Bayhan-Karapınar, 2014, p. 70). A job description contains; identity of the job, summary of the job and the conditions of the job (Ertürk, 2011). Job description includes; the tasks, responsibilities, conditions and the other aspects of the job (Can et al., 2012). As the most significant product of job analysis, job description is a written statement of what the worker really does, how he or she does it, and what the job’s working conditions are. Analysts use this information to write a job specification which lists the knowledge, abilities, and skills required to perform the job satisfactorily. There is no standard format for writing a job description. However, most descriptions contain sections that cover (Dessler, 2015, p. 133-134).

- Job identification
- Job summary
- Responsibilities and duties
- Authority of incumbent
- Standards of performance
- Working conditions
- and Job specification

## 2.3. A critical theory approach to manager – Employee relations

Critical theory is associated with the Institute for Social Research, established in Germany in 1923 and staffed by Theodor W. Adorno, Max Horkheimer, Herbert Marcuse, Friedrich Pollock, Leo Lowenthal, and Walter Benjamin. The most important recent representative of critical theory is Jurgen Habermas, a student of Adorno and Horkheimer who departed significantly from certain positions of the founders (Agger, 1991).

According to Carr (2000), the term “critical theory” refers to a “school of thought”. Laughlin, (1987) claims that critical theory is a vehicle through which understanding about reality can be achieved and transformation of concrete institutions occur. Understanding is always to be related to the concerns with desired transformation. It is the view that the present is not satisfactory, that reality could be better than it is, and that the methodological aspects of critical theory can create this improvement which marks out this thinking as essentially critical. According to Agger, (1991) The



most lasting methodological contribution of critical theory to social science is the way it attunes empirical social researchers to the assumptions underlying their own busy empiricism. Critical theory aims to reveal the ideological illusions penetrated into social relations and to analyze the theories that expose "false" explanations of social reality. Critical theory is not only a criticism of social facts but also a criticism of the theories that make "false" representations of these facts (Balkız, 2004).

Critical Theory, which forms the base of critical management studies, deals with power without detaching it from its historical and socio-cultural context. So, power is not easy to define and yet the theory is almost not interested in defining it. Since power is embedded in everything in life rather than having an objective existence out there, it is difficult to analyze this concept (Dikili, 2014). Managers in organizations constantly seek to create a power and pressure on the employees. This power and pressure can be with using technical and bureaucratic supervision mechanisms or ideological control mechanisms (Sewell & Wilkinson, 1992; Delbridge et al., 1992). Critical theory argues that the power and control of managers over employees causes a barrier for the employees, which hinder them from finding a foothold to state their opinions freely (Yücesan-Özdemir, 2000; Özen-Aytemur, 2013; Yücesan-Özdemir, 2001). These explanations support the basis of the study and it is claimed in the study that preconditioned forms are ineffective because they don't let the employees state their opinions even about their positions which can be accepted as their expertise.

### 3. Methodology

The main technique used in this study is "job analysis questionnaire" method. The method used in the study is the example of "qualitative study". Literature review and secondary data analysis are also qualitative techniques used in the study. Convenience sampling is used for the determination and selection process of the ports. For the determination and selection process of the participants, simple random sampling is used.

The limitations of diary method, direct observation and interviews have steered to the use of questionnaires as the most largely used approach to job analysis (Prien et al., 2009, p. 29). A questionnaire submits a list of items that are esteemed to be job-based and asks subject matter experts to rate each item on its interest to the job under examination. Selecting respondents who would respond accurately to items on a job-analysis questionnaire is a vital issue for the accuracy of the study (Green & Stutzman, 1986, p. 543). However, a significant handicap of the questionnaire method is the probability that either the respondent or the job analyst will misconstrue the information (Ferris et al., 2002, p. 215).

If the questionnaire method is used, a list of all of the probable tasks that are conducted in a job must be developed. Then, at least one employee qualified about the job finishes the questionnaire. It is equitable to have two or even three people complete the questionnaire to verify. The use of questionnaires is most effective when a huge amount of employees are included or when a number of widely dispersed employees are to be questioned about their jobs (Anthony et al., 2002, p. 211). Constructing the questionnaire needs attentive planning and may bear countless revisions to provide that the desired information is accurately pinpointed (Carrell et al., 1992, p. 52-53). Questionnaire design is also a complicated task. Questions need to be proper and accurate; or else the quality of information attained will fall short of expectations (Cole, 2002: 160). "*A questionnaire simply asks; describe the major duties of your job*" (Dessler, 2014, p. 83-84). Job analysis questionnaire is a survey tool that developed and given to employees and managers to complete for their companies. The typical job questionnaire usually contains questions in the following areas (Mathis & Jackson, 1997, p. 201-202):

- Liabilities and percentage of time spent on each
- Special duties performed less and more frequently
- External and internal connections
- Coordination and supervisory responsibilities
- Materials and equipment used
- Decisions made and discretion exercised
- Records and reports prepared
- Used knowledge, skills, and abilities (KSAs)

- Necessary training
- Physical activities and features
- Working provisions

During the development process of the job analysis questionnaire forms for this research, several human resources books have been examined. The significance has been given to the Turkish books for the reason of the intention to give the proper usages of concepts which could be easily and thoroughly understood by the applicants. Before finalizing the job analysis questionnaire forms of the research, the related parts of all books given in Table 1 are evaluated.

Table 1. Benefitted Books during the Development Process of Job Analysis Questionnaire Forms

AUTHOR	YEAR	NAME OF THE BOOK
<b>Bayhan-Karapınar, P.,</b>	2014	İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi ve İş Tasarımı (Human Resources Management: Job Analysis and Job Design in Human Resources Management)
<b>Sabuncuoğlu, Z.</b>	2013	Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi (Human Resources Management with Application Examples)
<b>Özgen, H. and Yalçın, A.</b>	2011	İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım (Human Resources Management: A Strategic Approach)
<b>Saruhan, C. S. and Yıldız, M. L.</b>	2014	İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama (Human Resources Management: Theory And Practice)
<b>Dessler, G.</b>	2015	Human Resource Management
<b>Werther, W. B. and Davis, K.</b>	1996	Human Resources and Personnel Management
<b>Harris, M.</b>	1997	Human Resource Management: A Practical Approach

Source : Yıldız, 2016, p. 81.

“Job Analysis” lecture notes (Çapraz, 2016) of Human Resources Management Certificate Program have also been used in the preparation process of job analysis questionnaire. Standard job analysis questionnaire format which is accepted and used by both specialists and academicians has been developed and enriched based upon the books given in Table 1 for the study.

Convenience sampling has been used for the determination and selection process of the container ports. Convenience sampling is one of the most frequently used sampling strategies. In convenience sampling, participants are principally selected on the basis of ease of access to the researcher and, secondarily, for their knowledge of the subject matter (Russell & Gregory, 2003, p. 36). Convenience sampling involves selecting haphazardly those cases that are easiest to obtain for the sample. The sample selection process is continued until the required sample size has been reached (Saunders et al., 2009, p. 241). Main sample of the study is not public ports but both private and privatized ports because of their human resource management activities.

Table 2 indicates the information about the profile of the ports taking part in the study. Port A and Port B are located in Iskenderun Bay. Port C is located in East Black Sea Region. Port A is a private enterprise and established in 2010. Port B is a privatized port which was privatized from Turkish State Railways (TSR) in 2011 for 36 years with an amount of USD 372.000.000. Port C is a privatized port too which was privatized from TMO in 1997 for 30 years and it is also a joint-stock company.

Table 2. Profile of the Participant Ports

	LOCATION	CLASSIFICATION	ADDITIONAL INFO
<b>PORT A</b>	Iskenderun Bay	Private Port	Established in 2010 as a private enterprise.
<b>PORT B</b>	Iskenderun Bay	Privatized Port (Turkish State Railways)	Privatized in 2011 for 36 years.
<b>PORT C</b>	East Black Sea Region	Privatized Port (Turkish Maritime Organization)	Privatized in 1997 for 30 years.

Source: Yıldız, 2016, p. 82.

For the determination and selection process of the participants, simple random sampling has been used. Simple random sampling is a probability sampling procedure that gives every element in the target population, and each possible sample of a given size, an equal chance of being selected. As such, it is an equal probability selection method (Daniel, 2012, p. 126). According to Latham, (2007); “*simple random sampling requires that each member of the population have an equal chance of being selected (as is the main goal of probability sampling)*”. Table 3 shows the milestones and phases of the data collection process.

Table 3. The Milestones of the Data Collection Process

Date	The Milestones	Responsible person and his/her port	Communication
28.03.2016	Face to face meeting date agreed as 01.04.2016	Operations Manager of Port A	Phone call
01.04.2016	Meeting with General Manager of Port A arranged for 03.04.2016	Operations Manager of Port A	Face to face meeting
02.04.2016	Meeting with Human Resources Manager of Port B arranged for 04.04.2016	Commercial Tariff Chief of Port B	Phone Call
03.04.2016	The implementation date decided as 05.04.2016	General Manager of Port A	Face to face meeting
04.04.2016	3 preconditioned forms received.	Human Resources Manager of Port B	Face to face meeting
05.04.2016	The implementation performed on personnel arranged by human resources chief.	Human Resources Chief of Port A	Face to face meeting
15.04.2016	The implementation approved	CEO of Port C	Phone call
15.04.2016	Job Analysis Questionnaire Form sent via email.	Accounting Chief of Port C	E-mail

Source: Yıldız, 2016, p. 85-87.

During the literature review we have not met any study bonding "container port" and "job analysis" concepts. And also while searching the “job analysis of Container Ports” on the internet we have seen that "Job Description" and "Job Specification" concepts are only included in the job advertisements of container ports. In this regard this study could be a research to fill this gap in the maritime related literature.

#### 4. Results and discussions

Container ports are very complex and dynamic areas where several activities are performed by and on account of various actors and operators; they are usually unlike to one another (Emiroğlu & Özer-Çaylan, 2014, p. 7). The current trend encountered in the port and shipping sector points out that

increased operation automation and technological innovations in port operation, capacity expansion, and capital intensive nature of shipping operation have put port operators and authorities under pressure to improve efficiency and productivity. Following this trend, many ports have gone through reforms and partially or utterly transferred to private operators (Esmer et al., 2016, p. 3-4). Overall planning in organizations like ports, have lately been turned towards human resources. Job analysis is a part of this tendency. The organization performing job analysis should look over its business plans for a selected planning horizon. Substantial attention should be paid to primary shifts in lines of business, expected utilization of new technologies, and all other important and predictable events which could affect the KSAs required in the future (Hitt et al., 1994, p. 44). To the contrary, those ports are organizations that include all these subject changes which require a job analysis implementation. In this direction, a job analysis application has been performed on selected container ports to analyze all these propositions and following tables have been prepared by means of the research results and evaluation. Three preconditioned forms are paired with the jobs have been examined in the study. The comparisons involve Human Resources Chief of Port B with Port A, Commercial Tariff Supervisor of Port B with Port A and finally Accounting Executive of Port B with Port C. These three positions are selected through their importance and workload within the container port organization.

Table 4 is organized by opinions and participation of the Human Resources Chief.

Table 4. Job Description of Human Resources Chief of Port B (1/3)

<b>Job Title:</b> HUMAN RESOURCES CHIEF			
<b>Title of the Division:</b> HUMAN RESOURCES DEPARTMENT			
<b>Number of Personnel in The Division:</b> 4			
<b>Directly Reported Senior Manager:</b> CFO			
<b>Job Description:</b> Handling and developing whole human resources processes in accordance with the human resources policies of the port. Applying and establishing recent systems and informing and educating personnel related with these developments.			
<b>TASKS AND DUTIES</b>			
<b>Daily:</b> Handle personnel affairs demands.	<b>Weekly:</b> Prepare weekly occupational safety reports.	<b>Monthly:</b> Arrange bordereau of the employees. Control and monitor education, course and training plans.	<b>Random:</b> Handle recruitment processes. Handle dismissal processes.
<b>AUTHORITIES</b>			
Assigning, employing and guidance. Penalizing.	Permitting. Interviewing job candidates.	Epitomizing.	
<b>Responsibilities:</b> Handle monthly bordereau transactions. Prepare end of month reports. Plan and monitor educations. Recruitment processes. Control, monitor and develop performance appraisal systems. Handle personnel affairs.	<b>Time Spend (%):</b> 30 30 20 5 5 10	<b>Frequency:</b> Frequently Frequently Frequently Frequently Frequently	

Table 4. Job Description of Human Resources Chief (2/3)

<b>COORDINATION</b>	
<b>Individuals to Contact With</b>	<b>Frequency</b>
Employees of other organizations and public enterprises.	Occasionally
Executives of other organizations and public enterprises.	Frequently
Public opinion / Press.	Rarely
Customers.	Rarely
External Stakeholders.	Rarely
<b>The Objectives of the Contacts</b>	<b>Frequency</b>
Information / Document exchange.	Frequently
Technical statements relevant to job.	Frequently
Negotiating technical issues related with the job.	N/A
Giving instructions and guidance.	N/A
Advising and mentoring.	N/A
Inducing other parties and establishing consensus.	N/A
Negotiating issues on behalf of the company.	N/A
<b>KNOWLEDGE, SKILLS AND ABILITIES (KSAs)</b>	
<b>Education</b>	
<b>Education subject:</b> Economics and Administrative Sciences, Human Resources Management	<b>Education Level:</b> Bachelor's and/or Master's Degree
<b>Experience</b>	
<b>Experience subject:</b> Human Resources Processes	<b>Duration of Experience:</b> 5 Years.
<b>Foreign Language:</b> ENGLISH	<b>Level:</b> UPPERINTERMEDIATE
<b>Physical Exertion:</b> 10%	<b>Mental Effort:</b> 90%
<b>WORKING CONDITIONS, RISKS AND ERRORS</b>	
<b>Working Conditions</b>	<b>Proportion</b>
In the office / sedentary.	70%
In the office / standing.	10%
In the office / excursively between sections.	15%
In the office / light load lifting.	1%
In the office / heavy load lifting.	N/A
Out of the office / mobile.	4%

Table 4. Job Description of Human Resources Chief (3/3)

<b>Risks</b>	<b>Level</b>	
Occupational Accident Risk	Low	
Traffic Accident Risk	Low	
Occupational Disease Risk	High	
<b>Disturbances Encountered During Work</b>		
Inadequate ergonomics		
<b>Errors</b>	<b>Noticing Person</b>	<b>The Loss Caused</b>
Payroll mistakes.	Oneself and Senior Management	Financial Loss
Reporting mistakes.	Oneself and Senior Management	Financial Loss

Source: Yıldız, 2016, p. 92-93.

The main frame of the job in Table 4 is described as developing whole human resources processes in accordance with the human resources policies of the port. Through this inducement it is seen that the job requires a constant care on the problems and needs of the employees and their relations with their colleagues. Responsibilities section of the table shows that the job requires a constant care on personnel related issues like; documentations, reports, transactions and practices. The authorities assigned to the job holder contain a total enforcement on personnel. The job holder can penalize, recruit, permit and reward employees. The job requires a frequent contact with executives of other organizations and public enterprises related with information/document exchange and technical statements related with the job. The education subject of the job is related with economics and administrative sciences and human resources management disciplines. The job candidates are expected to have at least a bachelor's degree. A past experience at least around five years related with human resources processes is sought on a candidate for the job. A good English Language command and high mental effort are some vital essentials of the position. In a day, the job holder spends most of his/her time on sedentary position. There is low occupational and traffic accident risk while there is a high occupational disease risk. Inadequate ergonomics can be the major cause of the occupational disease risk. Payroll and reporting mistakes are the most common mistakes done by the job holders and these mistakes turn back with a financial cost for the port.

Table 5 shows the preconditioned job description form received from Human Resources Department of Port B.

Table 5. Preconditioned Job Description Form of Human Resources Chief of Port B

<b>Job Title:</b> HUMAN RESOURCES CHIEF	
<b>Title of the Division:</b> HUMAN RESOURCES	
<b>Number of Personnel in The Division:</b> N/A	
<b>Directly Reported Senior Manager:</b> DIRECTOR OF FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE SERVICES	
<b>Job Description:</b> Handling and developing whole human resources processes in accordance with the human resources policies of the port.	
<b>TASKS, AUTHORITIES AND RESPONSIBILITIES</b>	
Meet the requirements for competency-based recruitment.	Manage and support the proper transfer, waging, promotion and retirement processes.
Determine, provide, plan, implement, evaluate and issue reports regarding education and training.	Help establishing, revising and monitoring job descriptions for all positions.
Well-informed about labor-related regulations, provide full compliance with them.	Support bettering and improving efforts for organizational structure.
Establish, develop and implement performance systems.	Manage fixing competency levels required through job analyses and job descriptions.
Update the organizational Charts.	Issue reports regarding human resources and budget issues.
Implement and revise human resource system.	Update the human resource related documentation.
Establish close contacts with the employees, collect data about their expectations and meet such requests.	
<b>KNOWLEDGE, SKILLS AND ABILITIES (KSAs)</b>	
<b>Education</b>	
<b>Education subject:</b> N/A	<b>Education Level:</b> Associate and Bachelor's Degree
<b>Experience</b>	
<b>Experience subject:</b> N/A	<b>Duration of Experience:</b> 7-9 Years.
<b>Foreign Language:</b> ENGLISH	<b>Level:</b> INTERMEDIATE
<b>Physical Exertion:</b> N/A	<b>Mental Effort:</b> N/A
<b>WORKING CONDITIONS</b>	
In the office	
<b>RISKS</b>	
Low Risk	

Source: Responsible Person in Human Resources Department

It is clearly seen that Table 5 does not reflect any of the ideas or experience of the Human Resources Chief, because the statements are stereotypical and cursory statements. The responsibilities and authorities sections are in an interwoven condition and it is not possible to determine where the responsibilities end and authorities begin. Lots of essential information and data are missing related with the actual nature of the job. The job holder with an adequate experience can be counted as the specialist about the position so that his/her ideas and participation are vital for writing job descriptions.

**Evaluation For the “Human Resources Chief” Title:** The main difference between Table 4 and Table 5. In Table 4, job descriptions are prepared with the participation of the job holder and reflect the actual operations, activities and transactions handled in the context of the job. In Table 5 tasks, duties, authorities and responsibilities are not definite. There are slapdash sentences that give no information related with the lines of the job, and the job holder cannot know where his/her authority starts and finishes. The required education and experience subjects are missing. Working conditions are not clear and types of the risks are not definite. This uncertainty would be a distress for the human resources (HR) personnel of Container Ports because the HR locates in the heart of the organization and it is the strategic department which deals with the recruitment. When recruiting someone for this position, managers should express their expectations from the candidate with all details. This could give them the chance to test the candidate if he/she can fit the position or not.

Table 6 was developed by opinions and contribution of the Commercial Tariff Supervisor and all the information gathered were controlled by the Human Resources Chief of Port A.

Table 6. Job Description of Commercial Tariff Supervisor of Port A (1/3)

**Job Title:** COMMERCIAL TARIFF SUPERVISOR

**Title of the Division:** COMMERCIAL TARIFF

**Number of Personnel in The Division:** 2

**Directly Reported Senior Manager:** COMMERCIAL TARIFF DIRECTOR

**Job Description:** Generating, issuing, announcing and applying price lists for port services. Reporting the applied prices. Reporting the returns of the services.

#### TASKS AND DUTIES

Daily:	Weekly:	Monthly:	Random:
Control invoices and assessments.	Prepare weekly activity reports.	Prepare monthly invoice data reports.	Prepare, apply price lists.
Inform customers.	Perform weekly overall controls on the whole documents issued and services given.	Control reflected invoices of the subcontractors.	Perform archiving.
Perform sales and marketing activities.		Perform controls on the operating system.	Prepare reports for the inspections.
			Check the compliances of the services with the regulations and legislations.
			Perform business deals with other firms and record to the system.
<b>Responsibilities:</b>	<b>Time Spend (%):</b>		<b>Frequency:</b>
Preparing price lists.	10		Occasionally
Control application of the prices.	20		Frequently
Reporting.	30		Occasionally
Arrange editing on the operating system.	20		Frequently
Customer relations.	20		Frequently

#### AUTHORITIES

Assigning and guidance.	Informing customers and those concerned.	Document and cargo acceptance.
Permitting.	Spending.	Signing.
Initialing a document.	Interviewing job candidates.	Negotiating with customers.

Table 6. Job Description of Commercial Tariff Supervisor of Port A (2/3)

<b>COORDINATION</b>	
<b>Individuals to Contact With</b>	<b>Frequency</b>
Employees of other organizations and public enterprises.	Frequently
Executives of other organizations and public enterprises.	Frequently
Public opinion / Press.	N/A
Customers.	Frequently
External Stakeholders.	N/A
<b>The Objectives of the Contacts</b>	<b>Frequency</b>
Information / Document exchange.	Rarely
Technical statements relevant to job.	Occasionally
Negotiating technical issues related with the job.	Rarely
Giving instructions and guidance.	Occasionally
Advising and mentoring.	Rarely
Inducing other parties and establishing consensus.	Rarely
Negotiating issues on behalf of the company.	Rarely
<b>KNOWLEDGE, SKILLS AND ABILITIES (KSAs)</b>	
<b>Education</b>	
<b>Education subject:</b> Business Administration	<b>Education Level:</b> Bachelor's Degree
<b>Experience</b>	
<b>Experience subject:</b> Sales, Customer Relations, Accounting	<b>Duration of Experience:</b> 5 Years.
<b>Foreign Language:</b> ENGLISH	<b>Level:</b> INTERMEDIATE
<b>Physical Exertion:</b> 20%	<b>Mental Effort:</b> 80%
<b>WORKING CONDITIONS, RISKS AND ERRORS</b>	
<b>Working Conditions</b>	<b>Proportion</b>
In the office / sedentary.	87%
In the office / standing.	2%
In the office / excursively between sections.	5%
In the office / light load lifting.	1%
In the office / heavy load lifting.	N/A
Out of the office / mobile.	5%



Table 6. Job Description of Commercial Tariff Supervisor of Port A (3/3)

<b>Risks</b>		<b>Level</b>
Occupational Accident Risk		Low
Traffic Accident Risk		Low
Occupational Disease Risk		Low
<b>Disturbances Encountered During Work</b>		
Noise	Dust	Stink
<b>Errors</b>	<b>Noticing Person</b>	<b>The Loss Caused</b>
Incorrect pricing.	Oneself and Senior Management	Financial Loss and Trust Loss
Incorrect reporting.	Oneself and Senior Management	Trust Loss
Performing transactions in contrary with Turkish Commercial Code.		Penalties and Financial Loss

Source: Yıldız, 2016, p. 94-95.

Focus point to this title will be the technicality of the job. An intense analytical knowledge and continuous attention on the calculations and documents are the necessities that the candidate should accept to execute and he/she should have the abilities related with this concepts like; analytical thinking and high concentration. The general line of the job is described as generating, issuing, announcing and applying price lists for port services and reporting the applied prices. With this information it is seen that the job requires a constant care on the commercial processes of the port. Responsibilities section of the table shows that the job is directly related with the tariff management of the port. Customer relations, preparing and controlling price lists and tariff based reporting are the main responsibilities of the job holder. The authorities assigned to the job holder leans mostly on a mixture of sales and financial issues.

The job requires a continual contact with customers based on technical statements related with the job. The education subject of the job is related with business administration discipline. The job candidates are expected to have at least a bachelor's degree. A past experience around five years related with sales and customer relations is sought on a candidate for the job. A good English Language command and high mental effort are some vital essentials of the position.

In a day, the job holder spends most of his/her time on sedentary position. There is low occupational and traffic accident risk and also low occupational disease risk. Noise, dust and stink are the main disturbance factors imposed during the job. Incorrect pricing and incorrect reporting are the most common mistakes done by the job holders and these mistakes can cause financial loss and trust loss for the port.

While Table 6 was developed by opinions and contributions of the Commercial Tariff Supervisor, Table 7 was developed from the preconditioned job description form received from Human Resources Department of Port B.

Table 7 does not contain any contribution of the Commercial Tariff Supervisor. The job description seems to be generated with conjectural statements. The responsibilities and authorities sections are in a mess condition. There is a section which has to contain authorities but there isn't any authority specified there. Plenty of primary information and data are missing relevant to the overall command of the job. Required skills, knowledge and education are null. Risks that can be encountered are not specified. And there is no information in the mistakes and coordination sections. A job description without this information is defective because this information is essential for a job description. Using this defective job description form for a recruitment process won't provide any help to the interviewer because missing data hinder him/her from asking proper and conformable questions to the candidate.

Table 7. Preconditioned Job Description Form of Commercial Tariff Supervisor of Port B

<b>Job Title:</b> COMMERCIAL TARIFF SUPERVISOR			
<b>Title of the Division:</b> FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE SERVICES DEPARTMENT			
<b>Number of Personnel in The Division:</b> N/A			
<b>Directly Reported Senior Manager:</b> COMMERCIAL TARIFF CHIEF			
<b>Job Description:</b> Performing deposit collections from customers for port services in accordance with port tariffs. Preparing invoices and relevant reports for completed operations.			
TASKS, AUTHORITIES AND RESPONSIBILITIES			
<b>Daily:</b>	<b>Weekly:</b>	<b>Monthly:</b>	<b>Random:</b>
Get invoices printed.	Check the deposit return list.	Check the lists received from the Division of Payments Due.	Reflect the customer expectations to the system and services.
Check the invoices.	Check the weekly reports.	Prepare end of month reports.	Check recording and filling of all the documents.
Place orders manually.	Check the weekly performed tasks.	Check the compliance of the invoices issued with the Tariff.	Work and get the employees to work in accordance with the corporate policies and procedures.
List the customer enrollments.	Check the report regarding the services undertaken.		
Provide training for the employees.			
Check the banking payments and approve the related operations.			
Carry out order controls.			
KNOWLEDGE, SKILLS AND ABILITIES (KSAs)			
Education			
<b>Education subject:</b> N/A		<b>Education Level:</b> Associate Degree	
Experience			
<b>Experience subject:</b> N/A		<b>Duration of Experience:</b> 5 Years.	
<b>Foreign Language:</b> ENGLISH		<b>Level:</b> INTERMEDIATE	
<b>Physical Exertion:</b> N/A		<b>Mental Effort:</b> N/A	
WORKING CONDITIONS			
In the office			
RISKS			
Medium Risk			

Source: Responsible Person in Human Resources Department of Port B.

**Evaluation For the “Commercial Tariff Supervisor” Title:** The job has high technicality. An intense analytical knowledge and continuous attention on the calculations and documents are the necessities that the candidate should accept to execute, and he/she should have the abilities related with this concepts like; analytical thinking and high concentration. Pricing has a critical importance for the container ports because a little mistake related with pricing will cause serious financial loss and loss of reputation for the organization.

Table 8 was generated with the opinions and contribution of the Accounting Executive and all the relevant data collected were controlled and examined by the CEO of Port C.

Table 8. Job Description of Accounting Executive of Port C (1/3)

**Title of the Division:** ACCOUNTING DEPARTMENT

**Number of Personnel in The Division:** 2

**Directly Reported Senior Manager:** GENERAL MANAGER

**Job Description:** Organizing accounting records. Issuing and signing invoices. Coordinating the financial transactions. Recording the port and ship traffic. Organizing accounting records to be in compliance with legislations.

<b>TASKS AND DUTIES</b>			
<b>Daily:</b>	<b>Weekly:</b>	<b>Monthly:</b>	<b>Random:</b>
Perform ship traffic system entries.	Prepare ship load charts.	Arrange personnel meetings.	Report department needs.
Organize and control invoices.	Control ship logbooks.	Generate monthly financial analysis.	
Meet financial needs.	Prepare payment orders and plans.	Prepare monthly ship tracking system reports.	
Control channels of payments.		Organize vat returns.	
<b>Responsibilities:</b>	<b>Time Spend (%):</b>	<b>Frequency:</b>	
Preparing financial reports.	40	Frequently	
Ship tracking system entries.	40	Frequently	
Yearly port financial statistics.	20	Frequently	

Table 8. Job Description of Accounting Executive of Port C (2/3)

<b>AUTHORITIES</b>		
Negotiating with customers.	Informing customers and those concerned.	Document and cargo acceptance.
Purchasing.	Spending.	Signing.
Interviewing job candidates.	Interviewing job candidates.	
<b>COORDINATION</b>		
<b>Individuals to Contact With</b>	<b>Frequency</b>	
Employees of other organizations and public enterprises.	Frequently	
Executives of other organizations and public enterprises.	Frequently	
Public opinion / Press.	Rarely	
Customers.	Frequently	
External Stakeholders.	Rarely	
<b>The Objectives of the Contacts</b>	<b>Frequency</b>	
Information / Document exchange.	Frequently	
Technical statements relevant to job.	Frequently	
Negotiating technical issues related with the job.	Occasionally	
Giving instructions and guidance.	Frequently	
Advising and mentoring.	Rarely	
Inducing other parties and establishing consensus.	Occasionally	
Negotiating issues on behalf of the company.	Occasionally	

<b>KNOWLEDGE, SKILLS AND ABILITIES (KSAs)</b>	
<b>Education</b>	
<b>Education subject:</b> Business Administration	<b>Education Level:</b> Bachelor's Degree
<b>Experience</b>	
<b>Experience subject:</b> Finance and Accounting	<b>Duration of Experience:</b> 6 Years.
<b>Foreign Language:</b> ENGLISH	<b>Level:</b> INTERMEDIATE
<b>Physical Exertion:</b> 70%	<b>Mental Effort:</b> 90%

Table 8. Job Description of Accounting Executive of Port C (3/3)

<b>WORKING CONDITIONS, RISKS AND ERRORS</b>		
<b>Working Conditions</b>	<b>Proportion</b>	
In the office / sedentary.	50%	
In the office / standing.	30%	
In the office / excursively between sections.	15%	
In the office / light load lifting.	5%	
In the office / heavy load lifting.	N/A	
Out of the office / mobile.	N/A	
<b>Risks</b>	<b>Level</b>	
Occupational Accident Risk	Low	
Traffic Accident Risk	Low	
Occupational Disease Risk	Medium	
<b>Disturbances Encountered During Work</b>		
Inadequate ventilation	Noise	Moisture
<b>Errors</b>	<b>Noticing Person</b>	<b>The Loss Caused</b>
Incorrect recording.	Oneself	Financial Loss
Miscalculation.	Oneself and Senior Management	Financial Loss

Source: Yıldız, 2016, p. 109-110.

Table 8 shows that the job “Accounting Executive” contains an intense technicality. The job holder should have a deep knowledge on the accounting procedures and the legal regulations related with the concept of the job. He/she must constantly organize and perform controls related with the documents and invoices issued by the port. The candidate should have deep analytical and mathematical knowledge and the job holder should be a careful individual. The main perspective of the job is mostly related with organizing and handling the financial transactions of the port. It means that the job requires a solid experience on the accounting and financial management components. Preparing and organizing financial analysis, reports and statistics are the main responsibilities of the job holder. The authorities assigned to the job holder mostly regard to financial issues such as purchasing and spending. The job bears a sustained contact with customers and executives of other enterprises connected with technical statements related with the job and information / document transactions. The education subject of the job is related with business administration discipline. The job candidates are expected to have at least a bachelor's degree. A past experience around six years related with finance and accounting is looked for on a candidate for this job. The job inclines almost equal level of mental and physical effort.

In a day, the job holder spends most of his/her time on sedentary and standing position. There is low occupational and traffic accident risk however there is a medium occupational disease risk. Noise, moisture and inadequate ventilation are the main disturbance factors that imposed during the job. Incorrect recording and miscalculation are the most common mistakes which done by the job holders and these mistakes can cause financial loss for the port.

Table 9 was generated from the preconditioned job description form received from Human Resources Department of Port B.

Table 9. Preconditioned Job Description Form of Accounting Executive (1/2)

**Job Title:** ACCOUNTING EXECUTIVE  
**Title of the Division:** FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE SERVICES DEPARTMENT  
**Number of Personnel in The Division:** N/A  
**Directly Reported Senior Manager:** ACCOUNTING CHIEF  
**Job Description:** Assisting the accounting activities of the port in accordance with the port policies, procedures and aims. Monitoring regulations and legislations relevant to accounting activities and reporting to the chief. Organize accounting records to be in compliance with legislations. Monitoring and organizing declaration liabilities of the port and presenting to the chief.

---

**TASKS, AUTHORITIES AND RESPONSIBILITIES**

---

Keep the office he/she works clean, safe and secured.	Prepare monthly financial reports.
Control and account banking reports.	Transfer the information about the fixed assets.
Provide compliance for the invoices with the purchase orders.	Get involved and help prepare the declarations involving all the types of taxes.
Establish a decent archive system regarding his/her filed of responsibility.	Keep all the records in files in compliance with the relevant regulations.

Table 9: Preconditioned Job Description Form of Accounting Executive (2/2)

---

**KNOWLEDGE, SKILLS AND ABILITIES (KSAs)**

---

**Education**

---

<b>Education subject:</b> N/A	<b>Education Level:</b> Bachelor's Degree
-------------------------------	---

---

**Experience**

---

<b>Experience subject:</b> N/A	<b>Duration of Experience:</b> 5 Years.
--------------------------------	---

---

<b>Foreign Language:</b> ENGLISH	<b>Level:</b> INTERMEDIATE
----------------------------------	----------------------------

---

<b>Physical Exertion:</b> N/A	<b>Mental Effort:</b> N/A
-------------------------------	---------------------------

---

**WORKING CONDITIONS**

---

In the office

---

**RISKS**

---

Medium Risk

---

Source: Responsible Person in Human Resources Department of Port B.

Unlike Table 9, Table 8 was generated with the opinions and contribution of the Accounting Executive, and all the relevant data collected were controlled and examined by the CEO of Port C. This double check process made the form to become more realistic. The statements are developed from the actual activities, operations and transactions handled by the Accounting Executive. Table 9 is a reflection of a preconditioned form arranged via an observation which is lacking lots of vital information about the job and which is full of stereotypical statements. Informing a candidate about all the conditions of this job is a liability of the employer with a form like this. The employer could not inform the candidate with the working conditions that the job requires and the risks it bears. Without this information, the recruitment won't fulfill its aim. Such a technically based position but as it is seen in the Table9, preconditioned form has no information related with the required education and experience subject. There is no guidance for both the interviewer and interviewee related with the required efforts for the job and the working conditions. The job holder generally holds a solid authority related with financial management of the port, but as it is seen from the Table 9, the preconditioned form does not contain any information which can awaken the job holder related with the lines of his/her authority.

**Evaluation For the "Accounting Executive" Title:** The job mainly related with organizing and handling the financial transactions of the port. It means that the job requires a solid experience on the accounting and financial management components. Preparing and organizing financial analysis, reports and statistics are the main responsibilities of the job holder. The authorities assigned to the job holder mostly regard to financial issues such as purchasing and spending. The job bears a sustained contact with customers and executives of other enterprises connected with technical statements related

with the job and information / document transactions. The education subject of the job is related with business administration discipline. All these given information show that this position is a pivotal position for container ports. So, applications and processes of this position should be organized very carefully by deep evaluations, and job analysis can create a basis and scope for these detailed examinations.

## **5. Conclusion**

The importance of maritime transportation increases day by day correlatively residual global trade volume. Container ports can be named as the hubs, nodal points or gateways of the maritime transportation. These imputed definitions clearly show the importance of ports. So, the human resources are essential for the port management. Container port labour should be excessively qualified in consequence of the significant crucial responsibilities for port sustainability, tremendously expensive equipment and vehicles, and tons of goods and cargoes. This situation requires appropriate planning and execution of human resources able to operate and manage a constantly changing and challenging port environment.

To offer qualified and continuous services to their customers, container ports have to have qualified and adequate personnel that can handle these operations and processes effectively. Having qualified labor can be achieved with the help of a good human resources management. When ports manage their human resources truly, that brings selecting right candidates, and educating and training these candidates properly for the operation of the port and also maintaining their needs. Job analysis is the key for a proper recruitment process. Container ports should constantly perform job analysis to determine their labour requirements and to recruit most proper and qualified personnel to fulfill these needs.

Generating job descriptions for the selected positions of container ports by conducting a job analysis via questionnaire method is one of the major aims of this research. By developing and preparing job descriptions of office personnel which works in container ports, it has been aimed to generate a sample source for recruitment process which could be benefitted by port human resource managers or specialists. Also it has been aimed to create a model for the port industry and literature that could be used during the processes of related studies. Finally, the most important aim of this research is to evaluate the differences between preconditioned job description forms and generated job description forms. Preconditioned forms were generated by human resources managers without taking any remarks or opinions from the specialists of the position for their real work life. However, generated forms are organized by applying job analysis questionnaire method on position executives to get information about their daily routine and working conditions.

The evaluations of the job analysis results reveal some important information. From the evaluation it is understood that most of the port jobs consist of intense technicality. Constantly reporting is crucial for a respectable amount of the jobs in ports. All the activities, transactions and operations handled by the job holders should be clearly documented and archived because of the accountability reasons. Coordination is crucial for port jobs because operations are connected and they should be maintained in a harmony. The preconditioned job description forms used for comparison were received from Port B, which is located in Iskenderun Bay. Subject forms have been generated through observation method. Three preconditioned forms paired with the jobs have been examined in the study. The comparisons involve Human Resources Chief of Port B with Port A, Commercial Tariff Supervisor of Port B with Port A and finally Accounting Executive of Port B with Port C. The comparison reveals that the forms which were received from Port B do not reflect any of the ideas or experience of the job holders because the statements are stereotypical, conjectural and cursory statements. Besides, the responsibilities and authorities sections are in a mess and it is not possible to determine where the responsibilities end and authorities begin. Lots of essential information and data are missing related with the actual nature of the job. The job holder with an adequate experience can be counted as the specialist about the position so that his or her ideas and participation are vital for writing job descriptions. This is the significant difference between preconditioned forms and generated ones.

There have been some limitations faced during this research process. The primary and the most coercive limitation of the study was the time constraint. The research was first planned to asses all the

office positions in the container ports. Yet only three office positions were examined in the study due to the time constraint. And all responses of the job analysis questionnaire forms were required to be collected and analyzed immediately because of this constraint. Also the time is very valuable for the ports. So, the respondents could not share much time for a long interview period and the time constraint showed itself again with this issue. Another limitation has been faced is uncooperative top management attitude of some ports. Due to strict competitive nature of port industry, some ports were not eager to participate in the study. This situation limited the number of the positions and ports examined in the study. Another restriction met was limited literature on port labour and human resources management in ports. Enrichment of literature review on this subject was choked in this study. Job analysis application is generally performed by panel of experts but this study is performed by a single analyst. So, this situation also constituted a constraint for the research.

Job descriptions and job specifications are the primary products of job analysis and they play an important role in the recruitment process. Recruiting the right candidates for the right positions is vital for container ports due to their complex and dynamic nature. As it is seen from the research, using preconditioned forms cannot help container ports related with this aim because they lack so many essential information regarding to the context and qualification of the job. Performing a job analysis will give a broad perspective to the container ports. Because job analysis will help the container ports not just for their recruitment and selection processes, job analysis would help them also with their performance appraisals, job evaluation, arranging pay systems and organizing training and education programs. This study will give a further research idea which could evaluate all these areas of utilization in the manner of not only container ports but also all kinds of ports. Evaluating more port positions by including more applicants can compensate the missing parts. Considering these conditions, the extent of the research should be expanded. Job analysis questionnaire method is a qualitative method, but there are also some quantitative methods in job analysis such as position analysis questionnaire (PAQ) and Fleishman job analysis system. Applying one of these quantitative methods in addition to qualitative methods will improve the accuracy of the research. Constantly developing port technologies raises the need for the educated and qualified personnel. This situation increases the importance of human resources activities of the ports. Job analysis binds all human resources activities and port labour position in the center of this relation. Because of all these reasons, especially container ports should develop people oriented and strategic job analysis practices. Container ports can conduct job analysis activities in a more scientific way which can provide specific direction to use available human power at appropriate time and place. They should also focus on modern job description activities by considering the factors like; organizational goal-oriented functions and responsibilities, and transparent job performance standards. Strategic, behavioral and competency-based job analysis for container ports will bring a new breath to the maritime industry and maritime related academic researches.

## References

- Agger, B. (1991). Critical Theory, Post structuralism, Postmodernism: Their Sociological Relevance. *Annual Review of Sociology*, 17, 105-131.
- Anthony, W. P., Kacmar, K. M. & Perrewe, P. L. (2002). *Human Resource Management: A Strategic Approach (4th ed.)*. Ohio: Thomson Learning.
- Balkız, B. (2004). Frankfurt Okulu ve Eleştirel Teori: Sosyolojik Pozitivizmin Eleştirisi. *Sosyoloji Dergisi*, 12(12), 135-158.
- Bayhan-Karapınar, P. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi ve İş Tasarımı*. A. Ergeneli (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi , Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 68-98.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S., (2012), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (7th ed.)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carr, A. (2000). Critical Theory and the Management of Change in Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3): 208-220. <http://dx.doi.org/10.1108/09534810010330869>.
- Carrell, M. R., Kuzmits, F. E. & Elbert, N. F. (1992). *Personnel/Human Resource Management (4th ed.)*. Singapore: Macmillan Publishing Company.

- Chang, W. & Kleiner, B. H. (2002). How to Conduct Job Analysis Effectively. *Management Research News*, 25(3): 73-81. doi:10.1108/01409170210783133.
- Cole, G. (2002). *Personnel and Human Resource Management (5th ed.)*. New York: Continuum.
- Çapraz, B. (2016). *Job Analysis: The Basis for Human Resources Management Activities*. Lecture Notes. Human Resources Management Certificate Program. Co-organized by Ege University and Business Management Institute- BMI, İzmir (5-6 March 2016).
- Çelikten, M. (2005). Neden İş Analizi Yapılmalı?. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(18): 127-135.
- Daniel, J. (2012). *Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices*. Los Angeles: Sage Publishing. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452272047>
- Delbridge, R., Turnbull, P. & Wilkinson, B. (1992). Pushing back the frontiers: Management control and work intensification under JIT/TQM factory regimes, *New Technology, Work and Employment*, 27(2): 97-106.
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management (3rd ed.)*. Essex: Pearson Education Limited.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management (14th ed.)*. Essex: Pearson Education Limited.
- Dias, L. P. (2012). *Beginning Management of Human Resources*. California: Creative Commons.
- Dikili, A. (2014). Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları ile Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nın Bakışlarına Dair Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23): 141-164.
- Emiroglu, C. ve Ozer-Caylan, D. (2014). The Importance of Strategic Leadership for Port Management: A Delphi Research on Top Managers of Turkish Private Ports. *Journal of Global Strategic Management*. 8(2), 5-16. doi:10.20460/JGSM.2014815637.
- Ergeneli, A., İlsev, A., Camgöz, M. S., Güler, B. K., Bayhan-Karapınar, P., Ekmekçi, O. T., Özgödek, M. F., Özgödek, D. G., Odabaşı, A. N. ve AkşirinBorluk, C. N. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi (2nd ed.)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi (1st ed.)*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Esmer, S., Nguyen, H. O., Bandara, Y. M., Yeni, K. (2016). Non-Price Competition in the Port Sector: A Case Study of Ports in Turkey. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32(1): 3-11. doi:10.1016/j.ajsl.2016.03.001.
- Friedman, L. and Harvey, R. J. (1986). Can Raters With Reduced Job Descriptive Information Provide Accurate Position Analysis Questionnaire (PAQ) Ratings?. *Personnel Psychology*, 39(4), 779-789. doi:10.1111/j.1744-6570.1986.tb00594.x.
- Green, S. B. and Stutzman, T. (1986). An Evaluation of Methods to Select Respondent to Structured Job-Analysis Questionnaires. *Personnel Psychology*, 39(3), 543-564. doi:10.1111/j.1744-6570.1986.tb00952.x.
- Harris, M. (1997). *Human Resource Management: A Practical Approach*. Florida: Harcourt Brace.
- Hitt, M. A., Hossikon, R. E., Harrison, J. S. and Summers, T. P. (1994). Human Capital and Strategic Competitiveness in the 1990s. *Journal of Management Development*, 13(1): 35-46. doi:10.1108/02621719410050174.
- İbicioğlu, Hasan, (2011), *İnsan Kaynakları Yönetim (3rd ed.)*. Ankara: Alter Yayıncılık.
- Latham, G. P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. California: SAGE Publications
- Laughlin, R. C. (1987). Accounting Systems in Organizational Contexts: A Case for Critical Theory. *Accounting Organizations and Society*, 12(5): 479-502.
- Özen-Aydemir, J. (2013). Eleştirel Yönetim Çalışmaları. D. Taşçı and E. Özdemir (Ed.), *Örgüt Kuramı (p. 140-161)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Özgen, H. And Yalçın, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım (2nd ed.)*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J. and Gamble, L. G. (2009). *A Practical Guide to Job Analysis*. California: Wiley & Sons Inc.



- Russell, C. K. and Gregory, D. M. (2003). Evaluation of Qualitative Research Studies. *Evidence Based Nursing*, 6(2), 36-40. doi:10.1136/ebn.6.2.36.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997). *Human Resource Management (8th ed.)*. USA: West Publishing Company.
- Morgeson, F. P. and Campion, M. A. (2000). Accuracy in job analysis: toward an inference-based model. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 819-827. doi:10.1002/1099-1379(200011)21:73.0.CO;2-I.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi (7th ed.). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Saruhan, S. C. and Yıldız, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama (2nd ed.)*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students (5th ed.)*. Essex: Pearson Education Limited.
- Schneider, B. and Konz, A. M. (1989). Strategic Job Analysis. *Human Resource Management*, 28(1), 51-63.
- Sewell, G. and Wilkinson B. (1992). Someone to Watch Over Me. *Sociology*, 26(2), 271-291.
- Stewart, G. L. and Carson, K. P. (1997). Moving beyond the mechanistic model: An alternative approach to staffing for contemporary organizations. *Human Resource Management Review*, 7(2), 157-184. doi:10.1016/S1053-4822(97)90021-8.
- Talukder, M. H. (2014). Perceived Importance of Job Analysis Influencing Motivation and Competencies among Blue-Collar and White-Collar Employees. *IBA Business Review*, 9(1), 79-91.
- Werther, W. B. and Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management (5th ed.)*. New York: McGraw Hill.
- Wotruba, T. R. and Castleberry, S. B. (1993). Job Analysis and Hiring Practices for National Account Marketing Positions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(3), 49-65. doi:10.1080/08853134.1993.10753957.
- Yıldız, (2016). *The Importance Of Job Analysis In Recruitment Process: An Implication For Selected Container Ports In Turkey*. (Unpublished Master's Thesis). Dokuz Eylül University Graduate School of Social Sciences, İzmir.
- Yücesan-Özdemir, G. (2000). Başkaldırı, Onay ya da Boyun Eğme?: Hegemonik Fabrika Rejiminde Mavi Yakalı İşçilerin Hikayesi. *Toplum ve Bilim*, 86, 241-259.
- Yücesan-Özdemir, G. (2001). Emek Süreci Teorisi ve Türkiye’de Emek Süreci Çalışmaları. 7. *Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi*, 21-23 November 2001, Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi.



## Duygusal Zekâ ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir Uygulama\*

F. Gökçe Herece<sup>a\*\*</sup>, İrge Şener<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Çankaya Üniversitesi SBE, 06790 Etimesgut, Ankara, TÜRKİYE. e-posta: [gherece@hotmail.com](mailto:gherece@hotmail.com)  
ORCID: [orcid.org/0000-0002-5545-1082](http://orcid.org/0000-0002-5545-1082)

<sup>b</sup> Doç. Dr., Çankaya Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, 06790 Etimesgut, Ankara, TÜRKİYE. e-posta: [irge@cankaya.edu.tr](mailto:irge@cankaya.edu.tr)  
ORCID: [orcid.org/0000-0002-1876-9411](http://orcid.org/0000-0002-1876-9411)

### MAKALE BİLGİSİ

Geliş Tarihi: 04.04. 2017  
Kabul Tarihi: 12.08. 2017  
Çevrimiçi Kullanımı  
Tarihi: 02 Ekim 2017

### Anahtar Kelimeler:

Duygusal Zekâ,  
Tükenmişlik, Kamu  
Çalışanları

### ÖZ

Çalışanların duygusal zekâlarının yüksek olması işyerlerinde birçok olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler iş arkadaşları ile dayanışma ve uyum içinde çalışırlar. Tükenmişlik ise çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyen sorunlardan biridir ve çözümlenememesi durumunda maddi ve manevi kayıplara neden olabilmektedir. Bu nedenle, tükenmişliğe etki eden faktörlerin belirlenmesi önemlidir. Bu araştırmanın amacı, kamu personeli olarak çalışanlar özelinde duygusal zekânın alt boyutlarının tükenmişliğin alt boyutları üzerine olan etkisinin araştırılmasıdır. Yapılan çalışma ile Ankara ilinde yer alan köklü bir kamu kurumunda çalışanların duygusal zekâ ve tükenmişlik seviyelerinin, cinsiyet ve meslek ile ilgili özelliklere göre olan farklılığı ve duygusal zekânın tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kurumda çalışanlardan 343 kişi ile anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, kamu çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmezken, mesleklerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bununla birlikte, duygusal zekânın alt boyutlarından iyimserlik ile duyguların kullanımının, tükenmişliğin alt boyutlarından kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir.

\* Bu çalışma, Doç. Dr. İrge ŞENER'in danışmanlığında F. Gökçe HERECE'nin tamamladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\* Sorumlu Yazar / Corresponding Author

## The Relationship Between Emotional Intelligence and Burnout: A Research in the Public Sector

---

### ARTICLE INFO

*Received: 04.04.2017*  
*Accepted: 12.08.2017*  
*Available online:*  
*02 October 2017*

---

### **Keywords:**

Intelligence, Burnout,  
Public Employees

### ABSTRACT

Employee's high emotional intelligence level reveals many positive results in the workplace. People with high emotional intelligence work in solidarity and harmony with their colleagues. In the case of burnout, the performance of employees is affected in a negative way which may lead to material and spiritual losses. For this reason, identification of the factors affecting burnout is important. The aim of this study is to investigate the effects of the sub-dimensions of emotional intelligence of employees on sub-dimensions of burnout in the public sector. In this study, for the employees working in a long-established public institution located in Ankara, the differences of emotional intelligence and burnout levels related to gender and occupational characteristics and the impact of emotional intelligence on burnout are investigated. A survey was conducted with 343 employees working for the Institution. According to the findings of the research, there exists no significant difference of emotional intelligence level of public employees in terms of gender; whereas there exists a significant difference between employees' levels of emotional intelligence according to the employees' professions. In addition, it is determined that the optimism/mood regulation and utilization of emotions, sub-dimensions of emotional intelligence, has a significant positive effect on the feeling of personal accomplishment, one of the sub-dimensions of burnout.

---

## 1. Giriş

Duygusal zekâ, kişinin duygularını tanıma, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir; bu yetenek kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmemizi kolaylaştırır. Bireylerin isteklerini, ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yanlarını ve duygularını değerlendirerek onları anlamaya çalışan kişilerin duygusal zekâları yüksektir. Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler sosyal olmayan iletişim kurmakta zorlanan çalışanların tersine hedeflerine çok daha çabuk ve kolay ulaşabilirler.

Günümüzde iş hayatındaki kurallar değişmeye başlamıştır, çalışanların tecrübeleri, zeki olmaları, ne derece eğitim aldıkları önemli değildir, artık çalışanların kendilerini ve iş yerindeki çevrelerini idare etmedeki yetenekleri ön plana çıkmaya başlamıştır (Canbulat, 2007, s. 92). Bu nedenle, işyerlerinde duygusal zekâ kullanımı giderek daha önemli bir konu haline gelmiştir. Kişinin duygusal zekâ seviyesi çalışma ortamında işteki başarısını ve kişisel doyumunu doğrudan etkilemektedir. Kişiler duygusal zekâlarını doğru bir şekilde kullanabilirlerse, çalışma hayatında karşılaştıkları zorluklarda fiziksel güçlerini ve çalışma performanslarını iyi bir şekilde kullanmayı başaracaklardır (Baltaş, 2006, s. 50). Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler tükenmişlikle, stresle ya da diğer başka olumsuz duygularla daha iyi baş edebilme yetisine sahiptirler. Duygusal zekâsı düşük olan kişilerin içsel motivasyonları da düşük seviyede olduğundan, bu kişilerin tükenmişlik yaşama olasılığı yüksektir. Böyle kişiler olaylar karşısında kendilerini yetersiz hisseder, duygularını hafifletmek için kaçış yolları arar, çevresine karşı empati kuramaz ve giderek duyarsızlaşırlar.

Tükenmişlik her çalışanda, özel sektör veya kamu sektörü çalışanı olsun her kesimde görülebilir. Tükenmişlik, yaşamın herhangi bir döneminde farkında olmadan ortaya çıkabilir, bu durumda olan bireyler hayattan zevk almazlar, yaşamlarında üretken değillerdir ve verimlilikleri yoktur, kendilerine ve çevrelerine sürekli sorun oluştururlar. Tükenmişlik belirtilerinin dikkate alınmaması bu sendromun ilerlemesine ve içinden çıkılmaz hale gelmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle tükenmişliğin, kişi farkında olmadan oluşan belirtilerinin iyi bir şekilde gözlenmesi ve zamanında teşhis konarak tedavi edilmesi önemlidir (Çam, 1992). Tükenmişliği oluşturan nedenler çalışma hayatındaki sorunlar ve sosyal hayattaki olumsuzluklardır. Bu sorunlar irdelenerek, tükenmişliğin ortadan kaldırılabilmesi için gereken değişiklikler yapıldığında tükenmişlik engellenmiş olacaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Maslach'a (1982) göre "psikolojik ve nörobiyolojik seviyelerde, tükenmişlik, kişinin entellektüel ve duygusal kapasitesi ile birleşir". Tükenmiş kişiler karşılıklı ilişkilerde başarısızdırlar, problem çözme yetenekleri azalmıştır, bu kişiler zihinsel yönden yetersizdirler. Böyle kişilerin kendini denetleyemeyen kişiler olduğu, düşüncelerinin basit, yüzeysel kaldığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda, tükenmişlikle başa çıkamayan zayıf ve güçsüz kişilerin olaylar karşısında güçlü tepkiler veremedikleri belirtilmiştir (Güllüce, 2006: 28). Kişisel sonuçların en önemli özelliklerinden birisi de kişide oluşan bıkkınlık ve yorgunluktur; kişinin çalışma ortamındaki yorgunluk kavramı ise iş yerinde işine karşı olan ilgisinin azalması, kaygısının ve huzursuzluğunun artması şeklinde ifade edilir (Izgar, 2000, s. 36).

Tükenmişliğin bireysel sonuçlarının yanı sıra, iş ile ilgili sonuçları da bulunmaktadır. Maslach ve Zimbardo (1982), kişinin tükenmişliği ile işten ayrılması arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Kişiler bazen işlerinden hoşlanmadıkları için tükenmişlik yaşarlar, işten ayrılarak başka işlere yönelirler, günümüzde üst yöneticilerin şehir hayatı ve iş konusunda yaşadıkları tükenmişlikten dolayı sade bir hayatı tercih ederek çiftlik hayatına yönelmeleri bu duruma örnek oluşturmaktadır (Sürgevil, 2006, s. 9). Maslach ve Zimbardo (1982) tükenmişlik yaşayan kişinin iş hayatının yanı sıra özel hayatında da çöküntüye uğrayabildiğini ifade etmişlerdir. Kişinin bu davranışları göstermesi iş ile ilgili olabilir, bu davranışlar çevre tarafından (aile, arkadaşlar gibi) kolaylıkla fark edilebilir. Böyle kişiler duygu yönünden yorgun oldukları için evlerine de kızgın, hasta ve fiziksel yönden yorgun gidecektir. Ailenin kişiden beklediği ilginin azalması ile aile bireyleri kendilerini yalnız ve ilgisiz kalmış hissedeceklerdir (Sürgevil, 2006, s. 93).

Duygusal zekâ, çalışanların birbirleriyle olan iletişimini, kişinin kendisini geliştirmesini sağlayan bir unsurdur. Tükenmişlik ise kişilerin performansını olumsuz yönde etkileyen sorunlardan biri olup eğer ki çözümlenemez ise maddi ve manevi kayıplara neden olabilmektedir. Duygusal zekâ ile tükenmişliği ele alan sınırlı sayıda araştırma yapılmış olup bu çalışmalarda genellikle eğitim (Öztürk, 2006; Konakay, 2010; Önal, 2010; Adiloğulları, 2013; Turan, 2015) ve sağlık (Ak-Sütlü, 2013; Civanoğlu, 2015) sektörlerinde çalışanlara odaklanılmıştır. Bu çalışma ile kamu sektöründe çalışan

mühendisler ve diğer çalışanlar arasında duygusal zekâ ve tükenmişlik seviyelerinin farklılığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha önce kamu sektöründe çalışan mühendisler üzerinde bilindiği kadarıyla böyle bir çalışma yapılmamıştır. Çalışmanın amacı, tükenmişliğe etki eden etkenlerden duygusal zekânın alt boyutlarından iyimserlik, duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı boyutlarının; tükenmişliğin alt boyutları olan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde düşme boyutları ile ilişkisinin belirlenmesidir. Çalışmanın amaçlarından bir diğeri de çalışanların duygusal zekâlarını kullanabilmeleri ve geliştirmeleri için farkındalık yaratarak, yaşadıkları tükenmişlik ile baş edebilmeleri için kamu kurumu özelinde çözüm önerileri geliştirmektir.

Bu çalışma, çalışma ile ilgili genel bilgilerin yer aldığı bu bölüm haricinde beş bölümden oluşmaktadır. Duygusal zekâ kavramı ve duygusal zekâ ile ilgili modeller birinci bölümde; tükenmişlik, tükenmişliği etkileyen etkenler ve tükenmişliğin sonuçları ikinci bölümde; duygusal zekâ ve tükenmişlik ile ilgili çalışmalar üçüncü bölümde yer almaktadır. Dördüncü bölümde, araştırma yöntemi ve örnekleme ile ilgili bilgiler bulunmaktadır; beşinci bölümde ise araştırma bulguları özetlenmektedir. Araştırma sonuçları, sınırlılıkları ve öneriler ise son bölüm olan altıncı bölümde tartışılmaktadır.

## 2. Duygusal zekâ kavramı

Duygunun sözlük anlamı “belirli nesnelere, olayların veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim”dir (TDK, 2015). Duygusal zekâ ile ilgili önemli çalışmaları bulunan Daniel Goleman (2001) ise duyguları, “kişinin öğrenme potansiyelini uyararak öğrenmesini sağlayan, soru sormaya yönlendirerek merak uyandıran, bilinmeyen aramaya yönlendiren, kapasitesini geliştirip öğrendiklerini pratiğe dökmesini ve böylece davranış sergilemesini ifade eden özellikler bütünü” olarak tanımlamaktadır. Goleman’a (2012) göre, yaşanan deneyimlerden varılan sonuçlara göre verilen kararların ve yapılan hareketlerin çoğunluğunda duygular düşüncelerin önüne geçmektedir; duygularıyla hareket eden bireyler, duygularını ve düşüncelerini anlaşılır bir şekilde tanımlayıp ifade edebilirler, böyle durumlar “duygusal zekâ” (EQ) olarak tanımlanmaktadır.

Duygusal zekâ kavramı, psikolog Peter Salovey ve psikolog John Mayer tarafından 1990 yılında ilk defa tanımlanarak literatürdeki yerini almıştır. Duygusal zekâ kavramı, duygunun ve zekânın birbiri ile karşılıklı etkileşimleri sonucu oluşmaktadır. Mayer ve Salovey (1997) yaptıkları araştırmalar sonucunda duygusal zekâyı, “bir kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olabilmesi, onları ayırt edebilmesi ve kişinin düşüncesi ve eyleminde bu bilgiyi kullanabilmesi” olarak tanımlamışlardır (Siner, 2009, s. 3).

Duygusal zekânın popülerliği ve konu üzerine yapılan bilimsel çalışmalar 1990’lı yıllarda artmıştır. Bu süreçte, duygusal zekâ seviyesi yüksek olan kişilerin, iş ve özel yaşamlarında başarılı olacakları konusunda iddialı düşünceler ortaya atılmıştır (Dulewicz ve Higgs, 2000, s. 341-351). Duygusal zekâ kavramı, Daniel Goleman’ın 1995 yılında yazmış olduğu “Duygusal Zekâ” ve de çalışma hayatında duygusal zekâyı irdeleyen “İşbaşında Duygusal Zekâ” (1998) adlı kitaplarının yayınlanması ile popülerlik kazanmıştır. Reuven Bar-on ise 1997 yılında “kendini rapor etme testi” ile duygusal zekâyı ölçen ilk araştırmayı yapmıştır. Bar-On (1997), duygusal zekâyı “insanın kendisini ve başkalarını anlamasını, başkalarıyla ilişki kurmasını, içinde bulunduğu çevreye uyum sağlamasını ve o çevreyle başa çıkabilmesini sağlayan yetenekler” olarak değerlendirmekte ve bu yeteneklerin insanı başarıya ulaştırdığını düşünmektedir.

Günümüzde duygusal zekânın önemi gittikçe artmakta ve örgütlerde üstün başarı gösteren çalışanların duygusal zekâlarını yükseltmeye; işe alınacak kişilerin de duygusal zekâsının yüksek olmasına dikkat edilmektedir. Çeşitli araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre kişinin duygusal zekâsının iş hayatındaki mesleki başarısında, diğer faktörlerden (deneyim ve zekâ) daha önemli olduğu tespit edilmiştir (Langley, 2000). Bu sebepten örgütlerdeki insan kaynakları bölümleri duygusal zekâyla ilgili çalışmalara yoğunluk vermeye başlamışlardır (Goleman, 2005). Duygusal zekâ yalnızca “iyi davranmak” anlamına gelmemektedir. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan kişiler, zor olaylar karşısında doğru kararları alarak insanları ve çalıştıkları şirketleri bu sıkıntılı halden uzaklaştırabilirler. Duygusal zekâ, duyguları denetimsiz bırakmak demek de değildir. Aksine, duyguları etkili ve uygun bir şekilde tanımlayarak yönetmek, insanların aynı hedef doğrultusunda beraberce uyum içerisinde çalışmalarını sağlamaktır (Goleman, 1996, s. 187).

## 2.1. Duygusal zekâ modelleri

Duygusal zekâ kavramı üzerinde önemli çalışmaları bulunan, Goleman (1995), Bar-On (1997), Cooper ve Sawaf (1997) ve Mayer ve Salovey (1997) kişilerin duygusal zekâ yeteneklerini açıklayan modeller geliştirmişlerdir. Goleman (1995), Bar-On (1997) ve Cooper ve Sawaf'ın (1997) modelleri karma modellerdir, Mayer ve Salovey'in (1997) modeli ise yetenek tabanlı duygusal zekâ modelidir. Bu iki model karşılaştırıldığında çıkış noktalarının aynı olduğu görülmektedir. Ancak yetenek tabanlı modeller karma duygusal zekâ modellerinden çok farklıdır. Karma modeller, duygusal zekânın zihinsel yeteneklerini içerirler, bunun yanı sıra da kişilik özelliklerini tanımlayan öğelerde mevcuttur (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000, s. 402). Mayer ve Salovey'in (1997, s. 11) yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli ise, duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme; duyguların kullanımı; duyguları anlama ve muhakeme etme ve duyguları yönetme/düzenleme ("iyimserlik / ruh halinin düzenlenmesi, özyönetim ya da duyguları yönetme" olarak da ifade edilmektedir) olmak üzere yetenekleri dört boyut olarak ölçmektedir. Yetenek tabanlı duygusal zekânın ölçümü için Schutte ve diğerleri (1998) tarafından "Duygusal Zekâ Testi" geliştirilmiştir. Yazarlar bu ölçeği duygusal zekânın kendini rapor etme tekniğiyle ölçebilmesi için sadece kâğıt ve kalem ile gerçekleştirilebilecek olan kısa bir teste duyulan ihtiyaçtan dolayı, Salovey ve Mayer'in (1990, 1997) duygusal zekâ modelini esas alarak geliştirmişlerdir. Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ modelinin alt boyutları, iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi, duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımınıdır. İyimserlik kişinin hayatına umut getirir ve problemler ile baş edebilme becerisi arasında sıkı bir bağ oluşturur (Mayer ve Salovey, 2000). Diğer taraftan, Mayer ve Salovey'in (1997, s. 11) modeline göre duygusal değerlendirme ve algılama en düşük seviyedir. Duygular değerlendirilirken önemli olan duygusal bilgi hakkında karar verebilmek ve bu kararı geliştirerek kullanılabilirliği sağlamaktır. İş yaşamında, aile içerisinde, çalışma arkadaşları ile iletişim gibi sosyal ilişkilerde duyguları değerlendirme, algılama ve tanımlama yeteneği kişinin başarısını artıracak yol gösterici bir unsurdur (Mayer ve Salovey, 1997). Diğer bir boyut duyguların kullanımınıdır. Duygularımız düşüncelerimizin nasıl ve ne şekilde olacağını etkiler ve önemli durumlarda dikkatimizi o yöne çeker. Bizi bu durumlara hazırlarken problemlerin çözülme aşamasında düşüncelerimizin nasıl oluşacağı konusunda da yol göstericidir (Caruso ve Salovey, 2010, s. 11).

Mayer, Salovey ve Caruso (2000, s. 401) tarafından değerlendirilen duygusal zekâ modellerinin tanım ve boyutları Tablo-1'de yer almaktadır.

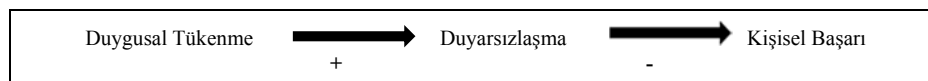
Tablo1. Duygusal Zekâ Modelleri

Tanım	Temel Boyutlar
<b>Goleman (1995) Modeli</b> Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Kişisel Yeterlilik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Özbilinç (Duygusal bilinç, Özdeğerlendirme, Özgüven)</li> <li>Kendine Yön Verme (Özdenetim, Güvenilirlik, Vicdanlılık, Uyumluluk, Yenilikçilik)</li> <li>Motivasyon (Başarma güdüsü, Bağlılık, İnisiyatif, İyimserlik)</li> </ul> </li> <li><b>Sosyal Yeterlilik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Empati (Bşkalarını anlamak, bşkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanma, politik bilinç)</li> <li>Sosyal beceriler (etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, işbirliği ve dayanışma, takım yetenekleri)</li> </ul> </li> </ol>
<b>Bar-On (1997) Modeli</b> Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizisidir.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Kişisel Beceriler</b> (duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme, bağımsızlık)</li> <li><b>Kişiler arası Beceriler</b> (bireyler arası ilişkiler, sosyal sorumluluk, empati)</li> <li><b>Uyumluluk</b> (problem çözüme, gerçeklik testi, esneklik)</li> <li><b>Stres ile Başa Çıkma</b> (stres toleransı, dürtü kontrolü)</li> <li><b>Genel Ruh Durumu</b> (Mutluluk, iyimserlik)</li> </ol>
<b>Cooper ve Sawaf (1997) Modeli</b> Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Duyguları Öğrenmek</b> (duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim, pratik sezgi)</li> <li><b>Duygusal Zindelik</b> (öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenileme)</li> <li><b>Duygusal Derinlik</b> (özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak, yetki olmadan etki)</li> <li><b>Duygusal Simya</b> (sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi, fırsatı sezinlemek, geleceği yaratmak)</li> </ol>
<b>Mayer ve Salovey (1997) Modeli</b> Duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguyla düşüncüyü kaynaştırma, duyguları anlama ve analiz etme, duyguları kontrol etme yetenekleridir.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme</b> (kendi ve başkaların duygularını anlama ve ifade etme, duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi, farklı duygusal ifadeleri ayırt etme)</li> <li><b>Duyguların Kullanımı</b> (duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar, ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur)</li> <li><b>Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek</b> (duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak, duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak, karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak ile duygular arasındaki geçişleri anlamak)</li> <li><b>Duyguyu Yönetme ve Düzenleme (İyimserlik, özyönetim)</b> (hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek, olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek)</li> </ol>

Kaynak: (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000, s. 401).

### 3. Tükenmişlik kavramı

Tükenmişlik, Freudenberger tarafından ilk defa 1974 yılında “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak tanımlanmış; günümüze kadar çok sayıda tanım ve araştırma yapılarak geliştirilmiştir. Günümüzde ise tükenmişlik için en çok kullanılan ve kabul edilen tanım Maslach (1982) tarafından geliştirilmiştir. Maslach (1982), tükenmişliği kısaca “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlamış, literatürde yaygın olarak kullanılan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”ni geliştirmiştir (Maslach ve Zimbardo, 1982, s. 3). Maslach’ın tükenmişlik modelinde birbirini izleyen aşamalar Şekil-1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Maslach’ın Tükenmişlik Modeli (1986)

Tükenmişlik yaşayan kişi ilk olarak duygularını kaybetmekte, sonuçta da duygusal verimliliğini tüketmektedir. Duygusal verimliliğini kaybeden kişi daha sonraki aşamada etrafındaki insanlarla ilişkisini kısıtlayarak psikolojik olarak kendini çevreden soyutlar. Bunun sonucunda da kişide duyarsızlaşma baş gösterir. En son aşamada kişi olaylar karşısında daha önceki davranışlarıyla şimdiki davranışları arasındaki farkı görür, toplum içerisinde çevreye karşı mesafeli davranmasının kendisini ve bulunduğu ortama katkılarının kısıtlandığını düşünür. Böylece kişi çevresinde iş ve insani ilişkilerinde yetersizlik duygusuna kapılarak kendisini her konuda yetersiz görmeye başlamaktadır. Kişisel başarı boyutunda ise kişi kendini olumsuz değerlendirme eğilimi içerisinde bulur (Maslach ve Zimbardo, 1982; Cordes ve Dougherty, 1993, s. 624; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 403).

### 3.1. Tükenmişliği etkileyen etkenler

Tükenmişliğe neden olan etkenler kişisel ve örgütseldir. Kişisel etkenler, kişinin çalıştığı ortam içerisindeki diğer kişilerden kaynaklanmaktadır. Çalışılan ortamdaki kişilerin kişilik özelliklerinin tükenmişlik yaşanmasında önemli bir etkisi vardır. Tükenmişlik yaşayan kişilerin daha çok “A-tipi” kişiliğe sahip bireylerden oluştuğu gözlenmiştir. “A-tipi” kişiliğe sahip bireylerin “empati kuramayan, öz yeterliliğe sahip olmayan, karşılanması güç beklentileri olan ve dış kontrol odaklı” olan kişiler olduğu belirtilmiştir (Lee ve diğerleri, 2003). Diğer taraftan, tükenmişlik üzerinde demografik farklılıklar da etkili olmaktadır. Bazı çalışmalar erkeklerin kadınlardan daha çok tükenmişlik duygusu ile karşılaştığını (Girgin ve Baysal, 2005, s. 177; Polatçı, Ardıç ve Tınaz, 2007, s. 9; Otacıoğlu, 2008:110), bazıları ise kadınların erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşadığını (Ergin, 1992; Örmən, 1993; Torun, 1997, s. 48; Sürgevil, 2005, s. 108), bazı araştırmacılar ise bu konuda kadınlarla erkekler arasında farklılıklar olmadığını belirtmişlerdir (Naktiyok ve Karabey, 2005; Şanlı, 2006; Gençay, 2007, s. 772; Polatçı, 2007, s. 121). Demografik özellikler haricinde mesleki tecrübe ve çalışma sürelerinin tükenmişlik üzerinde negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981; Randall ve Scott, 1988; Ergin, 1992; Lee ve Ashforth, 1993; Ergin, 1995; Tümkiye, 1996; Izgar, 2001). Bazı çalışmalarda bekarların ve çocuk sahibi olmayanların daha çok tükenmişlik yaşadıkları gözlenmiştir (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993). Özdemir (2001, s. 25), eğitim seviyesi arttıkça, tükenmişlikle başa çıkma başarısının artabileceğini belirtmiş; üniversite eğitimi almamış çalışanların daha az ve üniversite mezunlarının da yüksek lisans mezunlarına göre daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını araştırma sonucunda ortaya çıkarmıştır. Kısaca aynı şartlarda bile, kişisel nedenlerden dolayı bazı kişiler tükenmişliği yaşarken bazılarının da bu durumu yaşamadığı yapılan çalışmalarda gözlenmiştir.

Diğer taraftan, tükenmişliğe neden olan çok farklı örgütsel etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden bazıları, iş yerindeki çalışma saatlerinin uzun olması (Freudenberger, 1974), çalışılan ortamdaki çatışmalar (Izgar, 2001, s. 15), verilen kararları uygulayamama (Eisenstat ve Felner, 1984; Jackson, Turner ve Brief, 1987; Izgar, 2001, s. 16), çalışma ortamındaki iletişim eksikliği (Miller ve diğerleri, 1990; Um ve Harrison, 1998), çalışanların birbirine destek olmaması (Jackson, Turner ve Brief, 1987; Miller ve diğerleri, 1990; Sarros ve Sarros, 1992; Lee ve Ashforth, 1993; Um ve Harrison, 1998; Schaufeli ve Greenglass, 2001; Srinivas, 2002; Medland, Howard-Ruben ve Whitaker, 2004), kişilerin verilen görevlerde duyduğu sıkıntılar (Jackson, Turner ve Brief, 1987; Lee ve Ashforth, 1993; Um ve Harrison, 1998; Srinivas, 2002), görev tanımlarının tam olarak yapılmaması (Eisenstat ve Felner, 1984; Lee ve Ashforth, 1993; Um ve Harrison, 1998; Srinivas, 2002), olumsuz çalışma şartları (Nagy ve Davis, 1985), terfi koşullarının olmaması (Meier, 1983), çalışma ortamındaki rahatsız edici davranışlar (Torun, 1997; Maslach ve Leiter, 1997), iş güvenliğinin sağlanamaması (Torun, 1997; Maslach ve Leiter, 1997), örgüt yapısına uygun olmayan yönetici davranışları (Ensari ve Tuzcuoğlu, 1995), işin belli standartlarda olmaması, örgüt içerisindeki amaçları destekleyen ve hedeflere ulaşmayı sağlayan bir ortamın oluşturulmaması (Farber, 2000; Pines, 2003; Medland, Howard-Ruben ve Whitaker, 2004; Savicki, 2006), iş yerinin yeniden düzenlenmesi (Burke ve Greenglass, 2001; Greenglass, Burke ve Fiksenbaum, 2001), iş yerinde ekonomik olarak küçülmeye gidilmesi ve çalışan sayısının azaltılması (Greenglass, Burke ve Fiksenbaum, 2001) olarak belirtilmektedir.

### 4. Duygusal zekâ ve tükenmişlik ilişkisi ile ilgili türkiye’de yapılan bazı araştırmalar

Türkiye’de duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları eğitim sektöründe çalışanlar ile ilgilidir. Öztürk (2006) tarafından okul öncesi öğretmenler ile ilgili yapılan çalışma sonucunda, okul öncesi öğretmenlerin



duygusal zekâ alt boyutları ve tükenmişlik düzeylerinin yaş, eğitim seviyesi gibi değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Önal (2010) ise, eğitim çalışanları ile yapılan çalışma sonucunda, demografik değişkenler açısından değerlendirildiğinde, çalışanların duygusal zekâları ile tükenmişlik seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Turan (2015) tarafından öğretmenler ile ilgili yapılan çalışmada, evli öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin bekar öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir; öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki farkın ise anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Demirdiş (2009) tarafından ilköğretim okulu yöneticileriyle yapılan çalışma sonucunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin genel olarak duygusal zekâlarının yüksek düzeyde olduğu bulunmuş ve bu durumun da stresle başa çıkma ve genel ruh durumu boyutlarını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Konakay (2010) ise, akademisyenlerin duygusal zekâ yeterliliği ile ilgili yapmış olduğu araştırma sonucunda üniversitelerin tükenmişliği önleme politikalarının gözden geçirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Eğitim sektöründe yapılan çalışmalar, duygusal zekâ ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Adiloğulları (2013) tarafından Muğla merkezdeki beden eğitimi öğretmenleriyle yapılan çalışmada, beden eğitimi öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, tükenmişlik seviyelerinde azalma olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, eğitim sektörü dışında Güllüce (2006) tarafından işletmelerdeki yöneticiler ile ilgili yapılan çalışma sonucunda, duygusal zekâ ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Eğitim sektörü dışında sağlık sektöründe de duygusal zekâ ve tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar mevcuttur. Ak-Sütlü (2013) tarafından özel bir hastane çalışanlarıyla yapılan çalışmada, sağlık çalışanlarında duygusal zekâ ve tükenmişlik ilişkisinin, meslek gruplarına göre, demografik değişkenlere göre ve çalışma yıllarına göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Çitil (2014), ebeler ile yaptığı çalışmada, ebelerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin normal seviyede olduğunu ancak kişisel başarı yönünden tükenmişlik yaşadıkları saptamıştır; ebelerin duygusal zekâlarının ise iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

Duygusal zekâ ile tükenmişlik ilişkisinin incelendiği çalışmalar genellikle eğitim ve sağlık sektöründe yürütülmüştür. Farklı sektörlerde çalışanların yaşadıkları tükenmişlik seviyeleri ile duygusal zekânın tükenmişliğe etkilerinin inceleneceği çalışmaların yürütülmesi ile elde edilecek bulgular, sektörler arasında farklılıkların tespit edilmesine neden olacaktır. Bu çerçevede, bu çalışmada kamu sektörü çalışanlarının duygusal zekâ ve tükenmişlik seviyelerine odaklanılmış ve duygusal zekâ ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Yapılan literatür taraması sonucunda, bu araştırmanın temel amacı, kamuda çalışanların duygusal zekâ boyutlarının, tükenmişliğin alt boyutları ile olan ilişkisinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmektedir.

H<sub>1a</sub>: İyimserlik, duygusal tükenmeyi olumsuz etkilemektedir.

H<sub>1b</sub>: İyimserlik, kişisel başarı hissini olumlu etkilemektedir.

H<sub>1c</sub>: İyimserlik, duyarsızlaşmayı olumsuz etkilemektedir.

H<sub>2a</sub>: Duyguların değerlendirilmesi, duygusal tükenmeyi olumsuz etkilemektedir.

H<sub>2b</sub>: Duyguların değerlendirilmesi, kişisel başarı hissini olumlu etkilemektedir.

H<sub>2c</sub>: Duyguların değerlendirilmesi, duyarsızlaşmayı olumsuz etkilemektedir.

H<sub>3a</sub>: Duyguların kullanımı, duygusal tükenmeyi olumsuz etkilemektedir.

H<sub>3b</sub>: Duyguların kullanımı, kişisel başarı hissini olumlu etkilemektedir.

H<sub>3c</sub>: Duyguların kullanımı, duyarsızlaşmayı olumsuz etkilemektedir.

## 5. Araştırma yöntemi

Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada örnekleme oluşturan çalışanların demografik ve meslek ile ilgili bilgilerini belirlemek amacıyla 8 sorudan oluşan “Bilgi Formu”, çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin belirlenmesi amacıyla Salovey ve Mayer (1990) çalışması temel alınarak geliştirilmiş “Schutte Duygusal Zekâ” ölçeği ve tükenmişlik seviyelerinin belirlenmesi amacıyla

“Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin ölçülmesinde kullanılan “Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği” 41 sorudan oluşmaktadır ve Göçet (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Duygusal zekâ ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi (21 madde), duyguların değerlendirilmesi (13 madde) ve duyguların kullanımınıdır (7 madde). Cevaplama seçenekleri 5’li Likert tipinde olan ölçeğin, her bir boyutunun ayrı ayrı değerlendirilmesi yapılmış ve katılımcıların sorulara verdiği cevaplar, her alt boyut için ayrı ayrı her birey için toplanarak, o kişinin ilgili alt boyuttan aldıkları puanlar belirlenmiştir.

Göçet (2006), duygusal zekâ ölçeğinin Türkçe formunun geçerlilik çalışmaları olarak yapı geçerliliği, kapsam geçerliliği ve uyum geçerliliğini araştırmıştır. Göçet’in çalışmasında, duygusal zekâ ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,79 olarak hesaplanmıştır (Göçet, 2006, s. 55). Bu araştırmada ise, duygusal zekâ ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,695, alt boyutu olan iyimserlik/ ruh halinin düzenlenmesi için 0,786, duyguların değerlendirilmesi alt boyutu için 0,787, duyguların kullanımını alt boyutu için ise 0,649 olarak belirlenmiştir.

Araştırma katılımcılarının tükenmişlik seviyelerinin ölçülmesinde kullanılan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” 5’li Likert tipinde 22 sorudan oluşmaktadır, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Ölçek, duygusal tükenme (9 madde), duyarsızlaşma (5 madde) ve kişisel başarı hissi (8 madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırma katılımcıları için her bir boyutun ayrı ayrı değerlendirilmesi yapılmıştır. Tükenmişlik bir süreç olduğu ve değişik fonksiyonları içerdiği için tek bir puanla ifade edilmemektedir. Her üç alt boyutun birlikte değerlendirilmesi ile mevcut durum anlaşılmaktadır. Sorulara verilen cevaplar, her alt boyut için ve ayrı ayrı her birey için toplanarak, o kişinin ilgili alt boyuttan aldıkları puanlar ile belirlenmiştir. Ergin (1992) ölçeğin Cronbach Alfa katsayısını 0,79 olarak hesaplamıştır. Bu araştırma sonucunda, tükenmişlik ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,738, alt boyutu olan duygusal tükenmişlik için 0,791, duyarsızlaşma alt boyutu için 0,721, kişisel başarı hissi alt boyutu için 0,811 olarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılan duygusal zekâ ve tükenmişlik ölçeklerinin Cronbach Alpha güvenilirlik değerlerinin 0,7’ye yakın ve 0,7’den fazla olması, ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 21 paket programında analiz edilmiştir. Araştırma bulguları ile ilgili olarak öncelikle duygusal zekâ ölçeği ve tükenmişlik ölçeğinden alınan verilere ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine ve mesleklerine göre duygusal zekâ ölçeği verileri ve alt ölçek verilerine ilişkin karşılaştırmalar yapılmış, bağımsız örneklem için ise, iki gruba ait verilerin ortalamalarını karşılaştırmaya yarayan parametrik bir teknik olan t testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için ise korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan istatistik analizlerde 0,05 hata payı kabul edilmiştir.

### 5.1. Araştırma örnekleme

Araştırma mühendislerin çoğunlukla çalıştığı ve önemli bir kısmının görevlerinin bir bölümünün ikamet edilen şehir dışında yürütüldüğü bir kamu kurumunda yapılmıştır. Ankara ilinde bulunan kurumda, 1 Temmuz 2015 tarihi itibarıyla toplam 1.497 kişi çalışmaktadır. Belirlenen örnek sayısına ulaşmak amacıyla, Temmuz-Eylül 2015 döneminde kurum çalışanlarına 400 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketler arasından eksik veya hatalı verilerden oluşan 57 adedi değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Böylece, araştırmanın örneklemini 343 kamu çalışanı oluşturmaktadır ve bu örneklem evrenin %23’üne tekabül etmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların demografik ve meslek ile ilgili değişkenlere göre dağılımı Tablo-2’de gösterilmektedir. Araştırma örnekleminin %58,3’ü erkeklerden, %41,7’si kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %78,7’si evli, %21,3’ü ise bekarıdır. Katılımcıların çoğunluğunun eğitim seviyesi yüksektir; %50,4’ü üniversite mezunu, %24,2’si yüksek lisans mezunu, %9,6’sı doktora mezunudur, sadece %15,7’si ise üniversite ve yüksek lisans haricinde eğitim seviyesine (ilköğretim, lise, yüksekokul) sahiptir. Katılımcıların %65’i mühendis olarak, %13,4’ü teknik eleman kadrosunda, %21,6’sı idari kadroda çalışmaktadır. Katılımcıların işleri nedeniyle şehir dışında olma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde %59,5’unun yıl içinde hiç şehir dışı görevde bulunmadıkları, %10,8’inin 1 aydan daha az süre ile, %13,7’sinin 1-3 ay arasında, %8,5’inin ise 3-6 ay arasında şehir dışında buldukları tespit edilmiştir. Araştırma katılımcılarının %7,6’sı ise görevleri nedeniyle 6 aydan fazla süre ile şehir dışında bulunmaktadırlar.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik ve Meslek ile ilgili Özellikleri

Değişkenler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Kadın	143	41,7
	Erkek	200	58,3
Medeni Durum	Evli	270	78,7
	Bekar	73	21,3
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	4	1,2
	Lise	20	5,8
	Yüksekokul	30	8,7
	Üniversite	173	50,4
	Yüksek Lisans	83	24,2
	Doktora	33	9,6
Mesleği	Mühendis	223	65,0
	Teknik Eleman	46	13,4
	İdari Kadro	74	21,6
	Hiç	204	59,5
Şehir dışında bulunma süresi	1 aydan az	37	10,8
	1-3 ay	47	13,7
	3-6 ay	29	8,5
	6 aydan fazla	26	7,6
<b>Toplam</b>		<b>343</b>	<b>100</b>

## 6. Araştırma bulguları

### 6.1. Araştırma değişkenlerinin demografik ve meslek ile ilgili değişkenlere göre farklılığı ile ilgili araştırma bulguları

Katılımcıların duygusal zekâ seviyelerinin cinsiyete göre farklılığı incelenmiş; duygusal zekânın iyimserlik ve duyguların kullanımı alt boyutlarında cinsiyete göre farklılık tespit edilmiştir. Kadın ve erkek çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, kadınların ve erkeklerin duygusal zekâ seviyelerinin arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak duygusal zekânın alt boyutları incelendiğinde iyimserlik ve duyguların kullanımı alt boyutlarında kadın-erkek arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. Kadınların daha iyimser olduğu ancak erkekler için ise duyguların kullanımı alt boyutunun daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir (Tablo-3).

Tablo 3. Katılımcıların Duygusal Zekâ Seviyelerinin Cinsiyetlere Göre Farklılığı

		N	Ortalama (M)	Standart sapma (σ)	t	p
Duygusal Zekâ	Kadın	143	3,16	,204	1,250	,212
	Erkek	200	3,13	,245		
İyimserlik	Kadın	143	3,76	,370	2,500	<b>,013*</b>
	Erkek	200	3,65	,433		
Duyguların Değerlendirilmesi	Kadın	143	2,32	,591	-,119	,905
	Erkek	200	2,33	,559		
Duyguların Kullanımı	Kadın	143	2,94	,578	-2,005	<b>,046*</b>
	Erkek	200	3,07	,659		

Katılımcıların duygusal zekâ seviyelerinin mesleğe göre farklılığı incelendiğinde, mühendis ve idari-tekni k kadro çalışanları arasında duygusal zekâ seviyeleri, duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanılması alt boyutları arasında mesleğe göre anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekânın alt boyutları değerlendirildiğinde duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı alt boyutlarında mühendis ve idari-tekni k kadro çalışanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Mühendislerin daha iyimser (3,72) olduğu ancak idari-tekni k kadro çalışanları için ise duyguların kullanımı (3,11) ve duyguların değerlendirilmesi (2,48) alt boyutlarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo-4).

Tablo 4. Katılımcıların Duygusal Zekâ Seviyelerinin Mesleğe Göre Farklılığı

		N	Ortalama (M)	Standart sapma (σ)	T	p
Duygusal Zekâ	Mühendis	223	3,12	,229	-2,402	<b>,017*</b>
	İdari-Teknik	120	3,19	,224		
İyimserlik	Mühendis	223	3,72	,418	1,558	,120
	İdari-Teknik	120	3,65	,394		
Duyguların Değerlendirilmesi	Mühendis	223	2,24	,550	-3,739	<b>,000*</b>
	İdari-Teknik	120	2,48	,581		
Duyguların Kullanımı	Mühendis	223	2,97	,670	-1,945	<b>,039*</b>
	İdari-Teknik	120	3,11	,536		

Şehir dışında görev alan çalışanlarla şehir dışında görev almayan çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, duygusal zekâ seviyelerinin birbirine yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Şehir dışında görev alan çalışanların, duyguların kullanımı (2,96) alt boyutu şehir dışında görev almayan çalışanların duyguların kullanımı (3,06) alt boyutundan düşük olduğu tespit edilmiştir. Şehir dışında görev alan çalışanların duyguların değerlendirilmesi (2,19) alt boyutu şehir dışında görev almayan çalışanların duyguların değerlendirilmesi (3,06) alt boyutundan daha düşüktür. İyimserlik alt boyutunda ise şehir dışında görev alan çalışanların (3,73) ve şehir dışında görev almayan çalışanların (3,67) ortalamaları birbirine yakın ve yüksek seviyededir (Tablo-5).

Tablo 5. Katılımcıların Duygusal Zekâ Seviyelerinin Şehir Dışında Görev Alma Durumuna Göre Karşılaştırması

		N	Ortalama (M)	Standart Sapma (σ)	T	p
Duygusal Zekâ	Şehir dışı görev	139	3,11	,208	2,563	<b>,011*</b>
	Şehir içi görev	204	3,17	,239		
İyimserlik	Şehir dışı görev	139	3,73	,387	-1,159	,247
	Şehir içi görev	204	3,67	,426		
Duyguların Değerlendirilmesi	Şehir dışı görev	139	2,19	,681	3,788	<b>,000*</b>
	Şehir içi görev	204	3,06	,589		
Duyguların Kullanımı	Şehir dışı görev	139	2,96	,681	1,421	,156
	Şehir içi görev	204	3,06	,528		

Kadın ve erkek çalışanların tükenmişlik seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, tükenmişlik seviyelerinin ortalamalarının birbirine yakın ve ortalamanın altında olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo-6).

Tablo 6. Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Cinsiyetlere Göre Karşılaştırması

		N	Ortalama (M)	Standart sapma (σ)	t	p
Tükenmişlik	Kadın	143	2,66	,411	-1,475	,141
	Erkek	200	2,72	,398		
Duygusal Tükenme	Kadın	143	2,39	,670	,821	,412
	Erkek	200	2,32	,694		
Kişisel Başarı Hissi	Kadın	143	3,49	,645	-3,383	<b>,001*</b>
	Erkek	200	3,71	,591		
Duyarsızlaşma	Kadın	143	1,82	,606	-,449	,654
	Erkek	200	1,85	,729		

Duygusal tükenme alt boyutunda kadın çalışanların (2,66) ve erkek çalışanların (2,72) tükenmişlik seviyesi ortalamaları birbirine yakın ve ortalama seviyenin altındadır. Kişisel başarı hissi alt boyutu,

kadın çalışanlar (3,49) ve erkek çalışanlar (3,71) için ortalamanın üstünde ve diğer boyutlara göre yüksektir. Kadın çalışanların (1,82) ve erkek çalışanların (1,85) duyarsızlaşma seviyeleri ise ortalamanın altında ve diğer alt boyutlara göre düşüktür (Tablo-6). Mühendis ve idari-teknik kadro çalışanlarının tükenmişlik seviyeleri ve tükenmişliğin alt boyutlarının ortalamaları karşılaştırıldığında, mühendis ve idari-teknik kadro çalışanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. (Tablo- 7).

Tablo 7. Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Mesleğe Göre Karşılaştırması

		N	Ortalama (M)	Standart sapma (σ)	t	p
Tükenmişlik	Mühendis	223	2,69	,391	-,296	,767
	İdari-Teknik	120	2,70	,429		
Duygusal Tükenme	Mühendis	223	2,33	,659	-,855	,393
	İdari-Teknik	120	2,39	,730		
Kişisel Başarı Hissi	Mühendis	223	3,64	,562	,789	,431
	İdari-Teknik	120	3,58	,725		
Duyarsızlaşma	Mühendis	223	1,83	,672	-,385	,701
	İdari-Teknik	120	1,86	,695		

Şehir dışında görev yapan çalışanlarla şehir dışında görev almayan çalışanların tükenmişlik seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, şehir dışında görev alan çalışanlarla almayan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo- 8).

Tablo 8. Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Şehir Dışında Çalışma Durumuna Göre Farklılığı

		N	Ortalama (M)	Standart sapma (σ)	T	p
Tükenmişlik	Şehir dışı görev	139	2,67	,386	,957	,339
	Şehir içi görev	204	2,71	,416		
Duygusal Tükenme	Şehir dışı görev	139	2,26	,622	1,996	<b>,047*</b>
	Şehir içi görev	204	2,41	,719		
Kişisel Başarı Hissi	Şehir dışı görev	139	3,67	,581	-1,171	,242
	Şehir içi görev	204	3,59	,650		
Duyarsızlaşma	Şehir dışı görev	139	1,81	,677	,619	,536
	Şehir içi görev	204	1,86	,682		

Tükenmişliğin alt boyutları incelendiğinde duygusal tükenme alt boyutunda şehir dışında görev alan çalışanlarla şehir dışında görev almayan çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Şehir dışında görev alan çalışanların (2,26) duygusal tükenme alt boyutu şehir dışında görev almayan çalışanların (2,41) duygusal tükenme alt boyutundan daha düşüktür. Şehir dışında görev alan çalışanların kişisel başarı hissi (3,67) şehir dışında görev almayan çalışanlara (3,59) göre daha yüksektir. Duyarsızlaşma alt boyutunda ise şehir dışında görev alan çalışanlarla (1,81) şehir dışında görev almayan çalışanların (1,86) ortalamaları diğer tüm boyutlara göre en düşük seviyededir (Tablo- 8).

## 6.2. Duygusal zekânın tükenmişliğe etkisi ile ilgili araştırma bulguları

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, duygusal zekâ ölçeğinin iyimserlik ve duyguların değerlendirilmesi alt boyutları ile tükenmişliğin her üç alt boyutu (duygusal tükenme, kişisel başarı hissi, duyarsızlaşma) arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. Ayrıca, duygusal zekâ ölçeğinin “duyguların kullanımı” alt boyutunun tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarından sadece “kişisel başarı hissi” alt boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Duygusal zekâ ölçeğinin “iyimserlik” boyutu ile tükenmişlik ölçeğinin “duygusal tükenme” boyutu arasında negatif yönde ( $r = -0,146$ ); “kişisel başarı hissi” boyutu arasında pozitif yönde ( $r = 0,478$ ); “duyarsızlaşma” boyutu arasında negatif yönde ( $r = -0,189$ ) olan ilişkiler  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlıdır. Duygusal zekâ ölçeğinin “duyguların değerlendirilmesi” boyutu ile tükenmişlik ölçeğinin “duygusal tükenme” boyutu arasında pozitif yönde ( $r = 0,272$ ); “kişisel başarı hissi” boyutu arasında ise negatif yönde ( $r = -0,345$ ); “duyarsızlaşma” boyutu ile arasında pozitif yönde ( $r = 0,281$ ) olan ilişkilerin  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Duygusal zekâ ölçeğinin “duyguların kullanımı” boyutu ile

tükenmişlik ölçeğinin “kişisel başarı hissi” boyutu arasında pozitif yönde ( $r = 0,215$ ) olan ilişkiler  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için her iki kavramı oluşturan boyutlar arasında regresyon analizi yapılmıştır. Duygusal zekânın tükenmişliğe olan etkisi ile ilgili bulgular Tablo- 9’da belirtilmektedir. “Duyguların Değerlendirilmesi” ile “Duygusal Tükenme” boyutları arasında ( $\beta = ,262^{**}$ ;  $p < 0,05$ ) ve “Duyguların Değerlendirilmesi” ile “Duyarsızlaşma” boyutları arasında ( $\beta = ,249^{**}$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Diğer taraftan, duygusal zekânın tüm alt boyutları ile tükenmişliğin “Kişisel Başarı Hissi” alt boyutu arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. “İyimserlik” ile “Kişisel Başarı Hissi” arasında ( $\beta = ,395^{**}$ ;  $p < 0,05$ ) ve “Duyguların Kullanımı” ile “Kişisel Başarı Hissi” arasında ( $\beta = ,170^{**}$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. “Duyguların Değerlendirilmesi” ile “Kişisel Başarı Hissi” arasında ( $\beta = -,139^{**}$ ;  $p < 0,05$ ) ise negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 9. Duygusal Zekânın Tükenmişliğe Etkisi

Yordayıcı Değişkenler	Yordanan Değişkenler					
	Model 1 Duygusal Tükenme		Model 2 Kişisel Başarı Hissi		Model 3 Duyarsızlaşma	
	B	T	B	T	B	T
İyimserlik	-,014	-,226	<b>,395**</b>	7,419	-,069	-1,149
Duyguların Değerlendirilmesi	<b>,262**</b>	4,378	<b>-,139**</b>	-2,611	<b>,249**</b>	4,177
Duyguların Kullanımı	-,043	-,818	<b>,170**</b>	3,651	,026	,490
R <sup>2</sup>	0,076		0,273		0,083	

\*\* P < 0,01

## 7. Sonuç ve değerlendirme

Çalışanlarının önemli bir bölümünü mühendislerin oluşturduğu bir kamu kurumunda yapılan bu araştırmada, duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye odaklanılmış olup her iki değişken için araştırma bulguları genel olarak değil alt-boyutlar ile değerlendirilmiştir. Araştırma katılımcılarının duygusal zekâ ve tükenmişlik seviyeleri incelendiğinde genel olarak duygusal zekâ seviyelerinin ortalamasının biraz üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekânın alt boyutları değerlendirildiğinde ise duyguların değerlendirilmesi alt boyutunun diğer boyutlara göre en düşük seviyede olduğu bulunmuştur. Duyguların kullanımı katılımcıların geneli için ortalama seviyede olup, iyimserlik alt boyutunun da diğer boyutlara göre en yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. İyimserlik alt boyutunun yüksek olmasının nedeni çalışanların büyük bir kurumda görev almaları, kurumun sağladığı maddi olanakların iyi olması ve aynı meslek gruplarının bir arada uyum içerisinde çalışmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer taraftan, katılımcıların geneli için tükenmişlik seviyesinin ortalamasının biraz altında olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarında ise kişisel başarı hissi alt boyutu diğer boyutlara göre en yüksek, duyarsızlaşma alt boyutu ise diğer boyutlara göre en düşük seviyededir. Duygusal tükenme alt boyutunun da katılımcıların geneli için ortalama seviyede olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların bir bölümü mühendislerden oluştuğu için kişisel başarının yüksek olduğu düşünülmektedir.

Civanoğlu (2015) ve Güllüce (2006) tarafından yapılan araştırmalarda, kadınların duygusal zekâ seviyelerinin erkeklerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada ise, duygusal zekâ seviyesi için cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak duygusal zekânın alt boyutları incelendiğinde iyimserlik ve duyguların kullanımı alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Kadınların daha iyimser olduğu buna karşın erkeklerin ise duyguların kullanımı seviyelerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kadınlar iyimser olmakla yaşamın içindeki sorunlarla daha kolay baş edebilmektedirler. Yaşadıkları hatalardan ders alarak kendilerini daha çabuk toparlamakta, hayata daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Erkeklerin ise, hedeflerine ulaşmakta ve stresle

başta çıkmakta daha başarılı olmaları nedeniyle, duygusal zekânın duyguların kullanımı boyutunun kadınlara göre daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Şehir dışı göreve giden ve gitmeyen çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında duygusal zekâ seviyelerinin birbirine yakın olduğu belirlenmiştir. Duygusal zekânın duyguların değerlendirilmesi boyutunun şehir dışında yalnız görev yapan çalışanlarda daha düşük, şehir dışında görevi olmayan çalışanlarda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Şehir dışında görevi olan çalışanların duygusal değerlendirme boyutunun daha düşük olmasının nedeninin şehir dışında olduğu süre boyunca yaşadığı ortamdaki uzak kalmaları olduğu düşünülmektedir. Şehir dışında görev alan çalışanlarla görev almayan çalışanların tükenmişlik seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, bu çalışanlar arasında tükenmişlik bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Tükenmişliğin alt boyutları incelendiğinde ise duygusal tükenme boyutunda şehir dışında görev yapan çalışanlarla şehir dışında görevi olmayan çalışanlar arasında farklılık tespit edilmiştir. Şehir dışında çalışanlar duygusal olarak bir tükenme yaşamaktadırlar. Bunun sebebi de büyük olasılıkla yaşadıkları yerden ve ailelerinden uzakta çalışıyor olmalarından kaynaklanmaktadır.

Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde, duygusal zekâ boyutlarından iyimserlik boyutu ile tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ ölçeğinin iyimserlik boyutu ile tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarı boyutu arasında ise pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Duygusal zekânın iyimserlik boyutu ile tükenmişlik ölçeğinin duyarsızlaşma boyutu arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların iyimserlik seviyeleri arttıkça kişisel başarı hissinde artış olurken, duygusal tükenmeleri ve duyarsızlaşmalarında da azalma olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, Ak-Sütlü (2013) tarafından sağlık sektöründe yapılan araştırma bulguları ile benzerlik taşımaktadır. Ak-Sütlü'nün çalışmasının sonucunda da, tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenmişlik alt boyutu ile duygusal zekânın iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi alt boyutu arasında ters yönde, duyguların değerlendirilmesi alt boyutu ile pozitif yönde ilişki bulunmuştur.

Yapılan bu çalışma, elde edilen bulguların taşıdığı sınırlılıklar çerçevesinde ele alınmalıdır. Kamu çalışanlarının duygusal zekâ ile tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışma ile önemli bulgular tespit edilmesine rağmen, araştırmanın bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Araştırma bulguları 343 çalışanın görüşleri ile sınırlıdır. Diğer bir sınırlılık ise, özellikle anket soruları arasında, mevcut işlerinin çalışanların kaçınılmaz işleri olduğu ve daha önce kurum içinde farklı birimlerde çalışıp çalışmadıkları, aldıkları eğitim ile ilgili yaptıkları işin uyumlu olup olmadığı ile ilgili soruların bulunmamasıdır. Bu bilgilerin, özellikle çalışanların tükenmişlik seviyeleri ile ilgili olabileceği değerlendirilmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, benzer soruların da araştırmaya dahil edilmesinin, araştırma bulguları için önemli olacağı düşünülmektedir. Ortaya çıkan bulguların gelecekte başka kamu kurumlarında yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bundan sonra bu konuda yapılacak olan çalışmalarda örneklemin daha geniş tutulması ile araştırma sonuçlarının farklılaşabileceği düşünülmektedir. Örneklemin yanı sıra, yapılacak çalışmalarda farklı örgütsel etkenler, yapılan işin niteliği ile ilgili değişkenlerin dahil edilmesi önemlidir; zira bu çalışmada şehir dışında görev yapan ve yapmayan çalışanlar arasında duygusal tükenme bakımından farklılık tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçları göz önüne alınarak araştırma yapılan kurum için çeşitli öneriler sunulabilir. Şehir dışında görev yapan çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kaldıkları ortamların yeniden düzenlenmesi ve takım halinde çalışan elemanların daha çok iletişim kurabilecekleri ve bir arada olmalarını sağlayabilecek düzenlemelerin yapılması önerilmektedir. Kurumun bu çalışmaları yapması ile birlikte çalışanların duygusal zekâ boyutlarından “duyguların değerlendirilmesi” ve “duyguların kullanımı” boyutlarının geliştirilmesi sağlanabilir. Bir diğer önemli konuda kurumda mesleki ve kişisel becerilerin geliştirilmesine yönelik eğitimlere yeterince önem verilmemesidir. Çalışanlara mesleki eğitimlerin yanı sıra duygusal zekâ gelişimine katkı sağlayan kişisel eğitimler verilerek kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanması önerilmektedir. Ayrıca bütün bu konularda çalışanların eğitilmesine yardımcı olacak ve aralarında bütünlük sağlayacak insan kaynakları ile ilgili bir birimin kurulmasının da önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın sınırlılıklarına rağmen, bu çalışma duygusal zekâ ve tükenmişlik ilişkisinin her iki değişkenin alt boyutları ile incelendiği sınırlı sayıda ki araştırmalar arasındadır. Bununla birlikte, bu

araştırma, çalışan sayısının fazla olduğu, farklı meslek gruplarına ait çalışanların bulunduğu, birçok çalışanın uzun süreli şehir dışı görevlerde çalıştığı kamu kurumunda uygulanarak literatüre katkı sağlamıştır.

### Kaynakça

- Ak Sütü, S. (2013). *Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Baltaş, Z. (2006). *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zekâ*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 50.
- Burke, R. J. & Greenglass, E. R. (2001). Hospital Restructuring and Psychological Burnout in Nursing Staff. *Equal Opportunities International*, 61-71.
- Canbulat, S. (2007). *Duygusal Zekâ'nın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Civanoğlu, S. P., (2015). *Duygusal Zekâ İle Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18, 624-656.
- Caruso, D. R. & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop And Use The Four Key Emotional Skills Of Leadership*. Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, CA, 43-44.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2010). *Yönetimde Duygusal Zekâ*. Ankara: Crea Yayıncılık, 11.
- Cooper, R. K. & Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çakar, U. ve Y., Arbak. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ. *D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çam, O. (1992). Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması. *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Davis, M. (2004). *Duygusal Zekâmızı Ölçün*. İstanbul: Alfa Yayınları, 36-37.
- Dulewicz, V. & Higgs, M.J. (2000). Emotional Intelligence: A Review And Evaluation Study. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 72-351.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Uyarlanması. *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12, 37-50.
- Eisenstat, A. R. & Felner, R. D. (1984). Toward a Differentiated View of Burnout: Personel and Organizational Mediators of Job Satisfaction and Stress. *American Journal of Community Psychology*, 12, 411-430.
- Ensari, H. ve Tuzcuoğlu, S. (1995). Marmara Üniversitesine Bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında Kişilik Özelliklerinin Rolü. *Öneri Dergisi*, 10, 51-63.
- Farber, B. A. (2000). Introduction: Understanding and Treating Burnout in a Changing Culture. *Psychotherapy in Practice*, 56, 589-594.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30, 1-159.
- Gençay, Ö. A. (2007). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2, 772.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. London: Cox and Wyman, 187.
- Goleman, D. (2005). *İş Başında Duygusal Zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2012). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (1997). *Yeni Liderler*. İstanbul: Varlık Yayınları.



- Göçet, E. (2006). *Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Stresle Başaçıkma Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 55.
- Girgin, G. ve Baysal, A. (2005). Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4, 177-187.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J. & Fiksenbaum, L. (2001). Workload and Burnout in Nurses. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 11, 211-215.
- Güllüce, A.Ç. (2006). *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 8-28.
- Izgar, H. (2000). *Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre ncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı.. Konya, 36.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın.
- Jackson, E. S., Turner, J. A. & Brief, A. P. (1987). Correlates of Burnout among Public Service Lawyers. *Journal of Occupational Behaviour*, 8 (4), 339-349.
- Langley, A. (2000). Emotional intelligence a new evaluation for management development?. *Career Development International*, 5, 177-183.
- Lee, R. T., & Ashforth, B.E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Mode. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 3-20.
- Lee, H., Song, R., Cho, Y. S., Lee, G. Z. & Daly, B. (2003). A Comprehensive Model for Predicting Burnout in Korean Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 44 (5), 534-545.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2 (2), 99-113.
- Maslach, C. & Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 3.
- Maslach, C. & Leiter, P. M. (1997). *The Truth about Burnout*. San Francisco, Ca.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*, 52 (1), 397-422.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). *What Is Emotional Intelligence*. In P. Salovey and D. Sluyter, Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications. New York: Basicbooks, Inc.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2000). *Models Of Emotional Intelligence*. In R. J. Sternberg (Ed) Handbook Of Intelligence, New York, NY, US: Cambridge University Press , 396-420.
- Medland, J., Howard-Ruben, J. & Whitaker, E. (2004). Fostering Psychosocial Wellness in Oncology Nurses: Addressing Burnout and Social Support in the Workplace. *Oncology Nursing Forum*, 31 (1), 47-54.
- Meier, S. T. (1983). Toward a Theory of Burnout. *Human Relations*, 899-910.
- Miller, K. I., Ellis, B. H., Zook, E. G. & Lyles, J. S. (1990). An Integrated Model of Communication, Stress, and Burnout in the Workplace. *Communication Research*, 17 (3), 300-326.
- Nagy, S. & Davis, L. G. (1985). Burnout: A Comparative Analysis of Personality and Environmental Variables. *Psychological Reports*, 57, 1319-1326.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 1-20.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu Ve Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir, H. D. (2001). *Üniversite Akademik Personelinin Görev Ünvanları Açısından İş Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 25.
- Pines, A. M. (2003). The Relationship Between Career and Couple Burnout: Implications for Career and Couple Counseling. *Journal of Employment Counseling*, 40, 50-64.

- Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tokat.
- Polatçı, S., Ardiç, K. ve Tınaz, Z.D. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Demografik Özelliklerin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Tokat Orta Öğretim Kurumlarında Bir Analiz. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Emin Kayar Özel Sayısı*, 7, 1-22.
- Randall, M. & Scott, W.A. (1988). Burnout, Job Satisfaction and Job Performance. *Australian Psychologist*, 23 (3), 335-347.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Sarros, J.C. & Sarros, A.M. (1992). Social Support and Teacher Burnout. *Journal of Educational Administration*, 30 (1), 55-70.
- Savicki, V. (2006). *Comparisons of Culture and Burnout in English and Scottish Child and Young Care Workers*.
- Sirer, Z. B. (2009). *Duygusal Zekâ (EQ-Emotional Intelligence) ve Hayatımızdaki Önemi*, 3.
- Sürgevil, O. (2005). *Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir, 108.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın, 9-93.
- Srinivas, S. (2002). *Organizational Commitment and Job Burnout among Employees of Non-Profit Organizations*. Erişim: <https://www.researchgate.net/publication/237805050>.
- Tümekaya, S. (1996). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Torun, A. (1997). *Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını, İstanbul.
- Um, M. & Harrison, D. F. (1998). Role Stressors, Burnout, Mediators and Job Satisfaction: A Stress-Strain-Outcome Model and an Empirical Test. *Social Work Research*, 22 (2), 100-115.



## Psikolojik Sermaye ile Girişimcilik Niyeti İlişkisi\*

İşıl Önay<sup>a\*\*</sup>, Sibel Ayas<sup>b</sup>, Özlem Yaşar Uğurlu<sup>c</sup>, Mehmet Burçin Önay<sup>d</sup>

<sup>a</sup> Arş. Gör., Gaziantep Üniversitesi, İİBF, İşletme Böl., 27310 Gaziantep, TÜRKİYE. e-posta: [bilici@gantep.edu.tr](mailto:bilici@gantep.edu.tr)  
ORCID: [orcid.org/0000-0003-0405-173X](http://orcid.org/0000-0003-0405-173X)

<sup>b</sup> Arş. Gör. Dr., Gaziantep Üniversitesi, İİBF, İşletme Böl., 27310 Gaziantep, TÜRKİYE. e-posta: [sibelayas@gantep.edu.tr](mailto:sibelayas@gantep.edu.tr)  
ORCID: [orcid.org/0000-0001-7900-0449](http://orcid.org/0000-0001-7900-0449)

<sup>c</sup> Yrd. Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, İİBF, İşletme Böl., 27310 Gaziantep, TÜRKİYE. e-posta: [yasar@gantep.edu.tr](mailto:yasar@gantep.edu.tr)  
ORCID: [orcid.org/0000-0001-5165-5603](http://orcid.org/0000-0001-5165-5603)

<sup>d</sup> Öğr. Gör., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Kilis, TÜRKİYE. e-posta: [burcinonay@gmail.com](mailto:burcinonay@gmail.com)  
ORCID: [orcid.org/0000-0002-6061-8270](http://orcid.org/0000-0002-6061-8270)

### MAKALE BİLGİSİ

Geliş Tarihi: 31.05.2017  
Kabul Tarihi: 22.08. 2017  
Çevrimiçi Kullanımı  
Tarihi: 02 Ekim 2017

### Anahtar Kelimeler:

Psikolojik Sermaye,  
Girişimcilik Niyeti,  
Öz-yeterlilik, Umut,  
Dayanıklılık,  
İyimserlik

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı psikolojik sermaye ile girişimcilik niyeti arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu bağlamda psikolojik sermaye; iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık açısından dört boyutta incelenmiştir. Araştırma üretim sektöründe faaliyet gösteren 37 firmanın 143 çalışanına uygulanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucuna göre, öz yeterlilik ile umut çalışanların girişimcilik niyetini pozitif anlamda etkilemektedir. Buna karşın, iyimserlik ve dayanıklılık girişimcilik eğilimini anlamlı olarak etkilememektedir.

\* Bu makale, 20-22 Nisan 2017 tarihlerinde Bursa'da düzenlenen Uludağ Üniversitesi 2. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu'nda sunulan çalışmadan türetilmiştir.

\*\* Sorumlu Yazar / Corresponding Author

## The Relationship Between Psychological Capital and Entrepreneurship Intentions

---

### ARTICLE INFO

---

*Received: 31.05.2017*  
*Accepted: 22.08.2017*  
*Available online:*  
*02 October 2017*

---

**Keywords:**

Psychological Capital,  
Entrepreneurial  
Intentions, Self-  
efficacy, Hope,  
Resilience, Optimism

---

---

### ABSTRACT

---

The aim of this research is to find out the relationship between psychological capital and entrepreneurship intentions. In this context, psychological capital was assessed by four dimensions; hope, optimism, self-efficacy and resilience. The questionnaire was completed by 143 employees from 37 different companies. The findings of hierarchical regression analyses have revealed that self-efficacy and hope positively affect entrepreneurial intention of employees whereas optimism and resilience does not have a significant impact on entrepreneurial intention.

## 1. Giriş

Girişimcilik, günümüzde gelişmiş ülkelerde yeniden önem kazanan, gelişmekte olan ülkelerde ise gelişmenin kaynağı olarak ele alınan bir kavramdır. Gelişmiş ülkelerdeki kişiler, büyük şirketlerde çalışmaya alternatif olarak kendi işlerini kurmayı öngörürken; gelişmekte olan ülkelerdeki kişiler, hükümetler tarafından yönlendirilerek veya kendi istekleriyle, hayallerini gerçekleştirmek, hayat standartlarını yükseltmek, ek servet edinmek veya kendi işlerine sahip olmak, işsizliği önlemek gibi düşüncelerle girişimciliğe yönelebilmektedirler (Karabulut, 2009, s. 11). Girişimsel faaliyetlerin giderek artması, durgun ekonomileri harekete geçirirken, yeni iş alanlarının oluşturulmasına ve istihdam sorunlarının çözümüne katkı sağlamaktadır (Aytaç ve İlhan, 2007, s. 101).

Girişimcilik bireysel ve toplumsal anlamda bir refah yarattığı için pek çok araştırmacının ilgi odağı olmuştur (Güney, 2008, s. 55). Girişimcilik sadece bu yüzyıla ait bir kavram olmayıp, uzun yıllardır akademik literatürde önemli bir rol oynamıştır. Girişimcilik üzerine literatür taraması yapıldığında, bu kavram üzerine farklı açılardan yorumlar yapıldığı ve girişimcilik kavramının değişik şekillerde tanımlanmış olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar, girişimcilik ve ilgili kavramların tanımları konusunda tam bir fikir birliğinin oluşmasını engellemiştir (Tikici ve Aksoy, 2009, s. 6). Girişimcilik kavramının farklı bakış açılarıyla dile getirilmesi girişimciliğin sürekli olarak değişen bir olgu olduğunu göstermektedir (Başar vd., 2001, s. 4). Girişimcilik alanına bilimin şimdiye kadar yaptığı katkılar incelendiğinde, 1980'lerden itibaren giderek artan şekilde konu ile ilgili araştırmaların yapıldığı göze çarpmaktadır. Küreselleşmenin de etkileri ile bu eğilimin ilerleyen dönemlerde de süreceği beklenmektedir.

Girişimcilik literatürüne bakıldığında girişimcilik faaliyetleri genel olarak niyet edilen planlanmış davranışlar olarak göze çarpmaktadır (Krueger, Reilly ve Carsrud, 2000). Buna göre, niyet etmek bir örgütün oluşması için gereken ilk adım olarak kabul edilmektedir. Çünkü niyet etmek, planlanmış bir davranışın en önemli belirleyicisidir (Bagozzi vd., 1989). Özellikle davranışın gözlenmesinin zor ve az olduğu durumlarda (Ajzen 1991), niyet etmek kritik önem taşır. Ampirik açıdan bakıldığında, davranışın sadece tutum ya da dışsal faktörler tarafından tahmin edilmesi güçtür. Bu yüzden girişimcilik faaliyetlerini açıklamada girişimcilik niyetini incelemek, modelin tahmin yeteneğini arttıracaktır (Krueger, Reilly ve Carsrud, 2000).

Bu çalışma spesifik olarak psikolojik sermayenin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Psikolojik sermaye özellikle son yıllarda birçok davranışı ya da tutumu anlamada ve açıklamada kullanılan kritik bir değişkendir. Örneğin, psikolojik sermaye iş tatminini, örgütsel bağlılığı, vatandaşlık davranışını ve performansı olumlu yönde arttırırken; sinizm, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve endişeyi azaltmada önemli bir role sahiptir (Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011). Ancak geçmiş çalışmalar incelendiğinde bireylerin psikolojik sermaye düzeylerinin girişimcilik niyetleri üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla hala gelişmeye devam eden psikolojik sermaye konusunu (Luthans, Luthans and Luthans, 2004) araştırmak önem arz etmektedir.

## 2. Kavramsal çerçeve

Girişimci, iş ve yaşam tarzını değiştirme cesaret ve enerjisiyle, risk üstlenip, yeni bir girişimde bulunan, kurucu, örgütleyici, girişim süreci yöneticisi bir kişidir (Karabulut, 2009, s. 13). Üstün niteliğe sahip ve aile geçmişi olan insanların bulunduğu dış kaynaklı bir olgu olarak belirlenen girişimcilik, esasında firmalar ve organizasyonlar tarafından geliştirilen, yeni bilgiyle yatırımcılar tarafından oluşturulan fırsatlara cevap veren, bilginin ticarileştirilmesi neticesinde doğan fırsatları tam olarak inceleyen, iç kaynaklı bir olgudur.

Girişimcilik literatüründe yer alan bireysel yaklaşıma dayanan bu çalışma, adından da anlaşılacağı üzere büyük oranda, girişimcinin bireysel özelliklerine ve yeteneklerine dayalı olduğunu varsaymaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda kişilerin demografik, kişilik ve psikolojik özellikleri ortaya konulmaya ve açıklanmaya çalışılmış, girişimcilik vasıflarının kaynağı olarak psikolojik ve sosyolojik etkiler üzerinde durulmuştur (İrmiş vd., 2010, s.18). Bu yaklaşıma göre, girişimcilerin eşsiz değer, tutum ve ihtiyaçları vardır. Bu nedenle psikolojik etki, kişilik özellikleri ve bireyin yaşadığı deneyimler girişimci olmayı etkiler (Çevik, 2006, s. 34). Bireysel yaklaşıma göre girişimciler psikolojik açıdan risk almaya, yüksek başarı elde etmeye ve içsel kontrol odaklı olmaya eğilimli özellikler

sergilemelerinden dolayı, ekonomik gelişme ve iyileşmeyi sağlayan yenilikçi bir lider olarak düşünülürler (Lee ve Peterson, 2000, s. 402).

Bireysel yaklaşım açısından, demografik değişkenler de girişimci olmada önemli rol oynar ve bu yönde yapılan araştırmalarda ailede ilk çocuk olanların, eğitim düzeyi yüksek olanların, girişimci olma ihtimallerinin daha yüksek olduğu görülmüş ve yaş, cinsiyet, ailenin sosyo-ekonomik durumu vb. faktörlerinde girişimci olmayı etkileyen diğer faktörler olduğu belirtilmiştir (İrmiş vd., 2010, s. 18).

Bireysel düşüncede psiko-dinamik yaklaşımlar da vardır. Olguya psiko-dinamik açıdan yaklaşımlar, davranışların amaç yönelimli olduğunu ve kişinin içerisindeki bir güç tarafından harekete geçirildiğini savunurlar. Çoğu davranış, bilinçaltından kaynaklanır. Örneğin, çocukluk deneyimi kişilik gelişiminde önemli rol oynadığı için girişimci olmayı belirleyen bir faktördür (Çevik, 2006, s. 35).

Bu yaklaşımdaki araştırmalarda kişisel özelliklerden ve karakteristiklerden hareket edilerek, psikolojik bir görüntü sunulmakta ve girişimci birey adeta standart biri olarak görülmektedir. Araştırmacılar, girişimciyi, farklı psikolojik ve kişilik özellikleri yükleyerek tanımlamaya çalışmıştır (İrmiş vd., 2010, s. 18).

Girişimcilik niyeti; ya tek başına ya da bir grubun parçası olarak işletme kurma niyeti olarak tanımlanmaktadır (Krueger, 1993). Genellikle, amaçlanan bir davranışa yönelik olan niyetleri anlamak ve açıklamak zordur (Ajzen ve Fishbein, 1980). Girişimcilik literatüründe niyeti açıklamaya yarayan birçok model üretilmiştir (Bird, 1988; Boyd ve Vozikis, 1994; Krueger, Reilly ve Carsrud, 2000; Shapero, 1985; Shapero ve Sokol, 1982). Girişimcilik niyeti, yeni bir işletme kurma davranışının bir belirleyicisi olarak görülmektedir (Thompson, 2009). Yapılan geçmiş çalışmalarda gerçekleşen davranışın %39'unun niyet ile açıklandığı görülmektedir (Armitage ve Conner, 2001; Sheeran, 2002; Sutton, 1998). Thompson'la (2009) benzer şekilde, bu araştırmada girişimcilik niyeti, bilişsel bir süreci işaret etmekte ve bireyin bir işletme kurmayı hedefleyen amaçlarını içermektedir. Planlanmış davranış teorisine göre (Ajzen ve Fishbein, 1980), Krueger, Reilly ve Carsrud (2000) girişimcilik niyeti, girişimcilik eyleminin ne derece arzulandığı algısına dayandırır. Bu bağlamda, psikolojik sermayenin umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık gibi boyutları girişimcilik niyetini etkileyebilir.

Son yıllarda özellikle literatürde pozitif davranış bilimleri ilgi çekmektedir. Özellikle psikolojik yapılar ile çalışan çıktılar arasındaki ilişkiler öne çıkmaktadır (Cameron, Bright, Caza, 2004; Lilius, Worline, Maitlis, Kanov, Dutton, Frost, 2008; Wright ve Cropanzano, 2007; Avey, Luthans, Youssef, 2010; Peterson ve Byron, 2008; Youssef ve Luthans, 2007). Psikolojik sermaye literatürde dört açıdan tanımlanmıştır: (1) zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli olan çabayı sarf etmek ve kendine güvenmek, (2) şimdi ve gelecekte başarılı olacağı konusunda pozitif olma, (3) hedeflere ulaşabilmek için yollar bulma ve bu hedeflere karşı azimli olma (4) problemler ve sıkıntılar çok fazla olduğunda başarıyı elde etmek için kendini toparlayabilmek (Luthan, Avolio, Walumbwa ve Li., 2005). Pozitif psikolojik sermaye kavramı genel olarak kişilerin umut (hope), iyimserlik (optimism), öz-yeterlilik (self-efficacy) ve dayanıklılık (resilience) nitelikleri bakımından psikolojik gelişim durumlarını ifade etmektedir (Duffy, 2013; Luthans, Avey ve Patera, 2008).

**Öz yeterlilik** Bandura'nın (1997) sosyal bilişsel teorisine dayanır ve bir bireyin performansını arttırmak için motivasyonunu ve bilişsel kaynaklarını harekete geçirme yeteneğinde kendilerine olan güveni olarak ifade edilebilir (Stajkovic ve Luthans, 1998b). Öz yeterliliği yüksek olan bireylerin performans çıktılarını kontrol etmede ki yeteneklerine olan güvenleri yüksektir ve kendilerine zorlu hedefler koymaya çalışırlar (Bandura, 1997). **İyimserlik** ise bireysel pozitif çıktı beklentisi olarak ifade edilebilir. İyimserliği yüksek olan bireylerde zorlu durumlarla başa çıkmalarının daha kolay olduğu ve belirledikleri hedefe ulaşmak için kendilerini daha çok motive ettikleri görülmüştür (Seligman, 1998).

**Umut** ise, iki açıdan incelenebilir: (1)Temsil (amaca odaklanmış enerji) ve(2) metotlar (Synder, Irving, Anderson, 1991). Temsil (amaca odaklanmış enerji), bir bireyin belirli bir görevi belirli süreçler altında başarabilmek için sahip olduğu motivasyonu ifade ederken, metotlar (amaçları karşılaması planlanan), ise işin tamamlanması üzerine odaklanır ve başarı duygusuna dayanır. Umut seviyesi yüksek olan bireyler, daha fazla hedefe odaklıdır ve bu hedefleri gerçekleştirmek için alternatif yollar ararlar (Luthans, Avey, Patera, 2008). Son olarak, **dayanıklılık**, ise bir bireyin bir sıkıntı ile karşılaştığı zaman yada belirsizlik ve başarısız olma riski olduğunda, kolaylıkla değişime ya da stresli hayata adapte olabilir

(Masten ve Reed, 2002).Dayanıklı bireyler zorluklarla karşılaştıkları zaman bunu yaşamın bir parçası olarak görürler ve bundan kendilerine olumlu bir anlam çıkarırlar (Luthans vd., 2006b).

Dolayısıyla bu çalışma girişimcilik eğilimi üzerinde etkisi olacağını varsaydığı psikolojik sermaye boyutlarını incelemiştir. Buna göre bireyler ne kadar yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahipse o kadar fazla girişimcilik niyeti göstereceklerdir. Psikolojik sermaye boyutlarından biri olan dayanıklılık girişimcilik niyetini etkileyebilir. Dayanıklılık girişimcilik literatüründe özellikle birey seviyesinde yapılan çalışmalarda çok fazla incelenmemiştir. Dayanıklılık özellikle kriz dönemlerinde ya da savaş dönemleri gibi sıra dışı zamanlarda daha da dikkat çekmektedir. Örneğin Bullough, Renko ve Myatt (2014) tarafından yapılan bir araştırma, savaş dönemindeki Afgan iş adamları üzerine yapılmış ve dayanıklılığın girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi incelemiştir.

Tedeschi ve Calhoun (2004) dayanıklılığı “zorluk ya da sıkıntı durumunda yaşamaya devam edebilme yeteneği” olarak tanımlamaktadır. Dayanıklılık genel olarak, nadir ya da sıra dışı olaylardan değil, beklenmeyen dinamikler sonucu ortaya çıkan nispeten olağan süreçlerden oluşur (Masten, 2001; Sutcliff ve Vogus, 2003), zamanla ve deneyimle öğrenilebilir (Bullough, Renko ve Myatt, 2014). Dayanıklılığı yüksek olan bireyler özellikle zor zamanlarda ortaya çıkan problemleri hafifletme ve günlük yaşamlarını sürdürebilme yeteneğine sahiptir. Dolayısıyla dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireyler bu problemlerin çokça ortaya çıktığı girişimcilik faaliyetleri ile ilgilenebilirler. Yapılan bir araştırmaya göre, başarısız olan girişimciler arasında dayanıklılığı yüksek olanlar tekrar yeni bir işletme kurma girişiminde bulunmuşlardır (Hayward, Forster, Sarasvathy ve Fredrickson, 2010). Bullough, Renko ve Myatt (2014) tarafından yapılan çalışmada dayanıklılık ile girişimcilik niyeti arasında pozitif ilişki görülmüştür. Bu bağlamda araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

**H1.** Dayanıklılık girişimcilik niyetini pozitif yönde etkilemektedir.

Krueger, Reilly, Carsrud (2000) aynı zamanda öz yeterliliğin girişimcilik üzerinde doğrudan etkisi olduğunu varsaymaktadır. Psikolojik sermaye boyutlarından biri olan öz yeterlilik genel olarak bir hedefi gerçekleştirmek için gerekli olan eylemleri organize etme ve yürütme kabiliyetine olan inançlar olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1997). Rauch ve Frese (2007) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, öz yeterlilik ve stres toleransı ile işletme yaratma ve başarısı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Öz yeterliliği yüksek olan bireyler, girişimci olarak yapılması gereken işleri ve rolleri gerçekleştirirken kendilerini yeterli görürler (McGee, Peterson, Mueller ve Sequeira, 2009). Öz yeterlilik bireylerin girişimcilik ile iç içe olmalarında önemli bir etkidir. Bu nedenle girişimcilik niyetinin önemli öncüllerinden biri olarak kabul edilmektedir (Boyd ve Vozikis, 1994; Jung, Ehrlich, Noble, ve Baik, 2001; Sequeira, Mueller, ve McGee, J, 2007; Wilson vd., 2007; Zhao, Seibert, ve Hills, 2005). Örneğin, Boyd ve Vozikis (1994) tarafından yapılan bir araştırmaya göre öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireylerin, yani bir işi tamamlama konusunda kendini daha fazla yeterli gören bireylerin girişimcilik eğilimlerinin ve davranışlarının daha fazla olduğu görülmüştür. Bu bağlamda araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

**H2.** Öz yeterlilik girişimcilik niyetini pozitif yönde etkilemektedir.

Psikolojik sermayenin bir başka boyutu olan iyimserlik ise girişimcilik eğilimi üzerine etkisi olan bir başka değişken olarak kabul edilebilir. Literatürde iyimserliğin kişilerin sağlık ya da stres düzeyleri zerinde pozitif etkisi olduğunu gösteren bazı çalışmalar mevcuttur (Brissette, Scheier, ve Carver, 2002). Daha da önemlisi iyimserlik girişimcilerin sürekliliğini, (Litt, Tennen, Affleck, ve Klock 1992, Seligman ve Schulman, 1986), bağlılığını (McColl-Kennedy ve Anderson, 2005) ve çalışanların girişime olan bağlılıklarını artırma yeteneğini (Ottesen ve Gronhaug, 2005) etkilemektedir. İyimser kişiler genel olarak, “gelecekle ilgili pozitif beklentilere sahip” bireylerdir (Scheier vd., 1994). Başka bir deyişle bu kişiler gelecekle ilgili olumlu bakış açısına sahiptir. Girişimciler iyimser oldukları zaman belirsizlik ve olumsuzlukları göz ardı ederek iyiye odaklanırlar (Trevelyan, 2008). Trevelyan (2008) yaptığı bir çalışmada, iyimser olan bireylerde girişimcilik davranışının daha fazla olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibidir:

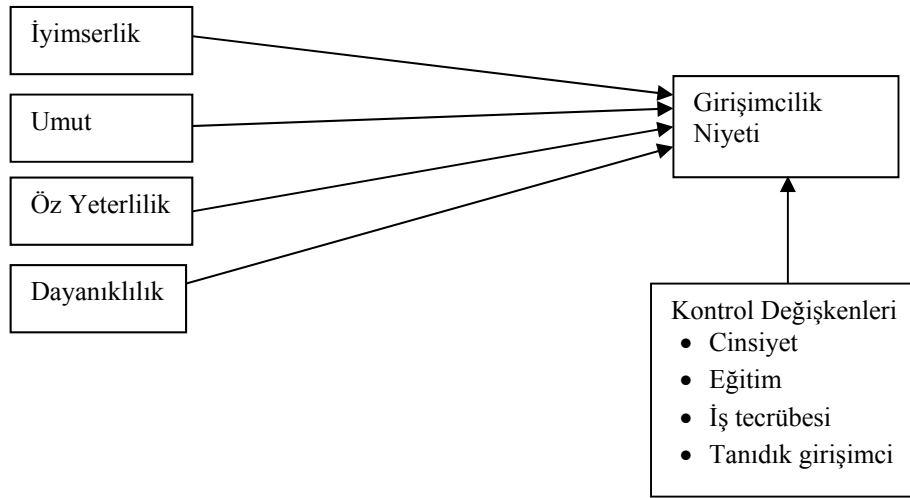
**H3.** İyimserlik girişimcilik niyetini pozitif yönde etkilemektedir.

Girişimcilik eğilimi üzerine etkisi olduğu düşünülen bir başka önemli faktör umut olabilir. Umut düzeyi yüksek olan bireyler zorlukların üstesinden gelebilecekleri çoklu yolları hayal edebilme

yeteneğine sahiptir. Bu durum bireylerin iş streslerini daha düşük oranda hissetmelerine yardımcı olur (Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak, ve Higgins1996). Snyder'a göre (2000) umut hem hedefler için çaba gösterme ve sürdürme kararlılığı hem de bu hedeflere ulaşmak için mümkün olan alternatif eylem yollarını ayırt etme yeteneğinden oluşur. Umut genellikle kişinin kendisi tarafından gerçekleştirileceği faaliyetlerle ilgilidir ve pozitif çıktı ile ilişkilendirilir (Luthans ve Jensen,2002). Dolayısıyla kişilerin umut düzeyleri ne kadar yüksek ise girişimcilik eğilimi o kadar fazla olabilir. Çünkü bireyler umut ettikçe kendileri tarafından gerçekleştirilecekleri faaliyetlere yönelik eğilimleri artacak ve girişimcilik niyetleri pozitif yönde etkilenecektir. Bu bağlamda araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibidir:

**H4.** Umut girişimcilik niyetini pozitif yönde etkilemektedir.

Bu bağlamda araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3. Yöntem

Bu çalışmanın amacı, psikolojik sermayenin, girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisini ölçmektir. Bu çerçevede veriler 30 soru ve 6 demografik sorudan oluşan anket yöntemi ile toplanmış ve dolayısıyla saha araştırması yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve Gaziantep Sanayi Odası'nda kayıtlı olan ağırlıklı büyük ölçekli firmaların beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada 37 firma ankete katılmaya olumlu yanıt vermiş, toplamda 400 anket dağıtılmış ancak 143 anket geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %35,75 olarak görülmektedir. Anketten elde edilen veriler SPSS 24.0 programı ile istatistiksel açıdan değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Hipotezleri test etmek için hiyerarşik doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Girişimcilik niyeti, Liñán ve Chen'in (2009) çalışmasında kullandıkları çok boyutlu ölçek ile ölçülmüştür. Toplamda 6 sorudan oluşmaktadır. Örnek sorular; "Ciddi bir biçimde kendi işimi yapmayı düşünüyorum." ve "Gelecekte bir iş kurma konusunda kararlıyım" şeklindedir.

Araştırmada psikolojik sermayeyi ölçmek için Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen "Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek toplamda dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılıktır. Ölçek toplamda 24 sorudan oluşmaktadır. Örnek sorular; "İşimle ilgili şeylerin daima daha iyi tarafını görürüm.", "Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.", "Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır." ve "Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim." şeklindedir.

Aynı zamanda bu araştırma kapsamında girişimcilik eğilimine etkisi olabilecek bazı kontrol değişkenleri belirlenmiştir. Bunlar, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş tecrübesi ve tanıdık girişimci sayısıdır. Geçmiş çalışmalarda da belirtildiği gibi erkeklerin girişimcilik davranışı kadınlara göre daha yüksektir. Aynı zamanda eğitim düzeyi arttıkça girişimcilik niyetinin artacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca,



bireyler ne kadar fazla iş tecrübesine sahipse girişimcilik niyetlerinin o kadar fazla olacağı varsayılmaktadır. Eğer bireyin yakın çevresinde (iş, aile vb.) ne kadar fazla girişimci varsa o derece girişimci olamaya eğilim göstermektedirler.

Ölçeklerin geçerlilik analizleri faktör analizi ile yapılmıştır. Ankette yer alan ilgili toplam 30 adet soruya temel bileşenler yöntemi ile promax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Faktör yükleri düşük olan 6 soru ölçekten çıkarılmıştır (umut2, umut4, öz yeterlilik1, öz yeterlilik2, dayanıklılık2, dayanıklılık3). Elde edilen 5 faktör (öz yeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık ve girişimcilik niyeti) toplam varyansın %68,90'ını açıklamaktadır. Araştırma bulgularına betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü 0,83 düzeyindedir. Araştırma bulgularından anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 2033,029;  $p < ,000$ ) yeterli düzeydedir. Değişkenlere ait güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha ile ölçülmüştür. Güvenilirlik katsayıları Tablo 1'de görüldüğü gibidir.

#### 4. Bulgular

Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda katılımcıların yaş ortalamasının 30,54 olduğu ve 19 ile 47 yaş arasında değiştiği saptanmıştır. Katılımcıların % 65,7' i (94) erkek ve %34,3'ü (49) kadınlardan oluşmaktadır. % 20,3'ü lise, %14,7'u ön lisans, %58'i lisans, %7'si lisansüstü eğitimi görmüştür. Katılımcıların %60,8'i evli iken %39,2'si bekârdır. Araştırmaya katılan çalışanların toplam mesleki iş tecrübelerinin ortalaması 7,82 yıldır.

Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri (n=143)

	Ort	s.s.	1	2	3	4	5
1 İyimserlik	3,11	,58	(0.78)				
2 Umut	3,37	,51	,337**	(0.75)			
3 Öz yeterlilik	3,39	,49	,262**	,517**	(0.78)		
4 Dayanıklılık	3,32	,54	,196*	,368**	,330**	(0.84)	
5 Girişimcilik niyeti	2,89	,83	,233**	,335**	,365**	,183*	(0.93)

\*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ ; Parantez içinde güvenilirlik katsayıları yer almaktadır.

Tablo 1'de araştırma kapsamındaki işletmelerin psikolojik sermaye boyutları ile girişimcilik eğilimine ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablodaki verilere göre en yüksek korelasyon algılanan öz yeterlilik ile umut arasında gerçekleşmektedir (0,51). Bu araştırma bağlamında incelenen değişkenlerin güvenilirlik katsayıları; iyimserlik için (0,78), umut (0,75), öz yeterlilik (0,78), dayanıklılık (0,84) ve girişimcilik niyeti (0,93) şeklindedir. Hipotezleri test etmek amacıyla değişkenlere hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 2. Hiyerarşik Regresyon Analizi: Psikolojik Sermaye ile Girişimcilik Niyeti İlişkisi

	Model 1		Model 2	
	B	s.e.	B	s.e.
Sabit	1,59	(,35)	,23	(,42)
<b>Kontrol Değişkenleri</b>				
Cinsiyet	-,21	(,14)	-,25	(,13)
Eğitim	,15	(,08)	,16*	(,07)
Mesleki Tecrübe	,01	(,01)	,01	(,01)
Tanıdık Girişimci	,10**	(,03)	,09**	(,03)
<b>Bağımsız Değişkenler</b>				
İyimserlik			,16	(,12)
Umut			,34*	(,15)
Öz yeterlilik			,30*	(,15)
Dayanıklılık			,04	(,13)
R <sup>2</sup>	,08		,25	
F	3,181**		5,580**	

\*\*p< 0.01;\*p< 0.05

Tablo 2’de görüldüğü üzere, tüm değişkenler analize dahil edildiğinde katılımcıların eğitim düzeyi (B=0,16; p<0,05) ve tanıdık girişimci sayısı (B=0,09; p<0,01) girişimcilik niyetini pozitif etkilemektedir. Bağımsız değişkenlere bakıldığında, iyimserlik ve dayanıklılığın girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Ancak, umut (B=0,34; p<0,05) ile öz yeterlilik (B=0,30; p<0,05) girişimcilik niyetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

## 5. Tartışma ve sonuç

Bu çalışma, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. Elde edilen bulgular, hem bazı demografik özelliklerin hem de psikolojik sermaye alt boyutlarından öz yeterlilik ve umudun çalışanların girişimci olma yönündeki niyetlerini etkilediğini göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre, cinsiyet ve mesleki tecrübenin girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Ancak, araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça girişimcilik eğilimlerinin de arttığı görülmüştür. Martin vd. (2013) tarafından gelecek çalışmalar için yaptıkları öneriler arasında yer alan eğitim düzeyinin etkisi bu çalışmada incelenmiş ve pozitif ilişki bulunmuştur. Yine benzer şekilde eğer çalışanların çevrelerinde tanıdıkları girişimci sayısı arttıkça girişimcilik niyetlerinin de arttığı görülmüştür. Scherer Brodzinsky, ve Wiebe’nin (1991) belirttiği üzere, kişilerin çevrelerinde girişimci rol modellerinin olması girişimciliği açıklamada önemli bir unsurdur. Dolayısıyla kişilerin yakın çevrelerinde ne kadar fazla girişimci varsa girişimciliğe yönelik niyetlerinin o kadar fazla olduğu görülmüştür.

Demografik özelliklerin yanı sıra psikolojik sermayenin alt boyutları olan dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve umudun çalışanların girişimcilik niyetleri üzerindeki etkisine bakılmıştır. Buna göre, dayanıklılık ve iyimserlik girişimcilik niyetini anlamlı olarak etkilemezken, öz yeterlilik ve umut boyutları girişimcilik niyetini anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir. Geçmiş çalışmalarla karşılaştırıldığında, öz yeterlilik özellikle literatürde çok fazla incelenmiştir. Boyd ve Vozikis (1994) tarafından yapılan bir araştırmaya göre öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireylerin, yani bir işi tamamlama konusunda kendini daha fazla yeterli gören bireylerin girişimcilik eğilimlerinin ve davranışlarının daha fazla olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, Şeşen ve Basım (2012) tarafından üniversite öğrencileri üzerine yapılan bir çalışmada öz yeterlilik ile girişimcilik niyeti arasında pozitif ilişki görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırma literatürle benzer sonuçlar göstermektedir. Aynı zamanda umut ile girişimcilik niyeti arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Snyder’a göre (2000) umut;

hem hedefler için çaba gösterme ve sürdürme kararlılığı hem de bu hedeflere ulaşmak için mümkün olan alternatif eylem yollarını ayırt etme yeteneğinden oluşur. Dolayısıyla kişilerin umut düzeyleri arttıkça girişimcilik niyetleri de artmaktadır. Buna karşın, iyimserlik ile dayanıklılığın girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif ilişkisine rastlanmamıştır. Bu durumun araştırma örneklemindeki katılımcıların bireysel özellikleri ile açıklanabilir. Nitekim girişimcilik niyeti değişkeninin ortalamasının (2.89) çok yüksek olmaması da bu duruma yol açmış olabilir.

Bu çalışmaları diğer çalışmalardan ayıran en önemli özellik psikolojik sermaye boyutları ile girişimcilik niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen görece ilk çalışma olmasıdır. Önceki çalışmalar incelendiğinde literatürde öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umudu birlikte ele alan ve girişimcilik niyeti üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Psikolojik sermayenin gelişmeye devam eden bir konu olması ve aynı zamanda girişimciliğin hem akademi hem de uygulama dünyası tarafından hala ilgi çekiyor olması bu çalışmayı önemli kılmaktadır.

Gelecek çalışmalar kapsamında, psikolojik sermayenin yanı sıra entelektüel sermaye ve sosyal sermaye gibi diğer kişisel unsurların girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi incelenebilir. Bu araştırma, üretim sektöründe çalışan katılımcılar üzerine yapılmıştır. Benzer şekilde aynı çalışma hizmet sektöründe çalışanlar açısından da incelenebilir. Bu çalışma sadece Gaziantep ili kapsamında incelenmiştir. Farklı şehir ve bölgelerde bu araştırma tekrarlanabilir. Farklı kültürlerde gerçekleştirilerek karşılaştırmalı analizler yapılabilir.

### Kaynakça

- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Armitage, C. J. & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471-499.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Youssef, C. M. (2010). The additive Value of psychological capital in predicting workplace attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Aytaç, Ö. ve İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir perspektif. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 101-120.
- Bagozzi, R., Baumgartner, H. & Yi, Y. (1989). An investigation into the role of intentions as mediators of the attitude-behavior relationship. *Journal of Economic Psychology* 10, 35-62.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Başar, M., Tosunoğlu, B. T. ve Demirci, A. (2001). *Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası: GG Planı*. Eskişehir Ticaret Odası Yayını, Eskişehir.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Boyd, N. G. & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 63-77.
- Brisette, I., Scheier, M. F. & Carver, C. S. (2002). The role of optimism in social network development, coping, and psychological adjustment during a life transition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 102.
- Bullough, A., Renko, M. & Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 473-499.
- Cameron, K. S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.

- Duffy, J. R. (2013). *Quality Caring: In Nursing and Health Systems*. 2nd Edition, New York: Springer Publishing Company, LLC.
- Güney, S. (2008). *Girişimcilik (Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Hayward, M. L. A., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D. & Fredrickson, B. L. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 569–578.
- İrmiş, A., Durak, G., ve Özdemir, L. (2010). *Girişimcilik Kültürü, Anadolu Girişimciliğinden Örnekler*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Jung, D. I., Ehrlich, S. B., De Noble, A. F. & Baik, K. B. (2001). Entrepreneurial self-efficacy and its relationship to entrepreneurial action: A comparative study between the US and Korea. *Management International*, 6(1), 41–55.
- Karabulut, T. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerini ve Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1).
- Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(1), 5-22.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D. & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5), 411-432.
- Lee, S. M. & Peterson, S. J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4):402-403.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193-218.
- Liñán, F. & Chen, Y. W. (2009). Development and Cross-Cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617.
- Litt, M. D., Tennen, H., Affleck, G. & Klock, S. (1992). Coping and cognitive factors in adaptation to in vitro fertilization failure. *Journal of Behavioral Medicine*, 15, 171-87.
- Luthans, F. & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
- Luthans, F., Avey, J. B. & Patera, J. L. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Intervention to Develop Positive Psychological Capital, *Academy of Management Learning and Education*, 7, 209-221.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. & Lester, P. B. (2006), Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. & Lester, P. B. (2006b). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Martin, B. C., McNally, J. J. & Kay, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 211-224.
- Masten, A. S. & Reed, M. G. J. (2002). *Resilience in development*. In C. R. Snyder, S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (74-88). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic. *American Psychologist*, 56(3), 227–238.
- McColl-Kennedy, J. R. & Anderson, R.D. (2005). Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58(2), 115-125.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L. & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 965–988.
- Ottesen, G. G. & Gronhaug, K. (2005). Positive illusions and new venture creation: conceptual issues and an empirical illustration. *Creativity and Innovation Management*, 14(4), 405-412.

- Peterson, S. J. & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785-803.
- Rauch, A. & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385.
- Scheier, M. F., Carver, C. S. & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the life orientation test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1063.
- Scherer, R. F., Brodzinsky, J. D. & Wiebe, F. A. (1991). Examining the relationship between personality and entrepreneurial career preference. *Entrepreneurship and Regional Development*, 3, 195-206.
- Seligman, M. E. (1998). What is the good life. *APA monitor*, 29(10), 2.
- Seligman, M.E. & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting amongst life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832-8.
- Sequeira, J., Mueller, S. L. & McGee, J. E. (2007). The influence of social ties and self-efficacy in forming entrepreneurial intentions and motivating nascent behavior. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(3), 275-294.
- Shapiro, A. (1985). *The entrepreneurial event*. College of Administrative Science, Ohio State University.
- Shapiro, A. & Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*. In C. Kent, D. Sexton, and K. H. Vesper (eds.) *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sheeran, P. (2002). Intention—behavior relations: A conceptual and empirical review. *European Review of Social Psychology*, 12(1), 1-36.
- Snyder, C. R. (Ed.). (2000). *Handbook of Hope: Theory, Measures, and Applications*. San Diego: Academic press.
- Snyder, C. R., Irving, L. & Anderson, J. (1991). *Hope and health: Measuring the will and the ways*. In C. R. Snyder, D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology* (285-305). Elmsford, NY: Pergamon.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A. & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998b), Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Strong, M. (2009). Peace through access to entrepreneurial capitalism for all. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 529-538.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship*, 94-110.
- Sutton, S. (1998). Predicting and explaining intentions and behavior: How well are we doing?. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1317-1338.
- Şeşen, H., & Basım, N. (2012). Demografik faktörler ve kişiliğin girişimcilik niyetine etkisi: Spor bilimleri alanında öğrenim gören üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 12, 21-28.
- Tedeschi, R. G. & Calhoun, L.G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1-18.
- Thompson, E. R. (2009). Individual entrepreneurial intent: Construct clarification and development of an internationally reliable metric. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 669-694.
- Tikici, M. ve Aksoy, A. (2009). *Girişimcilik ve Küçük İşletmeler*. 1. Basım, Ankara: Nobel Basımevi.
- Trevelyan, R. (2008). Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity. *Management Decision*, 46(7), 986-1001.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.
- Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 387-406.

Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2007). The happy/productive worker thesis revisited. In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 26, 269-313. Amsterdam: Elsevier.

Zhao, H., Seibert, S. E. & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265–1272.



## Örgüt Geliştirmede Kritik Başarı Faktörleri \*

Hande Ünüvar<sup>a \*\*</sup>, Çetin Bektaş<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Doktora Öğrencisi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 60250 Tokat, TÜRKİYE e-posta: [hande\\_unuvar@hotmail.com](mailto:hande_unuvar@hotmail.com)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0904-681X>

<sup>b</sup> Prof. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 60250 Tokat, TÜRKİYE e-posta: [cetin.bektas@gop.edu.tr](mailto:cetin.bektas@gop.edu.tr)

### MAKALE BİLGİSİ

Geliş Tarihi: 16.05.2017  
Kabul Tarihi: 10.08.2017  
Çevrimiçi Kullanımı  
Tarihi: 02 Ekim 2017

### Anahtar Kelimeler:

Başarı, Çağdaş  
Yaklaşımlar, Faktörler,  
Örgüt Geliştirme.

### ÖZ

Örgütler kurulduğu andan itibaren belirli amaçlar doğrultusunda hareket ederler ve bu amaçlara ulaştığı ölçüde varlığını korumaya çalışırlar. Belirtilen amaçlara ulaşmak için de hem iç çevresinde hem de dış çevresinde meydana gelebilecek tehditlere karşı koymak, önüne çıkan fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle hızla değişen çevreye adapte olmalıdır. Yoğun gelişmeler karşısında dengeyi ve istikrarı koruması için değişime uyum sağlayabilecek tarzda esnek yapılar haline gelmelidir. Bu yapılar da örgütleri “geliştirme” çabalarına yönlendirmekte doğal olarak da “örgüt geliştirme” kavramı değişimle beraber ortaya çıkmaktadır. Değişime cevap verme, değişimi yakalama ve yönetmeye çalışan örgüt geliştirme bu faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için de bazı kriterlere sahip olması gerekmektedir. Bu çalışma da, öncelikle örgüt geliştirme kavramından bahsedilecek sonrasında örgüt geliştirme faaliyetinin nasıl ortaya çıkacağına dair bilgi verilecek, en sonunda ise örgüt geliştirmeye yönelik başarı kriterleri açıklanacaktır.

\* Bu çalışma, 20-22 Nisan 2017 tarihlerinde Bursa’da düzenlenen Uludağ Üniversitesi 2. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu’nda sunulmuş, geliştirilerek makale formatına getirilmiştir.

\*\* Sorumlu Yazar / Corresponding Author

## Critical Success Factors In Organizational Development

---

### ARTICLE INFO

*Received: 16.05.2017*  
*Accepted: 10.08.2017*  
*Available online:*  
*02 October 2017*

---

**Keywords:**

Contemporary approaches,  
Development, Factors,  
Organization, Success.

---

### ABSTRACT

Organizations move towards specific goals from the moment they are established and they try to preserve their presence to the extent they have reached these goals. In order to achieve the stated goals, it is necessary to counter the threats that may occur both inside and outside the environment and to evaluate the opportunities that are in front of them. From this point, it should adapt to the rapidly changing environment. So as to maintain balance and stability against intense developments, it must become flexible structures that can adapt to change. In these structures, it directs organizations to "development" efforts and naturally, the concept of "organization development" emerges with change. Organizational development that works to respond to change, capture and manage change needs to have certain criteria in order to be successful in these activities. In this study, firstly, the concept of organization development will be mentioned after, about how the organization development activity will emerge will be informed and in the end, success criteria for organizational development will be explained.

---



## 1. Giriş

Teknolojideki ilerlemeler ve bilginin geçmişe göre çok hızlı bir artış göstermesi toplumların ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasi yapılarında önemli değişimlere sebebiyet vermektedir. Toplumsal değişim ile birlikte örgütlerde de önemli ölçüde gelişmeler ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde örgütler, karşılaştıkları problemlere daha kısa sürede çözüm bulmakta, ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet üretme yolunda önemli çabalar göstermektedirler. Bununla birlikte örgüt yapıları esneklik kazanmakta, yeni yönetim teknikleri örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını koruyabilmeleri için temel faaliyetler haline getirmektedir (Helvacı, 2008, s. 173). Bu açıdan bakıldığında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için, kendini sürekli yenilemeleri, iş süreçlerinde gerekli değişiklikleri yapmaları, çevresindeki değişimleri izlemeleri gerekmektedir. Bu nedenle örgütler için 'değişime uyma çabası' yani 'gelişim' kaçınılmaz bir durum oluşturmaktadır. Bu zorunluluk son yıllarda sıklıkla üzerinde durulan 'örgütsel gelişim' kavramını ortaya çıkarmaktadır (Özen, 1991, s. 89).

## 2. Örgüt geliştirme kavramı

Örgüt geliştirme kavramı hakkında literatürde bir çok tanımın mevcut olduğu görülmektedir. Bu tanımların bazıları aşağıda belirtilmektedir;

Örgüt geliştirme, bir örgütün uzun süre varlığını devam ettirmesi ve misyonunu gerçekleştirmesinde çok etkili olan iç kapasitesini geliştirme sürecidir (Philbin ve Mikush, 2000, s. 6). Örgüt geliştirme çalışmalarında genel anlamda iki temel strateji uygulanmaktadır. Bunlardan birincisi yapısal yaklaşımdır. Bu yaklaşım, örgüt yapısı ile görev, iş ve performans üzerinde yoğunlaşır. İkincisi ise, insan odaklı olup, insanın ihtiyaçları ve değerleri, grup içi ve gruplar arası ilişkiler üzerinde durur (Tunçer, 2013, s. 235; Çelik, 2004, s. 199).

Başka bir tanımda ise örgüt geliştirme; davranış bilimleri bilgisini kullanarak, örgütlerin sorunlarını çözmeye işbirliği ve katılımcı bir süreç uygulayarak, sorunların daha hızlı çözümlenmesini sağlamaya yönelik bir disiplin olarak ifade edilmektedir (Loftin ve Moosbrucker, 1982, s. 15). Cummings'e göre ise örgüt geliştirme; örgütlerin etkin olmasını sağlayan stratejilerin, yapıların ve süreçlerin güçlendirilmesi de, geliştirilmesi ve değiştirilmesinde davranış bilimlerinden yararlanan bir süreç olduğunu ifade eder (McClean, 2005, s. 9; Öktem ve Uçar Kocaoğlu, 2012, s. 115; Cummings ve Worley, 2008, s. 1).

Yine örgüt geliştirme daha kapsamlı bir tanımla; 'örgütün tamamında etkinlik ve verimliliği artırmak için gerekli bilgi ve deneyime sahip değişim uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeyi sağlamak ve kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır' şeklinde tanımlanmaktadır (Dinçer, 2008, s. 16; Nişancı, 1994, s. 219; Genç, 1994, s. 364).

Yapılan bu açıklamaların birbirinden farklı olması, kavramın kapsamlı olmasının yanında yazarların kişisel yönelimleri ve konuya farklı bakış açılarıyla bakmalarından kaynaklanmaktadır. Örgüt geliştirme tanımları konusunda bakış açısı çeşitliliği olsa da bu tanımların tamamının üzerinde durduğu ortak noktalar bulunmaktadır (Dinçer, 2008, s. 15).

Bunlar;

- Örgütü bir bütün olarak ele alır,
- Örgütün yapı, teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenler,
- Örgütün sağlık ve etkinliğini geliştirmeye yöneliktir,
- Örgüt geliştirme bir değişim sürecidir,
- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek, örgüt kültürünü etkiler,
- Davranış bilimine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanından yararlanır.

Bu tanımlamalar ışığında örgüt geliştirme'nin başlıca ayırt edici özelliklerinin neler olduğuna bakılması gerekir. Örgüt geliştirme'nin ayırt edici özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır (Özsoy, 2005, s. 12):

-Örgüt Geliştirme süreci, kişi ve grupların düşünce ve davranışlarını değerlendirmelerini ve iç kabiliyetlerini geliştirerek kendi çalışma örgütlerine yeniden yönelmelerini içerir.

- "Neredeyiz?", "Nerede olmak istiyoruz?" ve "Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorularını cevaplamaya çalışır.

- Sisteme yönelik olup örgütün çeşitli kısımlarının birbirleriyle olan etkileşimini vurgular. Kişiler arası ilişkiler gibi, gruplar arası ilişkilerle de ilgilidir.

- Planlı bir değişmeyi başlatma ve gerçekleştirme çabasında olan örgüt geliştirme, örgüt problemlerinin teşhisi ile başlayan ve örgüt geliştirme çabalarını sürdürecektir kaynakların harekete geçirilmesini içerir.

- Örgüt kültürünü değiştirmeye yöneliktir. Örgüt kültürü kişinin, grubun ve bütün örgütte, değer ve kuralları değiştirmeye ve geliştirmeye çalışır.

- Örgüt geliştirme örgütü bir bütün olarak ele alır. Hem insanla ilgili çabaların hem de dolaylı olarak yönetimle ilgili çabaların etkinliğini artırmaya çalışır.

- Örgüt geliştirme, süreç danışmanlığı, amaçlara göre yönetim gibi bir takım müdahale tekniklerini kullanır.

- Örgüt geliştirme yenilikçi olup her seferinde farklı bir sorunla ilgilenmektedir. Her bir sorun için kendine has çözüm yolları vardır. Bu sebeple her bir yeni sorun yeni bir müdahale tekniği gerektirmektedir.

- Örgüt geliştirmenin önemli bir özelliği de grup süreçlerini kullanmasıdır. Kişiler arası ilişkileri geliştirme, iletişim kanalları açma, güven sağlama ve diğerlerine tepkili olmayı destekleme yönünde bir çaba vardır.

- Geri beslemeyi esas almaktadır. Böylece örgütteki tüm katılımcılar somut bilgiler elde edebilmektedirler.

- Örgüt geliştirme, uzun dönemlidir ve örgütün başarısını artırmayı amaç edinir (Beckhard, 2006, s. 3).

- Örgüt geliştirme süreçlerinde, bir değişim uzmanının kullanılmasıdır (Balcı, 2014, s. 6). Değişim uzmanı, çoğunlukla firma dışından olup, değişimi koordine etme rolünü üstlenen kişidir.

### 3. Örgüt geliştirme süreci

Örgüt geliştirme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik uzun süreli, çeşitli aşamalardan oluşan ve kendini yineleyen bir süreci ifade eder. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için belirli aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Bu aşamalar 5 temel başlık altında toplanmaktadır.

#### 3.1. Problemi Tanıma

Örgüt geliştirme sürecinde başlama noktası, problemin nerede olduğunu belirlemekle olacaktır. Oluşan problemin bulunup tanımlanması, beklenen amaçları gerçekleştirmesi için fazlasıyla önem taşır. Sezgiye dayalı problemi saptamaktan kesinlikle kaçınılmalı, analitik ve sistematik bir şekilde oluşan problemin tanımı yapılmalıdır. Çünkü başta yapılacak yanlış bir tanı devamında yanlış çözümler getirecek, bu durumda beklenmeyen sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu yüzden örgütler, sorunun çözümü üzerine çalışması için örgüt geliştirme danışmanı ile bağlantı kurmaları gerekir.

Sonrasında, ÖG uzmanı ve örgüt, gönüllü işbirliği içinde sorun ve örgütün imkânları konusunda bilgi ve veri toplamaya başlar. Toplanan ve geri beslenen bilgiler analiz edilir ve sorunun tanımı yapılır. Sonuç olarak, oluşan problemin türünün ve nedenlerinin ayrıntılı bir şekilde tanımlanması örgüt geliştirme sürecinin en önemli kısmını oluşturmaktadır (Dinçer, 2008, s. 60; Özsoy, 2005, s. 20; Fikret, 2004, s. 25).

### 3.2. Harekete geçme

Örgüt geliştirme danışmanı, örgüt yönetimi ile bir araya gelerek geliştirdiği yöntemleri, çözüm yollarını ve oluşabilecek diğer seçenekleri paylaşır. Örgüt kültürüne ve sorunun yapısına uygun olmayan çözümlerin birlikte elendiği bu aşamada, çeşitli fikirler ve zıt görüşler değerlendirilerek “ortak” bir çözüme varılmaya çalışılır. Gerekli durumlarda ÖG danışmanı, sürecin sonunda örgütün yapısında oluşabilecek değişiklikler öngörerek, ideal örgüt yapısına yönelik çalışmaları da örgüt yönetimi ile paylaşabilir (Dinçer, 2008, s. 63; Ekinci, 2011, s. 33).

### 3.3. Faaliyet planı ve müdahale

Çözüm belirlendikten sonra yapılması gereken faaliyetler belirlenerek, faaliyet planları hazırlanır. Daha sonra sorunun çözümüne uygun müdahale tekniği seçilir. Tekniğin seçiminde sorunun özellikleri ve örgütün kendine özgü durumuna dikkat edilmelidir. Yapılan faaliyet planı, seçilen müdahale tekniğine göre programın yürütülmesinden sorumlu olacak elemanlar belirlenir. Programın içeriği oluşturulduktan sonra, yapılacak olan değişiklik çalışmaları son kez daha gözden geçirilir, değişikliğe karşı düşüncede olanların fikirleri değerlendirilir, direnişler için önlemler alınır. Burada direnişler illa ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak görülmemeli, başarısızlık için bir ikaz olarak düşünülmeli, açığa çıkarıp, çözümlenmeye çalışılmalıdır (Fikret, 2004, s. 27; Dinçer, 2008, s. 64).

### 3.4. Sonuçları değerlendirme

Örgüt geliştirme uzmanı, bir değerlendirme yaparak her adımı ve her boyutu inceler. Buradaki amaç, başlangıçta belirlenen amaçlarla elde edilen mevcut sonuçların birbirleriyle ne derece bağlantılı olduğunu bulmaktır. Bu aşamada elde edilecek veriler doğrultusunda, sürecin bir sonraki aşamasına geçmesi veya belli düzeltmelerin yapılabilmesi için tekrar planlama aşamasına dönülmesine karar verilebilir (Dinçer, 2008, s. 64; Ekinci, 2011, s. 35). Sonuçların değerlendirilmesinde de yine ilgili tarafların görüşlerinin alınmasında önemlidir. Çünkü değişim planının ve planın yürütülmesinin ilgili kişilerle yapılması, sonuçlarında birlikte değerlendirilmesini gerekli hale getirir. Bu durum aynı zamanda katılımcı yönetim yaklaşımının işletmede geliştirilmesine de katkı yapacaktır.

### 3.5. Örgüt geliştirme programının sona ermesi

Uygulama sonuçları değerlendirildikten sonra, örgüt geliştirme sürecinin sürekli bir faaliyet olması nedeniyle beklenen sonuçlar gerçekleşsin ya da gerçekleşmesin geliştirme çabaları sona ermeyecektir. Örgüt geliştirme programı sonucunda istenilen durum gerçekleşmişse, örgüt ve çevresinden yeniden bilgi toplayarak teşhis ve çözümler sunulabilir. Ama önceki programın sona ermesiyle örgüt ile örgüt geliştirme uzmanı arasındaki ilişki de bitmiş olur. Yeni bir ilişki ve işbirliği tarafların rızalarına bağlıdır. Hedeflenen örgüt geliştirme programı sonunda, istenilen durum gerçekleşmemişse ortada bir problem var demektir. Bu problem için yeniden bilgi toplanmaya başlanır. Böylece örgüt geliştirme programı yeniden başlamış olacaktır (Dinçer, 2007, s. 65; Bumin, 2003, s. 32). Örgüt geliştirme programı örgütün değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlaması için gerçekleştirilir. Bu bağlamda bir kez gerçekleştirilip sonra bir daha söz konusu edilmeyecek bir konu değildir. Bu nedenle örgüt geliştirme örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek değişiklikleri gerektiren dinamik bir yaklaşımdır. Söz konusu bu dinamizm ve değişim içerisinde zaman zaman engellerle ve örgüt içi dirençle karşılaşmak mümkündür. Çünkü insanlar genel olarak değişimden endişe duyarlar ve bilinmeyene karşı isteksizdirler. Aşağıda örgüt geliştirmede karşılaşılan engellerden söz edilmektedir.

## 4. Örgüt geliştirmede karşılaşılan engeller

Değişimin giderek artış gösterdiği günümüzde, örgütlerin de bu hızı yakalayabilmesi için bir takım uyum sürecine girmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda örgüt geliştirme çalışmalarıyla, örgütler hem iç, hem de dış çevresiyle etkileşim içinde bulunurlar. Bu etkileşimle birlikte örgüt geliştirme çabaları örgütün adaptasyonunu sağlamağa çalışmaktadır. Bu faaliyetleri yerine getirirken de örgütsel gelişimin her bir aşamasında özenle çalışması gerekmektedir. Ancak ister planlama, ister uygulama veya değerlendirme aşamasında olsun bu faaliyetleri gerçekleştirirken birçok sorunla ve engelle karşılaşması ihtimali vardır. Bu engeller genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Özsoy, 2005, s. 23; Baysan, 2004, s. 23; Şimşek vd., 2011, s. 444):

- Tepe yönetiminin ifade ettiği değerler ile yönetim davranışlarının birbirinden farklı olması,

- Araçla amaçların birbirine karıştırılması,
- Kısa dönemli bakış açısı,
- Değişim amacına uygun olmayan faaliyet programlarının uygulamaya konulması,
- Değişim uzmanlarına aşırı bağımlılık ve sorunların çözümleri bunlara havale edilmesi,
- Uygulanan stratejiler ve tekniklerle, diğer yönetim faaliyetleri arasında koordinasyon olmaması,
- Programın uygulanması sırasında tepe yönetimi ile orta ve alt kademeler arasında anlaşmazlıklar ve farklılıklar bulunması,
- Gerçekleştirilen davranış değişikliklerinin tekrar eski yapıya uyumlaştırılmaya çalışılması,
- Hazır çözümler aranması, örgütün kendine has şartları yeterince dikkate almaması,
- Örgütsel gelişimin sadece iyi işleyen bir ilişkiler sistemi kurulması amacına indirgenmesi.

Bu bahsedilen engellerin yanı sıra örgüt geliştirmeği engelleyen diğer faktörleri de şu şekilde sıralayabiliriz (Dinçer, 2007, s. 95);

- Problem tam olarak saptanmadan çözüm aşamasına geçilmesi,
- Yöneticilerin örgüt geliştirme programlarını, örgütün amaçları yerine kendi amaç ve düşüncelerini gerçekleştirmek için kullanması,
- Örgütteki iş görenlerin çeşitli sebeplerden ötürü kendilerini güven içinde hissetmemeleri,
- Örgüt yöneticileri ve iş görenlerin örgüt geliştirme amacının, felsefesinin ve stratejisinin ne olduğunu iyi anlayamamış olması,
- Bilgi toplama hususunda, örgüt üyelerinin samimi davranmayıp, programı ciddiye almaması,
- Değişim uzmanının değer ve normlarının alıcı sistemininki ile çok farklı olması.

Yukarıda bahsedilen sorunların üstesinden gelerek, örgüt geliştirme başarılı şekilde gerçekleştirilmesi belli ilkelerin yönetim ve çalışanlar tarafından kabul edilmesine bağlıdır. Çünkü öngörülen değişimin örgüt içinde gerekli kabulü görmemesi, değişimin uygulanma şansını ortadan kaldıracaktır. Bu nedenle değişimin genel olarak kabul edilmesini sağlayacak bilgi ve donanımın ilgili kişilere sunulması gerekmektedir. Bu bağlamda örgüt geliştirme genel olarak başarı kriterleri aşağıda açıklanmaktadır.

## 5. Örgüt geliştirme başarı kriterleri

Örgüt geliştirme faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için öncelikle örgütün değişime ihtiyaç duyması gerekmektedir. Örgütün ister iç çevre ister dış çevresinden kaynaklanan bu ihtiyaç yöneticileri tarafından fark edilmelidir. Bunun için de yöneticiler programın kapsamını bilen, bu tür çabalarda gönüllü olan, değişim için gerekli çalışma imkânlarını hazırlayan ve yardım eden biri olmalıdır (Özsoy, 2005, s. 24). Burada önemli olan bir nokta, yönetim böyle bir çabayı gerekli görmüyorsa veya bu çabadan kendilerine zarar gelebileceğine, sahip oldukları gücü kaybedeceklerine inanıyorlarsa kesinlikle böyle bir değişimi desteklemezler. Böyle bir durum örgüt geliştirme olumsuz etkiler. Bu nedenle yöneticilerin bu işe inanmaları büyük önem taşır. Yönetici örgüt geliştirme gerekli olduğuna inanırsa, bu durum mevcut soruna gerçekçi bir teşhis yapma, çözüm bulma ve risk alma azminde olmasını sağlayacaktır (Özkalp ve Kirel, 2005, s. 564).

Örgüt geliştirme çabalarının nereden başlanacağına karar verilmesi önemli bir husustur. Bu çabaların, tepe yöneticilerden mi yoksa daha alt kademelerden mi yönetilmeye başlanacağı belirlenmelidir. Örgüt geliştirme aslında farklı seviyelerden başlayabilir. Ama hangi seviyede başlanırsa başlansın tepe yönetimini de programın içine alacaktır. Çünkü çalışma gruplarının bütün özellikleri tepe yönetimden etkilenir.

Bu doğrultuda duyulan değişim ihtiyacına alanında tecrübeli bir değişim uzmanıyla başlanmalıdır. Değişim uzmanı görevini; örgütün problemlerini iyi bilen, çalışanları tanıyan ve maliyetin düşük olma gibi avantajları olan örgüt içerisinde bir kişi üstlenebilir. Ama bu değişim uzmanının işletme içerisinde çatışmalara yabancı olmaması ve tarafsız kalamayacağı düşüncesiyle kendisine tam gerçekçi bilgi verilmeyebilir ya da subjektif değerlendirme söz konusu olabilir.

Buna karşın örgüt dışından getirilecek bir uzmanın daha etkili olabileceği düşünülür. Çünkü bu değişim uzmanı örgütün kültürel yapısından bağımsız olacaktır ve sadece sorumluluklarını yerine getirmeye odaklanacaktır. Değişim uzmanı, tepe yönetiminin de desteğiyle farklı düzeydeki çalışanlarla sorunları çözmeye yönelik tanımlayıcı ve teşhis edici toplantılar gerçekleştirilmeli, alıcı sistemin kültür ve iklim uygunluğunu saptamaları bu doğrultuda yeni fikir ve yöntemler oluşturmalıdır. Mesela otoriter bir yapıya sahip örgüt içinde, değişim uzmanı, demokratik değerler yerleştirilemeyeceğini bilmeli ve bu doğrultuda faaliyetlerini devam ettirmelidir. Örgütün değerlerine uygun yöntemlerle çalışıp, örgüt içinde güvenilir, işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirmelidir.

Devamında geliştirilen stratejiler, örgütün bütününe uygulanmadan önce, daha küçük ölçekte uygulanarak test edilmelidir. Yani ara sonuçlar elde edilmelidir. Varılan sonuçlara göre gerekli tedbirler alınarak, bütün örgütte uygulamaya geçilmeli ve başarılı sonuçların örgüt içinde benimsenmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Diğer taraftan örgüt geliştirme çalışmalarında gerçekçi bir uzun dönem perspektifi oluşturulmalıdır. Üstelik tecrübeler de göstermiştir ki, değişikliğin gerçekleşmesi belirli bir sürenin altına inmemektedir. Yani örgütün ölçeği ne olursa olsun asgari bir zaman şartı vardır. Örgüt büyüdükçe bu süre artar, ancak örgütün küçülmesi halinde bir noktaya kadar azalır.

Bunların yanı sıra, örgüt içerisinde yapılacak olan gelişmelere karşı bir direnç de oluşabilecektir. Değişimin olduğu her yerde karşı koyma da olacaktır. Bu durum da anlayışla karşılanmalı, ilk baştan itibaren göz önünde bulundurulmalıdır. Personel hakkında gerekli araştırmalar yapılmalı, olumsuz direnişler olabildiğince ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır. Hatta bazı gerçekçi direnişleri örgütün başarısı için bir veri olarak kabul etmeye hazır olunmalıdır (Dinçer, 2007, s. 96-100; Özsoy, 2005, s. 25).

Burada önemli olan bir kaç noktaya değinmek gerekirse; çalışanların örgüt geliştirmenin planlaması aşamasına katılmaları ileride doğacak direncin azalmasına büyük ölçüde fayda sağlayacaktır. Çalışanlara verilen değişimde söz hakkı, hem iş görenlere bir güç verir, hem de kendi geleceklerini kontrol altına almalarını sağlar. Bu da örgüt geliştirmenin uygulanmasını kolaylaştırır.

Bu doğrultuda ortaya çıkacak değişime karşı direncin yönetilmesinde oluşan temel faktörlerden bir diğeri de çalışanlarla açık bir iletişim kurmaktır. Değişim gerçekleştiği zamanda bilgi iletişim ağı kurulmalıdır. Aslında iş görenler, geçiş esnasında ortaya çıkan belirsizlikleri ve şüpheleri teşhis eder ve değişiklik hakkında, yeni sistem içindeki konumlarının ne olduğu hakkında bilgi araştırır. Bilgi eksikliğinin olması halinde, boşluklar uygun olmayan hatta yanlış bilgilerle doldurulabilir. Bu da değişim sürecini tehlikeye sokar. Bu yüzden bir yönetici daima belirsizliğin iş görenler üzerine etkileri konusunda duyarlı olmalı ve açık bir iletişim sistemiyle belirsizliği, oluşabilecek yanlış bilgileri ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar (Özkalp ve Kirel, 2005, s. 564).

Bu değerlendirmeler sonucunda örgüt geliştirme kriterleri başarılı bir şekilde yerine getirilmesiyle aşağıdaki sonuçlar elde edilecektir (Özkalp ve Kirel, 2005, s. 538):

- Örgütün güçlü ve zayıf taraflarının daha etkili şekilde fark edilmesini sağlayacaktır.
- Örgüt içerisinde en üstten kademedan en alta doğru uzanan daha iyi bir yönetim anlayışı oluşacaktır.
- Örgütün etkinliği artacaktır. Bununla birlikte örgüt çalışanlarının üretkenlik düzeyi ve morali artıracaktır. Bu durum; daha etkili planlar saptayıp, bunu organize etmeyi sağlayacaktır.
- Yetenekli insanları örgüte çekerek, onları sağlıklı ve üretken kılacaktır.
- Çalışanların örgütü daha iyi yerlere getirip başarılı olması yolunda daha fazla katılımlarını sağlayacaktır.
- Takım çalışmasını grup içinde ve gruplar arasında artırmayı hedeflemektedir.
- Örgüt içinde iletişim, problem çözme konularına yönelip, çatışmaların giderilmesi sağlayarak, iletişim bozukluğu yüzünden oluşan zaman kaybını engelleyip örgütü daha etkili kılmaktadır.
- Kişisel gelişme fırsatları oluşturan, olumlu davranışları ödüllendiren, yaratıcılığı pekiştiren bir çalışma ortamı oluşacaktır.

- Örgütte çalışanlarının bilinçlenmelerini sağlayarak, öğrenme düzeylerini yükseltecektir. Böylece onların devamlı değişen rekabetçi çevre koşullarına uyum sağlamalarını artıracaktır.

## 6. Örgüt geliştirmede çağdaş yaklaşımlardan yararlanma

Örgütlerde yapısal ve yönetsel değişimlerin sağlanabilmesi için kuşkusuz çağdaş yönetim yaklaşımlarından yararlanmak gerekmektedir. Bu bağlamda temel bazı çağdaş yönetim yaklaşımlarının örgüt geliştirmede etkileri aşağıda açıklanmaktadır.

### 6.1. Toplam kalite yönetimi

Hızla değişen çevre içerisinde örgütlerin rekabet edebilmesi ve varlıklarını koruyabilmek için sürekli kendini geliştirmesi gerekmektedir. Bu sebeple, müşterilerin beklentilerine cevap verebilecek kalitede üretim yapması ve bu süreçte de standartlarını sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir. Bu koşullar içinde örgütler, yeni yönetim modelleri arayışına girmektedir. Bu bağlamda çağdaş yönetim yaklaşımlarından ön plana çıkan ve en yaygın olan yaklaşım toplam kalite yönetimi anlayışıdır (Gençel, 2001, s. 164). Toplam kalite yaklaşımı, mal ve hizmet kalitesinin geliştirmek için üretimin her aşamasında iyileşmeyi hedefleyen ve bunun sonucunda hata payını düşürüp, müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik bir yaklaşımdır (Genç, 2007). Bu doğrultuda iş süreçlerinin “sürekli geliştirilmesi” ve iyileştirilmesini dikkate alan bu yönetim anlayışı, aslında örgütü geliştirmekte ve çevresiyle uyumlu hale getirmektedir.

### 6.2. Dış kaynaklardan yararlanma ve temel yetenekler

Dış kaynaklardan yararlanma; örgütlerde ürün kalitesini yükseltme ve karlılığı artırmada, örgütler tarafından tercih edilen bir yönetim anlayışı olmaktadır. Bu anlayışa göre, örgütler mal ve hizmetleri üretirken beraberinde her türlü faaliyeti de kendi bünyesinde yerine getirmek yerine, örgütün asıl işi olmayan faaliyetlerini (ikincil işleri) dışarıdan uzman bir örgüte devredilmesini ifade eder. Böylece belli ürünlerin tedarikinde dış kaynaklardan yararlanarak, kendisi temel yeteneklerine odaklanır. Burada “temel yeteneklerin” belirlenmesi, örgütün kendisini diğer örgütlerden farklı kılan, kolayca taklit edilemeyen farklılık oluşturan bilgi, beceri ve yetenekleri ifade eder. Dış kaynak kullanımıyla örgütler hantal bir yapıdan kurtulmuş olup, daha esnek ve hızlı hareket eder hale gelmektedirler. Böylece çevresel değişimlere hızlı cevap vermekte ve gelişimini daha kolay sağlayabilmektedirler (Ofloğlu ve Doğan, 2009, s. 141). Örgütler geliştirilip ve yeniden yapılandırılırken stratejik davranarak, temel yeteneklerine odaklanıp, gerekli durumlarda dış kaynakları da kullanmaktadırlar.

### 6.3. Örgütsel küçülme (Downsizing)

Dinamik bir çevrede örgütlerin varlığını koruyabilmesi ve gelişimin gerisinde kalmaması için, değişime ayak uydurabilecek uygun yapılar haline gelmesi gerekmektedir. Bu yapılardan birisi de küçülmedir (Öndeş vd., 2011, s. 124). Küçülme, örgüt içerisinde aynı işi daha az çalışanla yapmak için bilinçli olarak çalışanların işten çıkarılmasıdır. Başka bir ifadeyle küçülme, örgütün yapısı ile faaliyetlerini dikkate alarak örgütün temel yeteneklerine odaklanıp onun dışında kalan faaliyetlerin yeniden yapılandırılmasıdır (Gümüştekin, 2004, s. 246). Küçülmeye beraber örgütler fiziksel ve beşeri açıdan nicelik olarak daralmaktadır. Ancak daha dinamik ve verimli yapılar haline gelmektedirler. Örgütsel küçülme, örgütün çevresel değişimlere adapte olmasını kolaylaştırıp, etkin bir şekilde kendisini geliştirmesini sağlar (Genç, 2012, s. 194). Bilindiği gibi artık etkinlik ve verimlilik nicelik olarak büyük ölçekli olmakta değil, üretilen katma değerle ölçülmektedir. Bu bağlamda ölçek olarak nispeten küçük ancak, finansal ve marka değeri büyük örgütler en güzel örneklerdir. Bu nedenle örgüt geliştirilirken, bilgi ve iletişim teknolojilerinden azami düzeyde yararlanılmalıdır.

### 6.4. Kıyaslama (Benchmarking)

Örgütler rekabet avantajı sağlayabilmek, varlıklarını koruyabilmek için sürekli olarak yeni yol ve yöntemler aramakta ve uygun gördükleri metotları örgütlerine uygulamaktadırlar. Çağdaş yönetim yaklaşımlarından kıyaslama (benchmarking) da bu metotlardan biridir. Kıyaslamayla örgütler, faaliyete buldukları sektördeki ya da farklı sektördeki lider örgütleri kendileriyle kıyaslamasını sağlar. Böylece bu örgütlerin en iyi uygulamalarını kendi bünyesine katmış olur. Bu da örgütlerin performanslarını iyileştirmesine, diğer örgütler tarafından başarılan en iyi uygulamaları kendine katarak örgütün gelişmesine olanak sağlayacaktır (Eryılmaz, 2009, s. 41).

## 6.5. Değişim mühendisliği

Küreselleşme, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, çalışan ve müşterilerin beklentilerinin değişme gibi dünyadaki gelişmeler örgütlerin kendilerini her alanda sorgulamalarına ve iş süreçlerini en iyi nasıl yapabilir sorusuna cevap aramaya yöneltmektedir. Bu doğrultuda bu yeniliklere uyum sağlama etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi için örgütler yönetimdeki yeni yaklaşımlara yönelmektedir. Yönetim anlayışına farklılık katacağı düşünülen değişim mühendisliği bunlardan biridir. Değişim mühendisliğiyle örgütler hizmetlerini, kalitesini, performansını geliştirebilmek, hızını arttırabilmek için iş süreçlerini temelden yeniden tasarlayarak örgütün yeniliklere uyum sağlamasına böylece örgütün gelişmesine fırsat sağlayacaktır (Yücel ve Akçakaya, 2007).

## 7. Sonuç

Günümüzde küreselleşmenin getirdiği hızlı değişime ayak uydurabilmek ve hızla artan rekabet şartlarıyla başa çıkabilmek için örgütler kendilerini sürekli olarak geliştirmeli ve değişen çevreyle uyum sağlamalıdır. Çünkü bu değişim hızına ayak uydurabilen örgütler yarışta başarılı olabilecek ve varlığını koruyabilecektir. Değişime ayak uyduramayan örgütler yok olmaya mahkûm olacaklardır. Bu yüzden örgütlerin geleneksel yöntemlerle başarıya ulaşabilme şansları ortadan kalkmış, bunun yerine yeni yaklaşımlar ve anlayışlar benimsenmeye başlanılmıştır. Bu yaklaşımlardan biri de örgüt geliştirmedir. Örgüt geliştirme; örgütlerin dinamizm kazanmasını ve yaşamlarını daha etkili ve verimli bir şekilde devam etmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda örgüt geliştirmenin başarılı olabilmesi için her aşamasında özenle çalışılması gerekmektedir. Bu sürecin başlangıcında, örgütün bir bütün olarak ele alınıp değerlendirilmesi, problemlerin yönetim tarafından doğru ve zamanında teşhis edilmesi gerekmektedir. Sonrasında alanında tecrübeli değişim uzmanlarıyla birlikte çalışılıp probleme uygun çözüm tekniklerinin seçilmesi gerekmektedir. Nihayetinde; sorunu doğru tespit edilmesi, uygulaması, sürecin kontrol edilmesi ve gerektiğinde düzeltici önlemlerin alınması örgüt geliştirme sürecinin başarılı şekilde uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte katılımcı bir yönetim anlayışı içinde ilgili tüm tarafların görüşlerinin alınarak değişimin gerekliliğinin açıklanması ve iletişim kanallarının mümkün olan en üst düzeyde tutulması değişim sürecini hızlandıracak ve değişimin başarılı olmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca değişimle ve sürekli gelişen bir çevreyle karşı karşıya olan örgütlerin ayakta kalması ve gelişiminin sürdürülebilir olması çağdaş yönetim yaklaşımlarının yönetim sistemine dahil edilmesi gereklidir. Bir diğer deyişle örgütler çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla geliştirilirken dinamik yapılarının da muhafaza ederler. Böylece de pazar ve rekabet çevreleriyle uyumlu ve sürdürülebilir yapılar kazanabilirler.

## Kaynakça

- Balcı, A. (2014). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulamalar*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baysan, M. (2004). *Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Örgütsel Alt Sistemlere Yönelik İş tasarımı Teknikleri, Kara Havaçılık Komutanlığında Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Beckhard, R. (2006). What Is Organization Development?. Joan V. Gallos (Ed), *In Organization Development*, 3-13.
- Bumin, B. (2003). *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Cummings, G. T., & Worley G. C. (2008). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Çelik, K. (2004). Örgüt Geliştirmede Yapısal Aracılar. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(5), 198-224.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ekinci, S. P. (2011). *Örgüt Geliştirme Sürecinde Değişim Ajanının Rolü ve Önemi*, (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2009). Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi ve Otel İşletmelerinde Kullanıma İlişkin Teorik Bir Çalışma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (1), 41- 79.
- Fikret, A. (2004). *Bir Örgüt Geliştirme Unsuru Olarak Örgütsel Öğrenme*, (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (3), 164-218.
- Genç, N. (1994). Örgüt Geliştirmenin Verimlilik Ve Etkinlik Açısından Değerlendirilmesi Ve Başlıca Örgüt Geliştirme Teknikleri. *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 361-370.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gümüştekin, G. E. (2004). Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 245-257.
- Helvacı, M. A. (2008). Örgüt Geliştirme Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 173-183.
- Loftin, R. D., & Moosbrucker, J. M. (1982). Organization Development Methods in the Management of the Information Systems Function. *Management Information System Quarterly*, 6(3), 15-24.
- Mclean, N. G. (2005). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Nişancı, Z. N. (1994). Örgüt Geliştirme Süreci İçerisinde Başarı Değerlemenin Yeri ve Önemi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 216-239.
- Ofluoğlu, G., & Doğan, Ş. (2009). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri. *Kamu-İş Dergisi*, 10(1), 139- 165.
- Öktem, M. K., & Kocaoğlu Uçar, B. (2012). Kamu Kurumlarında Örgüt Geliştirme Üzerine Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30 (2), 111-136.
- Öndeş, T., Kaygın, E., & Yerdelen Kaygın, C. (2011). Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 123-136.
- Özen, Ş. (1991). Yönetim Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2), 90-106.
- Özkalp, Ç., & Kirel, E. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir, ETAM.
- Özsoy, E. (2005). *Örgüt Geliştirmede Örgüt Kültürünün Önemi*, (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Turkey.
- Philbin, A., & Sandra M. (2000). *A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of OD Work*. Winston-Salem, NC: Mary Reynolds Babcock Foundation.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Tunçer, P. (2013). Örgütsel Değişim Sürecinde Öğrenen Örgütler ve Örgüt Geliştirme. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (1), 214-244.
- Yücel, N., & Akçakaya, M. (2007). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, 66-67.





## Şirketlerin Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Anlayışlarının Finansal Performanslarına Etkisi Üzerine Bir İnceleme: Türkiye Uygulaması\*

Ozan Kaymak<sup>a\*\*</sup>, Görkem Çerikcioğlu<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Doktora Öğrencisi, Cumhuriyet Üniversitesi SBE İşletme Böl., 58140 Sivas, TÜRKİYE. e-posta: [kaymak.ozan@gmail.com](mailto:kaymak.ozan@gmail.com)  
ORCID: [orcid.org/0000-0001-5492-2877](https://orcid.org/0000-0001-5492-2877)

<sup>b</sup> Doktora Öğrencisi, Cumhuriyet Üniversitesi SBE İşletme Böl., 58140 Sivas, TÜRKİYE. e-posta: [gorkem-58@hotmail.com](mailto:gorkem-58@hotmail.com)  
ORCID: [orcid.org/0000-0001-5424-1510](https://orcid.org/0000-0001-5424-1510)

### MAKALE BİLGİSİ

Geliş Tarihi: 01.06.2017  
Kabul Tarihi: 16.08.2017  
Çevrimiçi Kullanım  
Tarihi: 02 Ekim 2017

### Anahtar Kelimeler:

Sürdürülebilirlik,  
Sosyal Sorumluluk,  
Finansal Performans

### ÖZ

Birikim ve tasarrufların değerlendirilmesinde finansal araçlara yatırım yapılması anlayışının yatırımcılar tarafından uygun bulunmasından bu yana, yatırımcılar, yatırım seçimlerini yaparken, yatırımların topluma faydalı olup olmadığı kriterlerini de dikkate almaktadırlar. Yatırım seçimleri, sosyal norm ve değerlerle paralel şekilde gelişmektedir. Bu çalışmada, dünyadaki gelişmiş ekonomilerde sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk anlayışının geçirdiği değişim ile bu süreçleri uygulayan firmaların finansal performanslarının nasıl etkilendiği konusu üzerinde yapılan araştırmalar ve çalışmalar incelenmiştir. Sosyal sorumluluk ile finansal performans arasında doğru yönlü ilişkilerin saptandığı örneklerle yer verilmiş böylece, Türkiye’de sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştiren veya bu konuda motivasyonu olan firmaların elde edebilecekleri kazanımların neler olabileceği konusunda tahminler ileri sürülmüştür. Bu durum sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk anlayışının her geçen gün öneminin artacağı konusunda ekonomik ve finansal kesimler üzerinde bir beklenti oluşturmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye’de sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk uygulamaları bakımından önemli faaliyetleri olan şirketler ile daha az sürdürülebilir ve sosyal sorumluluk taşıyan şirketlerin 5 yıllık ortalama özkaynak karlılığı, aktif karlılığı ve yatırım karlılığı verilerinden yola çıkarak bir karşılaştırma yapılması hedeflenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinden dolayı beğenilen şirketlerin, seçilen diğer şirketlere göre aktif karlılığı (ROI) oranları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

\* Bu çalışma, 20-22 Nisan 2017 tarihlerinde Bursa’da düzenlenen Uludağ üniversitesi 2. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu’nda sunulmuş, geliştirilerek makale formatına getirilmiştir.

\*\* Sorumlu Yazar / Corresponding Author

# An Analysis On The Effects On Financial Performance By The Sustainability And Social Responsibility Comprehensions Of The Companies: Turkey Application

## ARTICLE INFO

Received: 16.05.2017  
Accepted: 10.08.2017  
Available online:  
02 October 2017

### Keywords:

Sustainability, Social  
Responsibility,  
Financial Performance

## ABSTRACT

Since the investing concept has been conceived for gaining capital, the investors define their investing alternatives whether that investment has benefits for society and they develop their investing choice by considering the social norms and values. In this study, we research the studies about the alternation of the sustainability and social responsibility approach in developed economies and how effected the financial performance of the companies which perform this processes. The illustrations are studied, which include a positive relation between social responsibility and financial performance, In this way, the companies which conduct social responsibility practices and have a motivation about this approach, what can they gain perceptions are also included in this study. In this instance, the importance of the sustainability and social responsibility approach, will be develop in over time. We aim to compare, the companies which have important applications on sustainability and social responsibility and the companies with less sustainability and social responsibility, by using 5 years average on return on equity, (ROE) Return on assets (ROA) and return on investment. (ROI) According to our study's conclusion, the appreciated companies because of their sustainability and social responsibility, have significant diversity on return on investment (ROI) compared to other chosen companies.

## 1. Giriş

Gelişmiş toplum ve ekonomilerde, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik kavramlarına karşı verilen önem ve bu konulardaki farkındalık son yıllarda gittikçe artan bir seyir izlemektedir. Türkiye'nin büyüyen ve gelişen bir ekonomiye sahip olması, Türkiye'de faaliyet gösteren büyük şirketlerin sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk konularına, gelişmiş ekonomilerdeki şirketler kadar önem vermesi gerektiği durumu ortaya koymaktadır. Türkiye'deki büyük şirketlerin, gelişmiş ekonomilerdeki rakiplerine nazaran, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirme konusunda geri kalmaları, küreselleşme sebebiyle yakın gelecek içinde, Türkiye'deki şirketlerin tüm paydaşlarının bu konulardaki tutum ve bakış açılarının değişeceği ihtimali, bu şirketlerin yakın gelecekte finansal performans açısından bazı sorunlarla karşılaşmalarına neden olabilir.

Bu çalışmanın amacı sürdürülebilirlik ve şirketlerin sosyal sorumlulukları konusunda yapılan araştırmaların incelenerek varılan sonuçların karşılaştırılmasıdır. Ayrıca bu çalışmada, Türkiye'deki şirketlerin sosyal sorumluluklarının şirketlerin finansal performanslarına olan etkileri arasında bir ilişkinin var olup olmadığını incelemek ve yurt dışında bu konuda yapılan araştırmaların sonuçları ile bir karşılaştırma yapılması amaçlanmıştır. Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk hakkında yurt dışında yapılmış olan çalışmaların incelenmesiyle yapılan tanımlamalar, tespitler ve elde edilen sonuçlar çalışmamızda yer almaktadır. Şirketlerin sosyal sorumlulukları ve sürdürülebilirlik anlayışının, şirketlerin finansal performansı, yönetim anlayışı ve şirket paydaşları üzerine gelecekte olabilecek etkileri hakkında tahminler yürütülmüştür. Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk yatırımları kapsamında, "Capital" dergisinin uzun yıllardır yaptığı "En beğenilen Şirketler" sıralamasında yer alan şirketler ile hisseleri Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören diğer şirketlerin finansal performansları açısından bir farklılıkları olup olmadığı

incelenecektir. Bu inceleme yapılırken bu şirketlerin özkaynak karlılığı (ROE), aktif karlılığı (ROA) ve yatırım karlılığı (ROI) oranlarının 5 yıllık ortalama değerlerine göre, bilgisayar tabanlı veri işleme programı SPSS ile “Two Independent Samples Non-Parametrik Test / Mann Whitney” analiz yöntemi uygulanmıştır. Yapılan incelemenin sonuçlarına göre, Türkiye’deki şirketlerin sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk yaklaşımlarının finansal performanslarıyla nasıl bir ilişkisi olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk faaliyetleri sebebiyle beğeni toplayan, Capital Dergisi “En Beğenilen Şirketler” sıralamasında yer alan şirketler ile bu sıralamada yer almayan, hisseleri Borsa İstanbul’da işlem gören rastgele seçilen diğer şirketlerin finansal performansları açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

## 2. Kavramsal çerçeve

Bu bölümde şirketlerin sosyal sorumluluğu (ŞSS) ile şirketlerin finansal performansı (ŞFP) süreçleri, sürdürülebilirlik, şirket paydaşları ve iş etiği konuları hakkında açıklayıcı bilgiler ile uluslararası akademik çalışmalar ve konu hakkında çalışma yürüten kurum ve kuruluşların bülten ve raporlarında bu kavramlar üzerine yapılan tanımlamalara yer verilecektir.

### 2.1. Şirketlerin sosyal sorumluluğu ve finansal performans

Şirketlerin sosyal sorumlulukları üzerine yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde, dünya çapında tam olarak kabul edilmiş bir tanımlama mevcut değildir. Ancak, yapılan çalışmalarda en sık kullanılan tanımlama Avrupa Komisyonu tarafından yapılan; “İş dünyası açısından şirketlerin sosyal sorumlulukları; şirketlerin, iş faaliyetlerindeki sosyal ve çevresel kaygıları ve paydaşları ile gönüllülük esaslı bir etkileşim süreci” olarak yapılan tanımlamadır (Avrupa Komisyonu, 2001, s. 6). Şirketlerin sosyal sorumluluğu (ŞSS) teriminin geniş olarak 1980’lerde kullanımının başlamasına rağmen, ŞSS süreci 1950’li yılların başlangıcından itibaren ortaya çıkmaya başlamıştı. Toplumun değerleri ve amaçları ile uyumlu davranışların belirlenmesi sürecinde, alınması gereken kararlar ve belirlenmesi gereken politikalar üzerine çalışan Bowen, ŞSS terimini 1953’de ilk defa kullanmıştı. Başlangıçta, Sosyal Sorumluluk terimi Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları teriminden daha sık kullanılmasına rağmen, ŞSS süreci, şirketler tarafından topluma karşı sorumluluklarının genişletilmesi gerektiği anlayışı, şirketlerin olağan görevleri içinde bulunmaya başlamıştı.

Son yıllarda şirketler, şirketlerin sosyal sorumlulukları (ŞSS) ve şirketlerin finansal performansları (ŞFP) arasındaki ilişki üzerine dikkatlerini artırmaktadırlar. Farklı paydaşların şirketler üzerinde sosyal sorumluluk konusunda performanslarını artırmaları yönündeki baskı oluşturmaları ilgili raporlarda yer almaktadır. Bu baskılar, toplumsal kaygılar, düzenleyicilerin güçleri, müşterilerin baskıları, endüstrilerdeki emsal baskılar, itibarla ilgili kaygılar, medyanın ilgisi ve pazar avantajıdır (Gallear, 2012, s.83). Şirketler kendileri için, sürdürülebilir gelişmeye yönelik yatırımların yapılması yoluyla ŞSS süreçlerini geliştirmeleridir. Son yıllarda iş çevrelerinde ve ekonomik problemlerde sosyal çevre ilişkilerinin büyük bir etken olduğu artan bir şekilde gözlenmektedir. Şirketler, zenginleşmiş ve büyük toplumlarda harcama miktarlarının genişlediğini fark etmişlerdir. Bu nedenle bu alandaki uzmanlar, kamusal olmayan şirketlerin ve müşterilerinin, iş faaliyetlerini sürdürürken, daha sorumluluk taşıyan ve sürdürülebilir şekilde hareket ettiklerini belirtmişlerdir (Andreas, 2012, s.5).

McGuire (1963) Diğer yandan, Neo-klasik Ekonomik Görüş’ünün en bilinen savunucusu olan Friedman, Sosyal Sorumluluk sürecinin tamamen farklı bir süreç olduğunu ileri sürmüştür. Kar amacı olmayan şirketler hariç, karı artırmak için kaynakların kullanılması ve bu yönde faaliyetlere odaklanması dışında şirketlerin başka hiçbir sosyal sorumlulukları olmadığını savunmuştur. Bu şirketlerin oyunu kurallarına göre oynamak zorunda olduklarını belirtmiştir (Johansson, Karlsson & Hagberg, 2015, S.3).

### 2.2. Sürdürülebilirlik

Bruntland Raporunda, WCED (1987) sürdürülebilirliğin genel bir tanımlaması yapılmıştır. Tanımlama 3 temel başlık altında gerçekleştirilmiştir bunlar; ekonomik başarı, sosyal adalet ve çevresel istikrardır. Avrupa Komisyonu’nun (EC) (2002) raporlarına göre, ŞSS süreci, şirketlerin sürdürülebilirlik üzerine yaptıkları katkılar olarak düşünülmüştür. ŞSS kavramı, çevresel etkiler,

toplumun yaşam koşullarının geliştirilmesi, gönüllülük esaslı sosyal sorumluluk faaliyetleri ve iş etiği konularını içermesi gerektirdiği ileri sürülmüştür. Bu tip stratejilerin, şirketlerin faaliyetlerindeki uygulamaların yönetilmesi esaslı işlemleri tanımlayacaktır. (Chen, Feldmann & Tang, 2014, s.1) Örneğin, Helm (2007) çalışmasında, iyi itibarı olan bir şirketin, finansal performansının eş değer olduğu ve daha az konumlanmış bir itibar sahibi firmalara göre daha az riskli oldukları hipotezini ileri sürmektedir. Finansal avantaj noktasında, Kotha, Rindova & Rothaermel'in (2001) ve Roberts ile Dowling'in (2002) çalışmalarında, yüksek itibara sahip firmaların daha yüksek satış büyümeleri ve daha yüksek aktif karlılığına sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Bu tip çalışmalara teyit olarak, Shamsie (2003) ve Fombrun ve Shanley (1990) çalışmalarında, itibar ile firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır (Saeidi, Sofian & Saeidi, 2013, s.2).

Sosyal, ekonomik ve çevresel endişeler, şirketleri, bütün konularında mevcut düzenlemelere sağdik kalarak yeni sistemler geliştirmeye zorlamaktadır. Ayrıca şirketler, toplumun ve özellikle firma paydaşların çıkarları üzerine odaklanmaları gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Genel anlamda birbirlerine benzeyen paydaşlar, her büyüklükteki şirketlerde, etik davranış ve tutumlar çerçevesinde kendilerine düşen rolü önemsemekte ve geliştirmektedirler. Böylece, yönetim kademesi tarafından belirlenen yönetim stratejileri üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadırlar. Şirketlerin sosyal sorumlulukları ile sorumsuzluklarının, şirketin finansal performansı arasında pozitif veya negatif bir ilişkinin var olduğu sorunsalı, bu konu üzerinde yapılan akademik ve deneysel araştırmalar incelendiğinde kesin bir yargıya sahip olunmasına imkan vermemektedir. Eğer sosyal sorumluluk olarak sınıflandırılan belli faaliyetler, finansal performans ile negatif bir korelasyon eğiliminde ise, yöneticilerin, bu konuda tedbir almaları konusunda uyarılmış olmaları gerekmektedir. Öte yandan, pozitif bir ilişkinin varlığı gösterilebilirse, yöneticiler, bu ilişkinin altında yatan nedenleri araştırma konusunda motivasyon kazanmış olacaklardır (Cochran & Wood, 1984. s.48).

Dünya İş Konseyi, finansal sektörde sürdürülebilirlik için bazı iş süreçleri geliştirmiştir. Bu süreçler şunlardır (Strandberg, 2005, s.5).

- Sosyal ve Çevresel bakış açılarını hesaba katarak yatırımcıların riskleri minimize edilir ve uzun vadeli değer yaratılır.
- Daha sorumlu şirket davranışları için talebin artması, iş fırsatları yaratır.
- Şirketlerin sorumlu iş yönetimi, itibarın iyileştirilmesi ve faaliyet yetisinin devam ettirilmesi adına oldukça önemlidir.
- İşleri değerlendirme sürecinde çevresel ve sosyal konuların dahil edilmesi, yeni iş fırsatlarının doğmasına neden olabilir.
- Bütün politikalara sürdürülebilir gelişmenin dahil edilmesi, ahlakı geliştirir ve paydaşlar ile uzun vadeli, sağlam ve güven verici bir ilişkinin oluşmasına yardımcı olur.
- Kurum içi şeffaflık anlayışının gelişmesi, kurum dışı diyalogu ve kurum içi iletişimi geliştirir. İş yeri çeşitliliğinin kazanılması ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan engellerin aşılmasına yardımcı olur.

Şirketler sürdürülebilirlik ürün düzenlerini genişletmek amacıyla inavasyon yatırımları yapmaktadırlar. Çoğu şirket sürdürülebilir sektörlere yatırım yapmakta ve pozitif sürdürülebilir özelliklere sahip firmalar, yatırımları üzerinde büyük kredi borçları olmasına rağmen, sürdürülebilirliğin desteklenmesine yönelik yatırım fırsatlarını müşterileri için yaratmaktadırlar. Müşterileri kabul etmeleri yönünde cesaretlendirmek ve sürdürülebilir davranışlarını ödüllendirmek amacıyla, şirketler fiyatlamalarında indirimler veya dengeleyici programlar uygulamaktadırlar. Bazı ŞSS ürün ve hizmetleri şunlardır: Çevresel (Strandberg, 2005, s.6);

- Tarım alanlarının finansmanı, yenilenebilir enerji, organik ürünler ve su kaynaklarının korunması
- Çevresel hammadde finansmanı
- Yeşil inşaat anlayışının desteklenmesi
- Sosyal Sorumluluk Yatırımları Kurumları
- Çevresel danışmanlık hizmetleri
- Karbon Salımının Dengelenmesi
- Çevresel Risk Sigortası

- Çevresel Mevduat ve kredi hesapları

Sosyal;

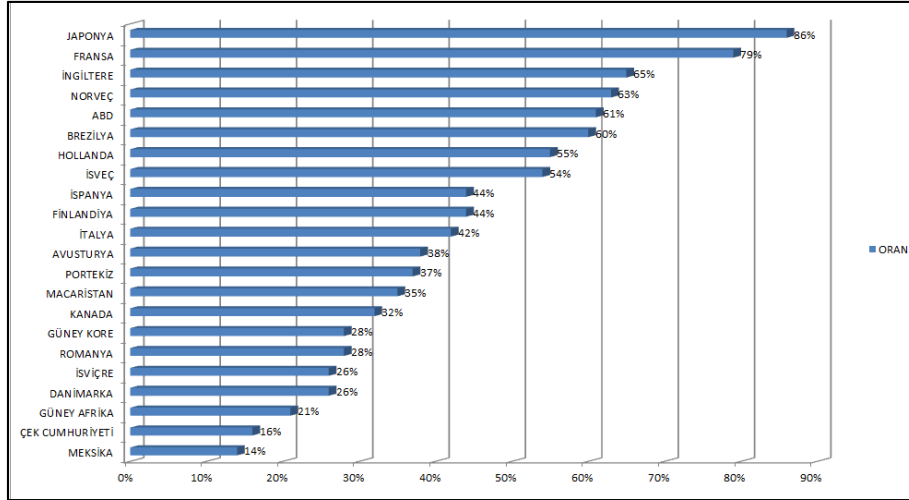
- Dezavantajlı toplumlarda ve gelişmemiş pazarlardaki sermaye boşluklarına yatırım yapmak
- Sosyal girişimler için fon temin etmek. Satın alınabilir evler ve küçük işletmelerin geliştirilmesi gibi
- Geniş kapsamlı toplumsal gelişme hizmetleri, bu alana özel kar amacı gütmeyen hizmetlerin sağlanması
- Gelişen ülkelerde mikro kredi finansmanı
- Toplumsal yatırım ürünlerini içeren SSY fonlarının kurulması
- Ekonomik gelişmeyi amaçlayan sosyal mevduat ve kredi hesapları

Paydaşların ŞSS sürecinin öneminin artması konusundaki farkındalıkları, şirketin çevreye olan olumsuz etkilerine yönelik eleştirilere cevap verebilmesi açısından oldukça önemlidir. (Heikkurinen & Ketola, 2011, s326.). Bu konu hakkında Flammer'in 2013 yılında, paydaşların çevre dostu şirketlere genellikle olumlu tepkiler verdiği ve çevreyi yok edici şekilde faaliyet gösterenlere olumsuz tepkiler verdikleri şeklinde bulgular elde etmiştir. Çevresel performansı iyi olan firmalar, daha az çevre dostu firmalara nazaran, müşteriler tarafından ödüllendirildiği gözlenmiştir. (Flammer, 2013) Bu konuda Birleşmiş Milletler (BM) 2016 yılında yayınladığı sürdürülebilirlik konulu çalışmasında bazı ilke ve prensipler belirlemiştir. BM'in belirlediği prensipler şöyle sıralanabilir (Endl, 2012, s.10) ;

- Çevresel ve Sosyal Yönetim'in (ÇSY) karar verme ve yatırımları analiz etme sürecindeki konuları birleştirilmelidir.
- Aktif sahipler gibi davranılmalı ve birleştirilmiş ÇSY konuları, kendi politika ve uygulamalarımız gibi değerlendirilmelidir.
- Yatırım yaptığımız varlıklarla ilgili konular, ÇSY'in açıklamalarına uygun olmalıdır.
- İlkelerin uygun bulunması ve yerine getirilmesi gerekmektedir.
- İlkelerin uygulanması sürecinin verimliliğinin artırılması sağlanmalıdır.
- İlkelerin uygulanması sürecinde faaliyetlerin raporlanması gerçekleştirilmelidir.

### 2.3. Küreselleşmenin sürdürülebilirlik ve şirketlerin sosyal sorumluluğu ile etkileşimi

Küreselleşme iktisadi anlamda; mal ve hizmet ticareti, teknik bilginin değiş tokuş edilmesi, yurtdışında fabrika ve şirket kurmak veya satın almak, hisse senedi, bono gibi finansal varlıklara sınır ötesi yatırım yapmak şeklinde değerlendirilmektedir (Harford, 2008. s.241). Sürdürülebilir kalkınma, kalkınmanın bir anlık değil sürdürülebilir olmasını, süreklilik taşımasını ifade etmektedir. İnsan ile doğa arasında denge kurarak doğal kaynakları tüketmeden, gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanmasına ve kalkınmasına olanak verecek şekilde bugünün ve geleceğin yaşamını ve kalkınmasını programlama anlamını taşımaktadır (Türkiye Çevre Vakfı, 1991, s.71). Sürdürülebilir kalkınmanın; ekonomik, sosyal, mekânsal, kültürel ve çevre boyutu bulunmakta ve her biri karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Küreselleşme faktörünün iş süreçleri üzerinde büyük bir etkisi olduğunu görmek önemlidir. Bu durum, dünya ekonomisinin genişlemesiyle ilgili bir konudur. Ekonomik büyüme küresel refah, demokrasi ve dünya barışı için fayda sağlayan bir süreçtir. Ayrıca küreselleşmenin iş etiği bağlamında pozitif etki yarattığı görülebilir. Çok uluslu şirketler açısından oldukça kritik bir rol oynamaktadır. Bu şirketler çalışanlarını sömürmekle, çevreye ve doğaya zarar vermekle ve ekonomik güçlerini küreselleşme sürecinde kötüye kullanmakla suçlanırlar. Böylece küreselleşme sürecinde şirketlerin, kararlar alırken ve faaliyetlerini yürütürken, sosyal sorumluluklarını ahlaki normlara göre gerçekleştirme sürecinde, neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu tanımlamalarına ihtiyaç duyarlar (Lucely, Vargas & Preciado, 2009, s.12).



Şekil 1. Şirketlerin Ükelere Göre Sürdürülebilirlik Sıralamaları, (KPMG, 2008).

Şekil 1. incelendiğinde, Japonya, Fransa, İngiltere Norveç ve Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren firmaların sürdürülebilirlik programlarını en fazla uygulayan firmalar olduğu anlaşılmaktadır. Bu ülkeler, ekonomik gelişmişlik seviyesi bakımından oldukça başarılı ülkeler olduğu bilinmektedir. Bu durum; ulusal ekonomik gelişmişlik ile sürdürülebilirlik arasında pozitif bir ilişkinin var olup olmadığı sorusunu akla getirmektedir. Ancak Brezilya'nın, Hollanda, İsveç, İspanya ve Finlandiya gibi daha güçlü ekonomilere sahip olan ülkelere göre daha sürdürülebilir şirketlere sahip olması, ekonomik gelişmişlik ile sürdürülebilirlik konusunun doğrudan bir ilişkiye sahip olmadığını göstermektedir. Oldukça güçlü bir ekonomiye sahip olan Kanada'nın sürdürülebilir şirketlere sahip olma konusunda 15. sırada yer alması şaşırtıcı bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bütün bunların ışığında, Türkiye'nin, ekonomik gelişmişlik bakımından çok gelişmiş ülkeler arasında yer almamasının, Türk şirketlerinin sürdürülebilirlik konusunda rekabet edemeyeceği yaklaşımının doğru olmadığını ortaya koymaktadır. Türkiye'deki şirketlerin yönetim faaliyetlerinde sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk anlayışının yaygınlaşması ve desteklenmesi, Türk şirketlerinin sürdürülebilirlik sıralamasında dünya ile rekabet edebileceği durumunu ortaya koymaktadır.

#### 2.4. Sürdürülebilirliğin yaygınlaşmasında ürün ve hizmetlerin değişimi

Finansal ve yönetim konularında uzman ve yetkin kişilerle görüşülerek yapılan bir araştırmaya göre, görüşülenlerin hepsi değil ama çoğunluğu, ŞSS ürün yerleşiminin gelecekte artacağına güçlü bir şekilde inanmaktadırlar. Bu artış, sosyal ve çevresel kaygılarla büyüyen hükümet girişimleri, iş dünyası fırsatları ve rekabet ile gerçekleştirilecektir. Bir azınlık ise pazar fırsatlarının 10 yıl içinde kendini göstermeyeceğini savunmaktadır. Görüşülenlerden bazıları, finansal kurumların ana akım ürünleri ve üretimlerine sürdürülebilirliğin entegrasyonunu sağlayacağını belirtmişlerdir. Görüşülenler birkaç ürün fırsatını tanımlamışlardır (Strandberg, 2005, s.32). Bu fırsatlar;

- Sosyal sorumluluğu olan bankalar, sosyal sorumluluk ürünlerini artan bir şekilde üreteceklerdir. Aynı zamanda etik tüketici pazarı büyüyecektir. Bu durum ŞSS ürünlerinin yaygınlaşmasında itici bir güç sağlayacaktır.
- Dünyanın değişmesi ile sosyal ve çevresel baskıların artmasıyla, finansal kurumların, denetlemeye olan ihtiyaçları artacak ve sürdürülebilirlik hizmetlerini geliştireceklerdir.
- Finansal kurumlar, küçük çaplı müşterilerine sürdürülebilirlik hizmet önerilerini genişletecek ve KOBİ sınıfındaki firmaların sürdürülebilirlik süreçleri konularında yardımcı olacaklardır. Bu süreç içinde, istihbarat, araştırma, teknik destek, çevresel yönetim ve inavasyon konularında hizmet sunacaklardır.
- Temel ürünler, değişimin etkisiyle yeniden dizayn edilecektir.
- Uygun bankalar, pazarlarına sürdürülebilir ürünleri sürecek ve karlılık sağlayacaklardır. Büyümelerindeki pozisyonu sürdürmek için, ŞSS markalı (etiketli) bankalar da bu durumu

taklit edeceklerdir. Paydaşlar, içsel ekoloji programlarından daha çok sürdürülebilir yatırım fırsatlarının geliştirilmesini istediklerini söyleyeceklerdir.

- Teknolojideki yüksek derecede yıkıcı değişikliklerin 10 yıl içinde gerçekleşmesi beklenmektedir. Özellikle, temiz enerji teknolojisi, iklim değişikliğinde hızlı süreçler ve ahşap ve tarım sektörü bu değişimin şiddetli gerçekleşeceği sektörlerdir. Finansla kurumların bu gelişmelere fon temin etmesi gerekir.
- Paydaşların baskılarından ötürü, hükümetler bu konular üzerinde adım atacaklar bu adımlar; vergi kredisinin yaratılması ve sürdürülebilirliğin yükseltilmesine dönük diğer teşvikler, yatırımların daha güvenli yapılması için yeşil vergiler, depolama süreçlerine fazladan vergi uygulamaları gibi.
- Finansal kurumlar, değişimi etkileyebilmek için, insanların hayallerinden istifade etmeleri gerekir. Örneğin 3. Dünya ülkelerindeki fakir kadınları önemseyen finansal ürünlerin geliştirilmesinin önerilmesi. İnsanların sosyal ve çevresel konulara etki edebileceklerinin farkındalığını kazanmalarıyla, bir dayanışma süreci sağlanacaktır.
- Finansal kurumlar, çalışanlarından oluşan, sürdürülebilirlik fırsatlarına yönelik finansal organizasyonlar geliştiren, takımlar kuracaklardır. Karmaşık özelliklere sahip finansal ürünler, önemli çevresel ihtiyaçların karşılanmasını geliştireceklerdir.
- Finansal kurumlar, insani ve çevresel ihtiyaçlara hitap eden etkili toplum politikaları üzerinde çalışan, ulusal koalisyon gruplarına dahil olacaklar ve sürdürülebilirlik konularında kapasite sağlanması için müşterilerine yönelik iş çözümlerinin geliştirilmesi sürecinde teknik destek sağlayacaklardır.
- Fon arz edenler, fon sunarken daha yaratıcı hale geleceklerdir. Kurabiye kesme yaklaşımının ötesine geçerek, kredilerin ulaşılabilir olmasına yardımcı olacaklardır. Eğer borç küçükse ve iyi bir karaktere sahipse, finansal kurum mikro kredi programlarındaki gibi, başlangıçta küçük borçlar verecek böylece müşterinin finansal istikrarının güvenilirliği artırılabilecektir.

### 3. Literatür taraması

Chen, Feldmann ve Tang'in (2014) çalışmalarında, finansal performans ile ŞSS açıklamaları arasındaki ilişkinin analiz edilmesinde karşılaştırmalı kısa vadeli görüş ele alınmıştır. Sonuçlar, ŞSS süreçlerini iyi işleyen şirketlerin aynı zamanda, ROE ölçümlerine göre yapılan analiz sonucunda; finansal yönden iyi yönetildikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, karlı şirketlerin ŞSS süreçlerini geliştirmek için ekstra kaynaklara sahip olabileceklerini, aynı zamanda, ŞSS'nun tanıtılması ve geliştirilmesi, şirketler için önemli rekabet avantajı sağlamaktadır ve böylece ŞSS sürecinin, şirketlerin ekonomik kazanımlarının kısa vadede tamamlayıcısı olduğu belirtilmiştir.

Saeidi, Sofian, Saeidi ve Seyyed (2013) yaptıkları, çalışmalarında, ŞSS ile firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışmanın, aslında doğrudan bir ilişki olmadığını fark ettiklerini belirtmektedir. Ancak bazı çalışmalarda ŞSS ile ŞFP arasında doğru yönlü ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Bu çalışma ŞSS ve firma performansı arasında sayısal nitelik taşıyan bir negatif ilişki olduğu da ortaya koyulmamıştır. Sadece birkaç çalışma, bu ilişkinin sınanması için ihtimal yaklaşımını uygulandığı belirtilmiştir.

Galbreath ve Shum, (2012), Luo ve Bhattacharya (2006), Margolis ve Walsh (2003), Rowley ve Berman (2000), Branco ve Rodrigues (2006) çalışmalarında, ŞSS'nun finansal performans üzerindeki gerçek etkilerini analiz ettiklerini iddia etmişlerdir. Bu sebeple, bu boşluğun rasyonel iddiaları ve varlıkları sebebiyle bu çalışmada müşteri tatmini, itibar ve rekabet avantajı ilgili değişkenler olarak merkeze konulduğu belirtilmiştir. Böylece ŞSS'nun firma performansını nasıl pozitif yönde etkilediğini göstermeye çalışmışlardır. Bulgulara göre, daha iyi itibar ve rekabet üstünlüğü, ŞSS sürecine odaklandıktan sonra, müşteri tatmininin artması ile sonuçlandığı belirtilmektedir.

Nollet, Filis, ve Mitrokostas (2015) çalışmalarında; doğrusal modelleme sonuçlarına göre, şirketlerin sosyal performansları ile ROA, ROC ve hisse satışları arasında hiçbir önemli ilişki tespit edilememiştir. İncelenen şirketlerin tamamı, üretimlerine ek bir değer yaratmak için, sosyal ilişki süreçlerini yönetim stratejilerinin bir bölümü olarak kullanmakta oldukları belirtilmiştir. Etkili sosyal ilişki stratejileri, paydaşları, tüketiciler ve yatırımcıları şirketlere yatırım yaparak, zenginliklerini arttırma yolunda heveslendirmektedirler. Bulgulardan önemli olanlar, uzun vadeli planlanan hissedar

yatırımlarının gerçekleşmesinde, sürece dâhil olan şirketlerin sosyal ilişkilerini bu doğrultuda şekillendirmeleri gerektiğini göstermektedirler. Ancak şirketlerin sosyal ilişki süreçleri kısa vadede yapılan harcamaların telafi edilmesini sağlamadığı ortaya konulmuştur.

Fernandez, (2015) çalışmasında; sosyal sorumluluk politikaları yüksek karlara ve yüksek karların sosyal sorumluluğa dönüşmekte olduğunu belirtmiştir. Şirketlerin sosyal sorumluluk yatırımları ile finansal performansları arasındaki ikili ilişki pozitif yönlüdür. Bu nedenle, ekonomik terminolojide, ceteris paribus olarak adlandırılan şartlarda, şirketlerin sosyal sorumlulukları, finansal performanslarının artmasına neden olmaktadır ve çeşitli firmalar sosyal davranışlarını geliştirerek finansal performanslarının artmasından büyük ölçüde memnun olduklarını belirtmiştir.

Ebner (2006) çalışmasında; şirketlerin sürdürülebilirlik merkezli dışsal etkileri üzerine odaklanılmıştır. Bu durumun makro seviyedeki etki alanlarının;

- Kurumsallaşma
- Teknolojik Yenilikler
- Tedarikçiler, rakipler ve müşteriler durumları
- Toplum
- Kültürel davranışlar
- Doğal Kaynaklara Ulaşılabilirlik olduğunu belirtmiştir.

Williams ve Siegel (2000) yaptıkları çalışmalarında, son 30 yıl içinde, şirketlerin üzerindeki sosyal sorumluluk alanına odaklanmaları konusunda baskının arttığını belirtmişlerdir. Çok sayıda yönetici bu baskılara karşı sorumlu hissetmiştir fakat birçoğu da bu duruma karşı direnç göstermişlerdir. Benzer şekilde direnç gösterenler, karlılık ile sosyal sorumluluk arasında ilişki kurmadıkları için kendilerini ticari anlamda başarısız olduklarını söylemişlerdir. Yönetim alanında yapılan araştırmaların, ŞSS'nun şirketin karlılığı üzerindeki etkilerini açıklama eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir. Ancak ŞSS ile karlılık arasındaki ilişki üzerine odaklanan deneysel çalışmaların, sonuç vermeyen yani olumlu, olumsuz ve nötr şekilde sonuçlandığını belirtmişlerdir.

Cochran ve Wood (1984) yaptıkları çalışmalarında; şirketlerin sosyal sorumlulukları ve finansal performanslarını gelişmiş örnekleme, endüstriye özel kontrol grupları ve bu alanda yapılan araştırma araçlarını kullanarak gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. ŞSS ve finansal performansının gerçeği yansıtmayan bir korelasyonda çeşitli sonuçlarının göz ardı edildiğini ve ŞSS'nun varlıkların ömürleri ile en güçlü korelasyonu sağlamasının en temel sonuç olduğu belirtmişlerdir. Özellikle de, daha eski varlıklara sahip firmaların daha düşük sosyal sorumluluğa sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Daha eski varlıklara sahip olan ve bu varlıklar ile kurulmuş olan firmaların, sosyal sorumluluk sürecinde günümüzde kurulan ve yeni varlıklara sahip olan firmalara nazaran daha az etkili olduklarını belirtmişlerdir. Örneğin, 60'lı yılların ortalarında kurulmuş olan bir firmanın, son yıllarda kurulan firmalara göre çevreye daha fazla zarar verdiğini tespit etmişlerdir.

Rapti ve Medda (2000) çalışmalarında, Manchester Hava Limanını referans örneklem olarak belirlemişlerdir. Sadece Avrupa'daki hava limanlarına yönelik ortaya konulan hipotezlere, yani ŞSS'nun hava limanlarının finansal performanslarına katkıda bulunduğu hipotezini uygun olduklarını fark etmişlerdir. Avrupa'daki hava limanları, ileri sürülen hipotezlerle tutarlılık gösterilmiştir. Bu tutarlılığın en yüksek olduğu hava limanı ise, en çok kar eden hava limanı olan Zürih hava limanıdır. Çalışmada referans olarak değerlendirilen Manchester hava limanı ise karlılık bakımından 6. sıradadır. Sonuç olarak, kazanç ve maliyetler arasındaki ilişkiyi inceleyerek, ŞSS ile FP arasında duyarlı finansal oranlar elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Birleşmiş Milletler Çevresel Programı (UNEP) (2016) tarafından yayınlanan raporda, sürdürülebilirlik bilgilerinin sistematik bir şekilde yayılmasını öneren, hissedar kazanmaya odaklı yönetim sistemlerinin etkili olup olmadıkları yönünde şüpheler olduğu belirtilmiştir. Ürün ve yatırımların bir sorumluluk biçimi olan finansal inovasyon ve sosyal sorumluluk konusunda yeterli ilgi oluşturmadığı belirtilmektedir. Çok sayıda bankanın finansal alanda sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk konularından bahsetmelerine rağmen, sürdürülebilir olmayan yatırım faaliyetleri sıklıkla kabul görmekte ve gerçekleştirilmekte olduğu anlatılmıştır. Bu durum, firmaların ve iş dünyasının uygulamalarını sürdürülebilirlik konusuna odaklanmaları sürecinde şüpheler oluşmasına neden olmaktadır. Günümüzde, sorumluluk taşıyan ürün ve yatırımlar, sürdürülebilir olmayan bir yöne



yayılmaktadırlar. Bu noktaya ek olarak, bir yatırımı veya ürünü geliştirme süreci, bankaların sürdürülebilir iş stratejileri ile örtüşmezse, ihtiyaç hissedilen bir durum haline gelmeyeceğine yönelik tahminlere yer verilmiştir.

Smith (2011), çalışmasında şirketlerin, toplumun beklentilerini karşılama gerektğini ve bu konuya yönelik şirket davranışlarını geliştirmeye devam etmeleri gerektiğini belirtmiştir. Gelecekte, ŞSS kavramının geçmişte kullanılan bir kavram olmasını beklediğini, bunun nedeni olarak da; bütün şirketlerin zaten sosyal sorumluluk içinde yönetileceğini belirtmiştir. Gelecek bilinmemektedir ancak şirketlerin, bütün toplumun bir parçası olduklarını er yada geç fark edeceklerdir demiştir. Bu sisteme adapte olamayan şirketlerin varlıklarını korumada büyük sorunlarla yüzleşecekleri tahmininde bulunmaktadır.

Johansson, Karlsson ve Hagberg (2015), çalışmalarında; İsveç’li büyük halka açık şirketlerin ŞSS ile finansal performansları arasındaki ilişkilerinin incelenmesiyle elde edilen sonuçları değerlendirilerek, 2006 ile 2009 yılları arasında seçilen örneklerde hiçbir önemlilik ilişkisi tespit edememişlerdir. Ancak, finansal performansı ŞSS’den daha fazla etkileyen diğer faktörlerin var olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu yönde eğilimlerin tespit edilmesine rağmen, araştırmada, küçük piyasa değerlerine sahip şirketlerde, Tobin’s Q ve ŞSS arasında negatif bir ilişki olduğu gibi, piyasa değeri tarafından yönetilen regresyon analizinde, ŞSS ve Tobin’s Q değerleri arasında hiçbir önemlilik değeri tespit edilememiştir. Bu çalışmadaki Regresyon analizlerinin çok azının, P değerlerinin 0,05’den daha düşük olması, ŞSS ile finansal performansları arasında önemlilikten yoksun bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Soppe (2009) çalışmasında, ŞSS ile SSY arasındaki bağlantının özetlenmesiyle, sürdürülebilir finansın yapı taşlarının azaltılabileceğini keşfedilmiştir. Teorik bir şekilde, sürdürülebilir finansın hem geleneksel firmalar hem de sürdürülebilir olan firmalarda kabul edildiği önemli bir tespit olarak çalışmada yer almaktadır. Finansal kararların idari politikaların temeli olduğunu kabul etmek oldukça önemlidir. Bir şirketin faaliyetlerine kaynak yatırmak veya durum izlemesi ve şirketin sermaye yapısı ile ilgili kararları almak, kontrol hakkını elinde bulunduranların şirketi yönettiği anlamına geldiğini belirtmiştir. Bir ülkedeki yasal koşullar çerçevesinde, ekonomik sürece katılanlardan herhangi biri, pazar ekonomisinde şirketin yönetim yapısını özgür bir şekilde geliştirebilir. Uygulamadaki bakış açısından, hissedarların dahil olduğu veya şirketlerin yatırım yapacakları bütün üretim faktörlerinin seçilmesi sürecini, şirketin görev olarak adlandırdığı sahneler olarak değerlendirilebilir olduğu çalışmada belirtilmiştir. Bu faktörler; sermaye, işgücü ve çevredir. Bilimsel teorik bir perspektife göre, “özgür seçimlerin gücü”, sürdürülebilir finansın, akademik literatürde ve ekonomik eğitimde daha fazla ilgi görmeyi hak etmesi olduğu fikri ileri sürülmüştür.

Strandberg (2005) çalışmasında, küresel ve yerel ölçüde çevresel ve sosyal konular, uluslararası finans sektörünün çabaları ile gerçekleştirilen en iyi uygulamalar olduğu belirtilmiştir. Önemli bir inovasyon ve çeşitlilik, sektördeki güncel ŞSS alanların, bazı sektörlerdekine benzer şekilde işaret etmektedir. Raporda adı geçen liderlerin İfade edilen taahhütler sayesinde, önümüzdeki on yıl içinde, sistematik, sosyal ve çevresel mücadele için geliştirilmiş iş modellerinden ziyade, ŞSS finans inovasyonunun daha büyük öneme sahip olacağı ileri sürülmektedir. Ayrıca; endüstri içine yeni adayların girmesiyle birlikte, sürdürülebilirliğin öneminin arttığı bir sahne oluşacakmış izlenimini oluşturduğunu ileri sürülmüştür.

Birleşmiş milletler Çevre Programı (UNEP) (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, şirketlerin kar maksimizasyonu ve büyümenin şirketin temel hedefi olduğunu ileri süren ve “Baskın Görüş” olarak adlandırılan bir bakış açısından bahsedilmektedir. Baskın görüşün amacı veya finansal kurumlar üzerindeki rolü, finansal kurumların hissedarların servetlerini çoğaltmaya gayret etmeleri gerektiğini çünkü bunun pazarın etkinliğine ve böylece genel toplum refahına katkı yapacağı yönündedir. Ancak, son finansal krizler göstermiştir ki, firmaların düzensiz pazarlarda kar maksimizasyonu stratejileri aşırı yüksek ve tehlikeli risklerin, hem finansal sistemin kendisinde hem de toplumun geniş kesiminde olumsuz şekilde etkili olmuştur. Ayrıca, baskın sistemin günümüzde yaşanan büyük sürdürülebilirlik mücadelelerine, küresel yoksulluk ve iklim değişikliği gibi konulara cevap vermeye uygun olmadığı yönünde bir izlenimin olduğu belirtilmektedir. Uygun dengenin, sürdürülebilir finansın 2 seviye modelinde bulunabileceği önerilmektedir. Sosyal işçi sınıfı ile finansal pazarlar ve devlet arasında bir bölümün olması, genel sosyal ürünlerin taahhüt edilmesinde genel

anlamda bir fikir birliği olmasıyla mümkün hale geleceği belirtilmiştir. Model, finansal kurumların günlük işlerinde kar ve etkinliğe odaklanabileceklerini ancak, özel ve sosyal amaçları arasındaki makul çatışmaların izlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

#### 4. Yöntem

Şirketlerin sosyal sorumlulukları ve sürdürülebilirlikleri konusunda yurt dışında yapılan araştırmalar incelenmiştir. Bu araştırmalarda sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk süreçleri hakkında tanımlar, tespitler, deneysel çalışmaların sonuçları göz önüne alınmış, konu hakkında uzmanların geleceğe yönelik tahminlerinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Türkiye’deki şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetleri ile finansal performansları arasında bir ilişkinin var olup olmadığını incelemek üzere, Capital dergisinin uzun yıllardır Türkiye’deki şirketleri sosyal sorumluluk bakımından değerlendirdiği “En Beğenilen Şirketler” sıralamasında yer alan şirketlerin 5 yıllık ortalama öz kaynak karlılığı (ROE), aktif karlılığı (ROA) ve yatırım karlılığı (ROI) oranları ile bu listede yer almayan ancak BIST 100 endeksinde hisseleri işlem gören diğer büyük şirketlerin 5 yıllık ortalama ROE, ROA ve ROI oranları arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. Türkiye’de sosyal sorumluluk faaliyetleri açısından beğeni toplayan ve firma imajı olan 20 şirket ile bu sıralamaya girmeyen 20 başka şirketin finansal performansları karşılaştırılarak, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluğun finansal performans ile bir ilişkiye sahip olup olmadığı incelenmiştir. Bu değerler bilgisayar destekli veri tabanı değerlendirme programı SPSS ile “Two Independent Samples Non-Parametrik Test / Mann Whitney” analiz yöntemiyle incelenmiş ve Türkiye’deki şirketlerin sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin finansal performansları ile nasıl bir ilişkiye sahip olduklarının, bu finansal oranlara sahip şirketler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Capital Dergisi’nin sosyal sorumluluk açısından değerlendirdiği en beğenilen şirketler ve bu şirketlerin sahip oldukları ROE, ROA ve ROI oranlarının 5 yıllık ortalamaları ile, Borsa İstanbul’da hisseleri işlem gören rastgele seçilmiş diğer 20 şirketin, ROE, ROA ve ROI oranlarının 5 yıllık ortalamaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. En Beğenilen Şirketler İle Diğer Şirketlerin 5 Yıllık Ortalama Finansal Oranları (%)

Şirketler	En Beğenilen Şirketler			Diğer şirketler (BIST 100)			
	5 yıllık ortalama %			Şirketler	5 yıllık ortalama %		
	ROE	ROA	ROI		ROE	ROA	ROI
Unilever	33,11	10,83	17,74	Afyon Çim.	7,74	3,65	4,7
Coca cola	12,38	5,36	6,97	Çelebi Hava	48,43	5,92	9,47
Zorlu Hol.	0	0	0	Ereğli Dem..	11,46	7,27	9,05
Garanti Ban.	13,33	1,53	24,85	Koza Mad.	15,02	21,96	37,8
Ülker	17,12	7,24	10,98	Tekfen Hol.	7,92	3,32	6,62
Turkcell	13,13	7,87	10,05	Türk Traktör	42,1	16,86	26,31
Siemens	15,41	4,52	7,15	Yazıcılar Hol.	11,97	5,26	10,08
P&G	14,81	7,26	9,34	Logo Yazılım	36,42	19,51	31,3
Doğuş Hol.	9,07	7,86	8,13	Konya Çim.	11,76	10,03	11,32
Bosh	35	15,68	32,84	Anadolu Cam	8,1	2,14	2,99
Koç Holding	15,09	6,83	13,37	Çimsa Çim.	20,03	13,21	17,82
Arçelik	18,11	6,58	10,61	Deva Holding	5,15	2,54	3,85
Sabancı Hol.	11,43	2,05	10,82	Enka İnşaat	11,6	7,77	9,5
Pfizer	11,42	4,96	5,83	Göltaş Çim.	7,82	4,38	5,72
İş Bankası	13,91	1,57	0	Gözde Girişim	8,65	4,44	5,74
Toyota	11,18	3,51	5,61	Kordsa Global	8,87	5,3	8,73
Anadolu Efes	8,83	4,62	6,59	Park Elek.	14,21	12,71	13,75
Vodafone	3,09	1,81	2,31	Ülker Gıda	26,28	9,93	17,04
Eczacıbaşı							
Hol.	1,53	1,13	1,28	Tav Hava. Hol.	24,7	6,13	7,77
Vestel	-1,46	-0,25	-0,73	Tumosan Mot.	20,92	13,74	20,16
<b>ORT</b>	<b>12,8245</b>	<b>5,048</b>	<b>9,187</b>	<b>ORT</b>	<b>17,4575</b>	<b>8,8035</b>	<b>12,986</b>

Kaynak: <https://tr.investing.com/stock-screener>

Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk faaliyetleri ile Türkiye’de en beğenilen şirketler listesinde yer alan 20 şirket ile bu listede yer almayan, hisseleri BIST ‘de işlem gören rastgele seçilmiş diğer şirketlerin, 2011 ile 2016 yılları arasında 5 yıllık ortalama ROE, ROA ve ROI oranları Tablo 1.’de

verilmiştir. Bu oranların ortalamaları ile SPSS programı yardımıyla Two Independet Samples Non-Parametrik / Mann Whitney Test analiz yöntemi uygulanmıştır. Uygulanan bu Two Independet Samples Non-Parametrik / Mann Whitney Test analizi sonuçlarına göre, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk açısından beğeni kazanan şirketlerle, diğer şirketlerin finansal oranları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Sosyal sorumluluk nazarında Türkiye’de en beğenilen 20 şirket ile BIST’de hisseleri işlem göre diğer 20 şirketin öz kaynak karlıklarının (ROE) karşılaştırılmasının Two Independet Samples Non-Parametrik / Mann Whitney Test sonuçları ile bu farklılığı destekleyecek Medyan verileri aşağıdaki gibidir.

Tablo 2. Two Independet Samples Non-Parametrik Test Sonuçları

Test	ROE	ROA	ROI
Mann-Whitney U	176,000	124,000	152,000
Wilcoxon W	386,000	334,000	362,000
Z	-,649	-2,056	-1,298
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>,516</b>	<b>,040</b>	<b>,194</b>
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,529 <sup>b</sup>	,040	,201

Özkaynak karlılığı (ROE) ortalamalarının sig katsayısı 0,516 olarak elde edilmesi ve bu oranın 0,05’ (%5) den büyük olması, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik açısından beğenilen şirketlerin, diğer şirketlere göre ROE oranları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu farklılık Tablo 3.’de beğenilen şirketlerin ROE oranlarına ait medyan sonucunun 12,755, diğer şirketlerin ROE oranlarının medyanı 11,865 gibi yakınlığa sahip olarak gerçekleşmesi, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk açısından beğenilen şirketlerin diğer şirketlere göre özkaynak karlılığı açısından anlamlı bir farklılığa sahip olmadığını desteklemektedir. Aktif karlılığı (ROA) değerlerinin karşılaştırılmasında Tablo 2.’de sig katsayısının 0,040 olarak sonuçlanması bu değer 0,05’(%5) den küçük olması, beğenilen şirketlerin ROA oranları ile diğer şirketlerin ROA oranları arasında fark olduğunu göstermektedir. Bu farklılık Tablo 3.’de sürdürülebilir şirketlerin ROA oranlarına ait medyanın 4,79, diğer şirketlerin ROA medyanı 6,70 olarak yakınlık sağlayacak şekilde sonuçlanması, bu farklılığı desteklemektedir. ROI oranlarının sig katsayısının 0,194 olarak 0,05’ (%5) den büyük olması, yatırım karlılığı (ROI) açısından beğenilen şirketler ile diğer şirketler arasında anlamlı bir farklılığa sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu durum beğenilen şirketlerin ROI oranlarına ait medyan sonuçlarının 7,640 diğer şirketlerin ROI ortalamalarının medyan sonuçlarının 9,485 olarak yakın şekilde sonuçlanmasıyla, anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunu desteklemektedir.

Tablo 3. Finansal Oranların Medyan Sonuçları

	GRUPLAR	ROE	ROA	ROI
Beğenilen Şirketler	Median	<b>12,7550</b>	<b>4,7900</b>	<b>7,6400</b>
	Mean	12,8245	5,0480	9,1870
	Std. Deviation	9,16125	3,92926	8,34163
Diğer şirketler	Median	<b>11,8650</b>	<b>6,7000</b>	<b>9,4850</b>
	Mean	17,4575	8,8035	12,9860
	Std. Deviation	12,33948	5,79033	9,50051
Toplam	Median	12,1750	5,6400	9,1950
	Mean	15,1410	6,9258	11,0865
	Std. Deviation	10,98050	5,24138	9,03176

## 5. Bulgular ve yorumlama

Bu çalışmada sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk açısından beğenilen şirketler ile hisseleri Borsa İstanbul'da işlem göre rastgele seçilmiş diğer şirketler bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Bu iki sınıf şirketlerin 5 yıllık ortalama özkaynak karlılığı, (ROE) aktif karlılığı, (ROA) ve yatırım karlılığı (ROI) oranları bağımlı değişkenler olarak kabul edilmiş ve bu değişkenler arasında farklılığın tespit edilmesi için bağımsız iki değişken non-parametrik / Mann Whitney testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre; beğenilen şirketler ile diğer şirketlerin özkaynak karlılıkları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Aynı durum bu iki gruptaki şirketlerin yatırım karlılığı (ROI) ortalamaları için de söz konusudur. Ancak, bu iki grup şirketin aktif karlılıkları (ROA) oranları arasında yapılan Mann Whitney testi sonucuna göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlara göre, Türkiye'de sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk faaliyetleri sebebiyle beğeni toplayan şirketler ile diğer şirketler arasında özkaynak karlılığı ve yatırım karlılığı açısından önemli bir farkın olmadığı ancak bu şirketlerin aktif karlılıkları açısından farklılık sergiledikleri söylenebilir. Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk konularının dünya genelinde, gün geçtikçe öneminin artması durumu, Türkiye'deki şirketlerin gelecekte sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk yatırımları ile finansal açıdan daha iyi performans sonuçları elde edebilecekleri sonucu çıkarılabilir.

## 6. Sonuç ve öneriler

Şirketlerin Sosyal Sorumluluğu kavramı 1920'lerde başlamıştır, ancak büyük ekonomik buhran ve 2. Dünya Savaşı nedeniyle 1950'lere kadar iş liderleri tarafından önemli bir konu olarak görülmemiştir. ŞSS'u 1951'de New Jersey Petrol Standartları Kurumu yöneticisi Frank Abraham, Harvard İş Dergisi'nde bir makale yayınlamış ve ilk defa konunun önemine dikkat çekmiştir. İş adamlarının Sosyal Sorumluluk anlayışı, toplumun değerleri ve amaçlarını arzulanabilir davranışlar şeklinde takip edilmesini sağlayacak kararlar alınmasının önünü açacak politik yükümlülüklerin olması gerektiği noktasına değinmiştir. İleri dönemde ŞSS ile ilgili tanımlar, uygulamalar ve adaptasyonlar muazzam şekilde geliştirilmiştir (Bowen, 1953). Bu değişim, akademik ve iş dünyasının, iş stratejileri üzerinde ŞSS konusuna odaklanmasıyla devam etmiştir. Bu süre zarfında, hissedarların rolünün, akademik camiaya liderlik eden Peter Drucker'ın katkıları sayesinde, önemlilikleri artış göstermiştir (Lee, 2008). Nobel ödüllü Milton Friedman, "iş dünyasının sadece bir tek sorumluluğu vardır. O da kaynaklarını karlılığını artırmaya odaklanması gerektiğidir" demiştir. Son yıllarda, şirketlere göre bu durum çevresel sorumluluklar ve ŞSS'nun bir parçası olarak değerlendirilmeye başlamıştır. ŞSS kavramı, sürekli olarak gelişmekte ve şirketlerin imajlarını iyileştirmeyi sürdürmeleri için uygun şekilde faaliyet göstermeleri gittikçe önemi artan bir konu haline gelmiştir. ŞSS faaliyetlerinin konuşulması yoluyla firmanın imajını iyileştirmek, şimdilerde müşterileri etkilemek ve şirketin itibari değerinin yükseltilmesi için kullanılmaktadır.

ŞSS ve sürdürülebilirlik konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, gelişmiş ekonomilerde ulusal ve küresel şirketler her geçen gün sosyal sorumluluk yatırımlarını artmakta olduğu anlaşılmıştır. Sosyal sorumluluk yatırımları, çevreye duyarlılık, çalışanların haklarına saygı duyma, şirket faaliyetlerini gerçekleştirirken ve yönetsel kararlar alırken şirket paydaşlarının kaygı ve beklentilerini dikkate alma yaklaşımı her geçen gün daha da önemli bir yaklaşım haline gelmeye başlamıştır. Yapılan araştırmaların birçoğu, sürdürülebilirlik ile finansal performans arasında kesin bir pozitif yönlü ilişki tespit etmemiş olmalarına rağmen, şirket yöneticileri, hükümetler ve şirket paydaşları sosyal sorumluluk yatırımlarının şirketin finansal performansını olumlu yönde etkilediği konusunda bir inanca sahiptirler. Gelecek yıllar içinde bu etkinin daha kesin sonuçlar vereceği beklentisi oldukça yaygındır.

Türkiye'deki şirketler, özellikle son 10 yıl içinde sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konularında yatırım yapmakta ve şirketlerinin sürdürülebilir ve sosyal sorumluluk taşıyan bir işletme olduğu imajına sahip olmasının şirket itibarı açısından önemli olduğunu düşünmektedirler. Çalışmamızda, Capital dergisinde "En Beğenilen Şirketler" sıralamasında yer alan şirketler ile hisseleri BIST'de işlem gören şirketler arasında yapılan ROE, ROA ve ROI oranlarının 5 yıllık ortalamalarıyla "Two Independent Samples Non-Parametric Test / Mann Whitney" analizinin sonuçları, Türkiye'de sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinden ötürü beğenilen şirketler ile diğer

şirketlerin özkaynak karlılığı (ROE) ve yatırım karlılığı (ROI) oranları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucunu vermiştir. Ancak bu iki grup şirketin aktif karlılıkları (ROA) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu iki grup şirketin finansal performansları açısından anlamlı ve kesin bir farklılığın tespit edilmemesine rağmen, dünyadaki gelişmiş ekonomilerin, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk yaklaşımına her geçen gün daha fazla önem vermeleri ve bu alana daha özellikli yatırımlar planlamaları durumu, Türkiye'deki kamu ve özel sermayeli şirketlerin de bu yaklaşıma daha fazla odaklanmaları ve bu alanda yönetsel planlamalar yapmaları gerektiği durumunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca, gelişmiş ekonomilerde şirket paydaşlarının çevreye, insan haklarına, evrensel insani değerlere verdikleri önemin artması, bu kavram temelinde yönetim politikaları uygulayan şirketlerin rekabet açısından avantaj kazandıkları söylenebilir. Müşteri sadakati, paydaşların beklentilerinin yerine getirilmesiyle birlikte geliştirilen firma itibarı, şirketlere rekabet açısından avantajlar sağlayacaktır. Toplumun ve bütün paydaşlarının beğenisini kazanan firmaların, finansal performans bakımından gelişme göstermesi kesin olarak beklenebilir. Türkiye'deki şirketlerin, çevreye duyarlı, çalışanların haklarına saygılı, insani değerler ve normları önemseyen ve yenilikçi yönetim yaklaşımlarını benimsemeleri ve/veya geliştirmeleri, şirket imajını iyileştirecek, böylece bu yaklaşımı sergileyen şirketler hem Türkiye'de hem de uluslararası pazarlarda, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirliği önemseyen müşteri ve müşteri gruplarının takdirini kazanacaklardır. Şirket ve marka imajını, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk açısından iyileştiren şirketler, müşterilerin sadakatini kazanacak ve böylece finansal performans açısından rakiplerine göre önemli avantajlar elde edeceklerdir.

### Kaynakça

- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper Inc.
- Çorakçı, B. (1991). *Ortak Geleceğimiz*. Ankara: Türkiye Çevre Sorunları Vakfı.
- Ebner, D. (2006, Eylül 7). The relationship between Sustainable Development and Corporate Responsibility. *CRRC 2008: Call for Papers open*, 1-17.
- Eleni Rapti, F. M. (2000). *Corporate Social Responsibility and Financial Performance in the Airport Industry*. QASER Laboratory University College London: Erişim Adresi (21 Şubat 2017): [http://www.ucl.ac.uk/qaser/pdf/publications/csr\\_airports.pdf](http://www.ucl.ac.uk/qaser/pdf/publications/csr_airports.pdf)
- Endl, A. (2012). Sustainable investment: Options for a contribution to a more sustainable financial sector. *European Sustainable Development Network*, 11(1),1-17.
- European Commission.(2001, 18 July). *Green Paper:Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: Commission of the European Communities.
- Fernandez, M. R. (2016). Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 137-151.
- Flammer, C. (2013). Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758-781.
- Galbreath J., S. P. (2012). Do customer satisfaction and Reputation mediate the CSR FP link? Evidence from Australia. *Australian Journal of Management*, 37(2), 211- 229.
- Galleara David, G. A. (2012). Corporate responsibility, supply chain partnership and performance:An empirical examination. *Int. J. Production Economics*, 140(1), 83-91.
- Harford, T. (2008). *Görünmeyen Ekonomist*. İstanbul: Pegasus Yayıncılık.
- Helm, S. (2007). The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 22-37.
- Joscha Nollet, G. F. (2015). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: A Non-Linear and Disaggregated Approach. *Economic Modelling Journal*, 52(1), 400-408.
- Joshua D. & Margolis, H. A. (2009). *Does it pay to be good. And does it matter? A meta-Analysis of the relationship between corporate social and financial performance*. Erişim Adresi (16 Şubat 2017): [https://www.researchgate.net/profile/Hillary\\_Elfenbein/publication/237455609](https://www.researchgate.net/profile/Hillary_Elfenbein/publication/237455609)

- Kotha, S. R. (2001). Assets and actions: Firm-specific factors in the internationalization of U.S. internet firms. *Journal of International Business*, 32(4), 769-791.
- Lee, M-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-69.
- Lujie Chen, A. F. (2014). The Relationship Between Disclosures Corporate Social Performance and Financial Performance: Evidences From GRI Reports In Manufacturing Industry. *Int. J. Production Economics*, 170(1), 1-2.
- Luo, X. (2006). Corporate social responsibility customer Market satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- McGuire, J. W. (1693). *Business and Society*. New York: McGraw Hill Inc.
- Pasi Heikkurinen, T. K. (2011). Corporate Responsibility and Identity: from a Stakeholder to an Awareness Approach. *Business Strategy and the Environmet*, 21(1), 326-337.
- Philip L. Cochran & Robert A. Wood. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Preciado, L. V. (2009, April 06). Sustainable Finance and Ethical/Corporate Social Responsibility The new paradigm: Generali Insurance Company case of study, 12-21.
- Roberts, P. W. (2002). Corporate reputation and sustained Superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Rodrigues, M. C. (1996). Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks. A legitimacy theory perspective. *Corporate Communications Journal*, 11(3), 233- 247.
- Sayedeh Parastoo Saeidi, S. S. (2013). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341- 350.
- Sebastian Johansson, A. K. (2015, Mayıs 05). The relationship Between CSR and financial performance, A quantitative study examining Swedish publicly traded companies. *Linnaeus University Artcile*, 3-6.
- Shamsie, J. (2003). The context of dominance: An industry Driven framework for exploiting reputation. *Strategic Management Journal*, 24(3), 199-215.
- Shawn L. Berman, A. C. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Siegel, A. M. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- Smith, R. E. (2011). *Defining Corporate Social Responsibility: A Systems Approach for Socially Responsible Capitalism*. University of Pennsylvania Scholarly Commons. Erişim Adresi (18 Ocak 2017): [http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=od\\_theses\\_mp](http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=od_theses_mp)
- Soppe, A. (2009). Sustainable Finance as a Connection Between Corporate Social Responsibility and Social Responsible Investing. *Indian Management Research Journal*, 1(3), 13-23.
- Strandberg, C. (2005). *Best Practice in Finance*. Strandberg Consulting. Erişim Adresi (24 ocak 2017): <https://www.cbd.int/financial/privatesector/severalprivatebestpractices.pdf>
- Tim Rowley, S. B. (2000). A Brand New Brand of Corporate Social Performance. *Business & Society Journal*, 39(4), 397- 415.
- UNEP. (2015). *Towards A Theory Of Sustainable Finance*. UNEP Inquiry. Erişim Adresi (16 Şubat 2017): [http://unepinquiry.org/wp/content/uploads/2015/10/Towards\\_a\\_Theory\\_of\\_Sustainable\\_Finance.pdf](http://unepinquiry.org/wp/content/uploads/2015/10/Towards_a_Theory_of_Sustainable_Finance.pdf)
- UNEP. (2016). *Sustainable Finance? A Critical Analysis of the Regulation, Policies, Strategies, Implementation and Reporting on Sustainability in International Finance*. UNEP Inquiry. Erişim Adresi (22 Ocak 2017): [http://unepinquiry.org/wp/content/uploads/2016/2/Sustainable\\_Finance.pdf](http://unepinquiry.org/wp/content/uploads/2016/2/Sustainable_Finance.pdf)
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. New York: WCED.



## Yöneticileri Yaratıcı Muhasebe Uygulamalarına İten Nedenler ve Bir Şirket Örneği\*

Murat Türk<sup>a\*\*</sup>, Mihriban Coşkun Arslan<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Doktora Öğrencisi, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi SBE, 60250 Tokat, TÜRKİYE e-posta: [1.muratturk@gmail.com](mailto:1.muratturk@gmail.com)  
ORCID: [orcid.org/0000-0002-7415-8965](http://orcid.org/0000-0002-7415-8965)

<sup>b</sup> Yrd. Doç. Dr., Gazi Osmanpaşa Üniversitesi İİBF, 60250 Tokat, TÜRKİYE e-posta: [mihriban.arslan@gop.edu.tr](mailto:mihriban.arslan@gop.edu.tr)

### MAKALE BİLGİSİ

Geliş Tarihi: 08.06.2017  
Kabul Tarihi: 22.08.2017  
Çevrimiçi Kullanım  
Tarihi: 02 Ekim 2017

### Anahtar Kelimeler:

Yaratıcı Muhasebe,  
Yaratıcı Muhasebe  
Uygulamaları ve  
Yöneticiler

### ÖZ

Dünyada büyük ölçekli şirketlerde yaşanan muhasebe skandallarının, piyasalara verdiği zararlar sebebiyle özellikle 1980'li yıllardan sonra yaratıcı muhasebe kavramı ve işlemleri muhasebe yazınında dikkat çekici konulardan olmuştur. Otoriteler tarafından yaratıcı muhasebe, Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri içerisinde ya da bu ilkeler dışında hileli finansal raporlama, kazanç yönetimi ve gelirin yıllar itibarıyla belirli bir düzeyde tutulmasına ilişkin uygulamaları kapsayan finansal verilerle oynamaya yönelik herhangi bir adım biçiminde açıklanmıştır. Yaratıcı muhasebe uygulamalarıyla mali tabloların farklı bir şekilde hazırlanması sonucunda yaşanan skandallarda sakıncalı olarak görülen muhasebe politikaları ile birlikte hiç kuşkusuz bu politikaları kendi menfaatleri doğrultusunda kullanan yöneticiler de gözden kaçırılmaması gereken diğer şüpheliler olarak görülmektedirler. Bu çalışmada şirket yöneticilerini yaratıcı muhasebe uygulamalarına iten nedenler ve bir şirket örneğinde yaratıcı muhasebe uygulamaları araştırılmıştır.

\* Bu çalışma, 20-22 Nisan 2017 tarihlerinde Bursa'da düzenlenen Uludağ Üniversitesi 2. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu'nda sunulmuş, geliştirilerek makale formatına getirilmiştir.

\*\* Sorumlu Yazar / Corresponding Author

## The Factors Pushing Managers to Creative Accounting Practices: A Case Study on A Company

---

### ARTICLE INFO

*Received: 08.06.2017*  
*Accepted:22.08. 2017*  
*Available online:*  
*02 October 2017*

---

#### **Keywords:**

Creative Accounting,  
Creative Accounting  
Practices and  
Managers

### ABSTRACT

Due to the damages of large scale companies' accounting scandals to the markets, the concept of creative accounting and practices has been a popular item in the accounting literature particularly after the 1980s. The authorities describe the concept as any step to manipulating the financial data on the practices –within or out of generally accepted accounting principles- including collusive financial reporting, earnings management and the attempts to keep the income at a certain level by years. As a result of the different preparation of financial statements via creative accounting, unfavorable accounting policies and the managers that abuse these policies are inarguably suspicious of the scandals. The aim of the present study is to examine the factors pushing managers to creative accounting and creative accounting practices on a company sample.

---



## 1. Giriş

80'li yıllardan sonra muhasebe ile ilgili çalışmalarda çok sık ele alınan konulardan biri de işletmelerde gerçekleştirilen yaratıcı muhasebe işlemleri olmuştur. Bu konuya önem atfedilmesinde dünyada yaşanan muhasebe skandallarının (Enron, Worldcom, Xerox, gibi) etkisinin büyük olduğu düşünülmektedir. Muhasebe skandalları nedeniyle sadece 2001-2002 dönemlerinde Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) iflas eden şirketlerin değer toplamı 275,6 milyar dolardır (<http://arsiv.ntv.com.tr:2016>). Muhasebe skandallarının en son örneği ise Japonya'nın global şirketlerinden Toshiba'dır. 2015 yılında, ülkede yedi yıl önce yaşanan mali krizden bu yana işletmenin yaklaşık 1,22 milyar dolar civarında balon kar açıkladığı ortaya çıkarılmıştır.

Yaratıcı muhasebe işlemleri konusunda Türkiye'de de durumun iç açıcı olmadığı, şirketlerin farklı yöntemlerle yıllık cirolarının yaklaşık %5'inin suistimal edildiği, yönetici-çalışan- müşteri hileleri ile şirketlerin değerleriyle oynandığı, hileli mali raporlar oluşturulduğu meslek kuruluşları tarafından açıklanmaktadır (<http://www.denetim24.com>, 2016).

2009 yılında patlak veren Yunanistan ekonomik kriziyle yaratıcı muhasebe işlemlerinin yalnızca şirket yöneticileri tarafından kullanılmadığı ülke yöneticileri tarafından da kullanılarak politik ve ekonomik çıkar sağlandığını ortaya çıkarmıştır. Yunanistan devlet yöneticileri yaratıcı muhasebe tekniklerini kullanarak devlet harcamalarını gizleyerek, gelirleri öne çekip giderleri ötelemiş mali verileri olduğundan daha iyi göstererek kamuoyu ve EUROSTAT ile paylaşılan verilerde Maastricht Kriterleri yakalanmış gibi göstermiştir. Oysa AB mali istikrar göstergelerinden olan bütçe açığı hiçbir zaman olması gereken %3'ün, borcun milli gelire oranı ise %60'ın altına çekilememiştir. Ancak Yunanistan krizinden sonra yapılan araştırmalar bu yöneme sadece Yunanistan'ın başvurmadığını ortak para birimine geçilmesinden sonra Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkelerin birçoğunun yaratıcı muhasebe tekniklerini kullandığını ortaya çıkarmıştır (2009 yılında Maastricht kriterlerini karşılamayan üye ülke sayısı 14'tür) (Kırbaki ve Civriz, 2013, s. 28-30). Yaratıcı muhasebe tekniklerinin şirket yöneticilerinden sonra ülke yöneticileri tarafından da kullanılması yaratıcı muhasebenin uluslararası ekonomik krizlerden sonra politik krizlere de neden olabilecek kadar önemli boyutlara ulaştığını göstermektedir.

Söz konusu skandalların ardından yapılan birçok neden araştırmalarında, skandalların temel nedenlerinden birinin kamuoyunu yanıltarak şirket değerini artırmak isteyen şirket yöneticilerinin olduğu gösterilmektedir. Denetim Şirketi Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG) Forensic'in 2007 yılında yürüttüğü birçok inceleme arasından seçilen üst düzey yöneticilerin suç işlediği ve suçun kesinlik kazandığı bazı dosyalar üzerinde yapılan incelemede; yöneticiler tarafından yapılan muhasebe suistimallerinde ilk nedenin "para hırsı" olduğu anlaşılmıştır. İkinci neden olarak, agresif bütçe ile kar hedeflerini tutturma baskısının yöneticileri suistimale ittiği belirlenmiştir. En önemli bulgu ise, şirketlerde analiz ve kontrollerin zayıflamasının, suistimal riskini artırdığını göstermiştir. 0

ontrol zaafiyetlerinin tespit edilmemesi, önlemlerin alınmaması ya da alınmaması, çalışanlara çok zorlayıcı hedeflerin verilmesi durumunda bu tarz eylemlere uygun ortam hazırlanabileceği belirlenmiştir. Şirket yöneticilerinin, kısa vadede şirkete ve yatırımcılara önemli kazançlar getireceği düşüncesiyle yaratıcı muhasebe işlemleriyle kasıtlı olarak yapmış olduğu yanlış bildirimler sonucunda dünya üzerinde büyük şirket skandalları gerçekleşmiş ve bu skandallar uzun vadede telafisi zor sorunlarla karşılaşılmasına neden olmuştur ([www.afyonkarahisartso.org.tr](http://www.afyonkarahisartso.org.tr): 2016).

Bu çerçevede çalışmada şirket yöneticilerini yaratıcı muhasebe uygulamalarına iten nedenlerden söz edilerek Türkiye'de perakende sektöründe faaliyet gösteren son beş yılda ilk defa kar açıklayan uluslararası bir firmanın mali tabloları incelenmiş ve ortaklık yapısı değiştikten sonra atanan yeni yöneticilerin şirketin mali tablolarında yaratıcı muhasebe uygulamaları gerçekleştirip gerçekleştirmediğine ilişkin bulgular araştırılmıştır.

## 2. Yaratıcı muhasebenin literatürdeki gelişimi

Bazı çalışmaların yaratıcı muhasebeyi hileli muhasebe uygulamalarını da içerecek biçimde geniş kapsamlı olarak tanımladığı ki bu tanımlarda yaratıcı muhasebe kavramının hile kavramıyla eş anlamlı olarak ifade edildiği görülmektedir. Başka tanımlar da nispeten dar kapsamlı olarak ve yaratıcı muhasebeyi hileyi içermeyen, yasalardaki mevcut esneklik ve boşluklardan yararlanma faaliyetleri

olarak ifade etmektedir. Ayrıca her iki kavramın finansal bilgi kullanıcılarının işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçları üzerindeki algılarını etkilemek anlamında “manipülasyon” kavramıyla da ifade edildiği görülmektedir. “Yaratıcı” olarak adlandırılan muhasebecilik ile anlatılmak istenen Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri ve muhasebe standartlarının da esnekliğinden yararlanarak bir şirketi olduğundan daha iyi ya da daha kötü gösterme işlemlerinden oluşan muhasebe tekniklerini ifade eder (Aygün, 2013, s. 51).

ABD’de 1968 yılında gerçekleşen sermaye piyasası krizinden sonra yaratıcı muhasebe konuşulmaya başlanmıştır. Ancak bu tarihlere yazılı literatürde yer bulamayan “Yaratıcı Muhasebe” kavramı ilk olarak İngiliz basınında yazan finans yazarları tarafından kullanılmıştır.

1980’li yılların sonunda The Times gazetesi finans yazarlarından Robert Bruce bir makalesinde bilanço dışı işlemleri dile getirerek; yaratıcı muhasebeden bahsetmiştir. Bu kavram, ayrıntılı olarak ilk 1986 yılında Ian Griffiths tarafından “Yaratıcı Muhasebe: Kârlarınızı İstedığınız Gibi Nasıl Yönetebilirsiniz” adlı kitabında incelenmiştir. Ian Griffiths’in çalışmaları daha sonra Pimm (1991) ve Pijper (1993) tarafından şirketlerde denenmek üzere uygulanmıştır (Mcbarnet ve Whealan, 1999, s. 4).

Ayrıca Terry Smith’in (1992) yazdığı ”Büyüme için Muhasebe: Şirket Hesaplarından Gizleme ve Soyma” adlı kitap yaratıcı muhasebe ile ilgili olarak bir dönüm noktası olmuştur. Terry Smith ve Richard Hannah uluslararası menkul kıymet borsalarında işlem gören 200 şirket üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucunda birçoğunun yaratıcı muhasebe tekniklerini kullandıklarını tespit etmişlerdir (Bayırlı, 2006, s. 67).

Saltoğlu (2003) çalışmasında dönemin önemli muhasebe skandalı Enron örneği üzerinden, işletmelere fonlama maliyetlerini düşürme ve hisse senetlerinin piyasa değerini yükseltme gibi kurgusal olanaklar tanıyan yaratıcı muhasebe uygulamalarının olumsuz etkilerini açıklamıştır.

Küçüksözen ve Küçükkocaoğlu (2004), Türkiye’deki şirketlerin yanıltıcı finansal bilgi uygulamalarını ortaya çıkaracak farklı bir model geliştirmeyi amaçlamışlar ve çalışmalarında hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)’nda işlem gören şirketlerin yanıltıcı finansal bilgi uygulamalarını tahmin etmek için Beneish (1999) modelini revize ederek kullanmışlardır.

Yayla (2006), çalışmasında muhasebe bilgisinin manipülasyonu ve manipülasyonunun temel amaç ve yöntemlerine yer vermiştir.

Bayırlı (2006), çalışmasında yaratıcı muhasebenin tespit edilmesi ve ölçülmesinde yaşanan sorunları ele almış bu sorunların aşılması ve manipülatör firmalarla manipülatör olmayanları ayırıştırma açısından “tahakkuk değişkenliğinin” nasıl kullanılabileceğinin araştırılmasına yönelik örnek bir çalışma yapmıştır.

Çıtak (2009), çalışması ile yaratıcı muhasebenin hileli finansal raporlama olup olmadığı sorusuna yanıt aramıştır.

Yapılan çalışmaların mali tablolarda sunulan yanıltıcı bilgilerin temel amaç ve yöntemleri ile yanıltıcı bilgi uygulamalarının anlaşılmasına yönelik modeller geliştirilmesine yönelik olduğu görülmektedir. Bu çerçevede çalışmanın yaratıcı muhasebe uygulamaları ve hileli raporlama kavramlarının anlaşılması, yöneticileri yaratıcı muhasebe uygulamalarına iten nedenlerin irdelenmesi ve bunun mali raporlara nasıl yansıtıldığının görülmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

### 3. Yöneticileri yaratıcı muhasebe uygulamalarına iten nedenler

Rekabet, sürekli büyüme ve küreselleşme günümüzde şirket yönetiminin işletmenin sahipleri ya da hissedarları dışında farklı kişiler (profesyonel) tarafından yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla şirket yöneticisi kararlarını şirketin sahip ve/veya hissedarlarının, çalışanlarının, kredi kuruluşlarının, devletin, kısaca paydaşlarının tamamının ve tüm toplumun çıkarlarını gözetecek şekilde alması gerekmektedir. Ancak yaratıcı muhasebe uygulamalarıyla mali tabloların farklı bir şekilde hazırlanması sonucunda yaşanan skandallarda birinci dereceden şüpheli olarak görülen muhasebe politikalarının yanında hiç kuşkusuz bu politikaları kendi menfaatleri doğrultusunda kullanan yöneticilerde gözden kaçırılmaması gereken başka bir şüpheli olarak görülmektedir.

ABD’de Enron, WorldCom, Adelphia, Xerox, Tyco ve Avrupa’da Parmalat gibi şirketlerde meydana gelen muhasebe skandalları ile son yaşanan küresel finansal kriz sonrasında yaratıcı muhasebe

tekniklerinin uygulanmasında üst düzey yöneticilerin baş aktör olarak görüldüğü bilinmektedir. (Gökgöz, 2012, s. 324)

ABD Sermaye Piyasası Kurulu (SEC) tarafından yapılan hileli finansal raporlama suçlamasına maruz kalmış yaklaşık 200 firmanın inceleme sonucuna göre; araştırma konusu şirketlerin % 83'ünde, CEO ve CFO'nun da içinde bulunduğu tepe yönetimi takımının hileli finansal raporlamaya bulaştıkları tespit edilmiştir. Ayrıca ABD' de tüm işletme başarısızlıklarının % 30'unun masa başı çalışanlarının (beyaz yakalı) neden olduğu suçlardan (beyaz yakalı suçlar) kaynaklandığı iddia edilmektedir. (Küçük ve Uzay, 2009, s. 239-258)

KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler) bağımsız denetim şirketinin son 3 yılda EMA (Avrupa, Orta Doğu ve Afrika) bölgesinde soruşturduğu 360 farklı yolsuzluk dosyasının incelenmesinde suiistimalcilerin görevlerinin %11'inin yönetim kurulu üyesi, %10'unun CEO, %49'unun üst düzey yönetici, %26'sının alt düzey yönetici ve % 14'ünün düşük kıdemli elemanlar olduğu görülmüştür (<http://inexlibris.com>:2016)

Bütün bu sonuçlar akla şu soruyu getirmektedir. Acaba şirket yöneticilerini yaratıcı muhasebe tekniklerini uygulamaya iten nedenler nelerdir? Bu sorunun cevabı araştırıldığında yöneticileri yaratıcı muhasebe tekniklerini uygulamaya iten kurumsal, yasal ve kişisel nedenler olarak genelleyebileceğimiz birçok neden ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1.Yöneticileri Yaratıcı Muhasebeye İten Nedenler

Kurumsal Nedenler	Kişisel Nedenler	Yasal nedenler
Şirketin ortaklık yapısı	Görevin devamını sağlamak arzusu	Yasal esneklik ya da eksiklik
Yönetim yapısı	Ücret ve primlerini artırmak arzusu	Piyasa düzenleyicilerinin müdahalelerinden kaçınmak
Yöneticilerin tarafsızlığı	Teşvik ve ödül sisteminden yüksek düzeyde faydalanmak arzusu	
Şirket yapısının zayıflığı	Başarısızlık korkusu	
Yetersiz iç denetim	Hissedilen baskının yoğunluğu	
Yetersiz dış denetim		

(Kaynak: Dechow, Sloan ve Sweeney (1996)'in çalışmasından uyarlanmıştır.)

Yapılan araştırmalara göre işletmelerde manipülasyonun amaçları ve sağladığı kazanımlar da şöyledir:

Tablo 2.Yaratıcı Muhasebe Amaç ve Kazanımları

Manipülasyonun Amaçları	Kazanımları
Hisse Senedi Fiyatı	Hisse Fiyatlarının Yükseltilmesi Şirket Değerinin Artırılması
Borçlanma Maliyetleri	Hisse Fiyatlarındaki Dalgalanmanın Azaltılması Kredibilitenin İyileştirilmesi Sermaye Maliyetlerinin Azaltılması Borç Maliyetinin Düşürülmesi
Yönetici Ücret ve Primleri	Karlılığa Dayalı Ödül ve Prim
Politik Maliyetler	Vergiden Kaçınma

(Kaynak: Mulford ve Comiskey, 2002, s. 5)

Dechow, Sloan ve Sweeney (1996:1) işletmeleri yaratıcı muhasebe uygulamalarına iten nedenleri araştırdığı çalışmalarında yöneticilerin giriştikleri yaratıcı muhasebe uygulamaları sırasında etik problemlerin, yöneticilik vasfı ile ortaklık vasfı aynı kişide birleştiğinde daha da arttığını ortaya

çıkarmışlardır. Yöneticilerin bu anlamda alacakları kararlar ve yaratıcı muhasebe uygulamalarını yapma düzeyleri diğer finansal bilgi kullanıcıları tarafların menfaatlerini etkilemektedir. Bu durum bazı finansal bilgi kullanıcılarının lehine olurken bazılarının ise aleyhine olmaktadır.

Yöneticilerin yaratıcı muhasebe uygulamaları uzun vadede büyük sorunlar yaratacak olsa da kısa vadede işletmelere ve yatırımcılara yüksek kazanç sağlaması sebebiyle oldukça sık kullandıkları ve bu uygulamaların işletmenin borçlanma maliyetleri ile işletmenin piyasa değeri üzerinde olumlu etkileri olduğu ileri sürülmektedir (Can, 2010, s. 31) Ancak gerçekte bu uygulamalar, işletmelerin gerçek finansal durumlarını görmede bir engeldir (Çıtak, 2009, s. 83)

Sonuç olarak yaratıcı muhasebe uygulamalarından yararlanılarak mali tabloların hazırlanmasında özellikle üst düzey yöneticilerin (CEO, CFO, CHRO, CIO vs) etkili olduğu ve yöneticileri yaratıcı muhasebe uygulamalarına iten nedenlere bakıldığında ise yöneticilerin kişisel çıkarları ile bazı yönetsel hedeflerden kaynaklı baskıdan olduğu anlaşılmaktadır. Zira her iki durum da yöneticilerin (CEO, CFO, CHRO, CIO vs) menfaatlerine uymaktadır. (Gökgöz, 2012, s. 321) Gelirlerinin artmasını ya da devam etmesini isteyen yöneticiler muhasebe yönetimlerindeki esnekliklerden ve/veya alternatiflerden yararlanarak işletmenin karını arttırmaya çalışmaktadır (Varıcı ve Er, 2013, s. 44). Nitekim birçok çalışmada üst yöneticilerin isteği yanında kendi menfaatlerini de düşünen yöneticilerin yaratıcı muhasebe uygulamalarına başvurdukları hatta muhasebe manipülasyonuna başvurmeyen yöneticilerin bile buna eğilimli olduklarına değinilmektedir.

#### 4. Yaratıcı muhasebe uygulamalarına ilişkin tespitler ve bir şirket örneği

Türkiye’de yaratıcı muhasebe uygulamalarının kapsamı ve niteliğini ortaya koymak amacıyla yapılan bazı araştırmalarda şirket örnekleri belirlemek için Sermaye Piyasası Kurumu’nun (SPK) yayınlamış olduğu haftalık bültenler taranarak uyarı almış şirketler tespit edilmiş, bu şirketlerin ilgili dönemlere ait borsa haberleri Kamu Aydınlatma Platformundan (KAP), faaliyet raporları ve mali tabloları ise şirkete ait web sayfasından veya KAP’tan taranarak bağımsız denetçi raporlarının ve dipnotlarının incelendiği görülmüştür.

Bu çalışmaya konu olan şirket ile ilgili bilgilere (KAP)’nun web sitesinde yer alan bültenler, şirket haberleri sayfalarından ve medyada yer alan şirket haberleri ile şirketin web sitesinde yer alan faaliyet raporlarından ulaşılmıştır. Şirkette yapılan yaratıcı muhasebe uygulamalarına ilişkin araştırmalar 2013-2014- ve 2015 yılı mali tablolarının karşılaştırmalı analizi, oran analizleri ve denetçi raporları, dipnotlar ve diğer kaynaklardan derlenen bilgilerin incelenmesi yöntemiyle yapılmıştır.

Çalışmamıza konu olan şirketin örnek olarak seçilme nedeni bu şirketin 2013 yılında ortaklık yapısının değişmesi ve buna bağlı olarak yönetici kadrosunda yapılan değişiklikten sonra şirkette kamuoyunun dikkatini çeken gelişmeler yaşanmış olmasıdır. Şirket 2014 yılında 5 yıl sonra ilk defa kar elde ettiğini ve 8 yıl sonra ilk defa temettü dağıttığını açıklamıştır. Ancak 2015 mali yılı sonunda tekrar zarar açıklayarak 2013 yılında göreve gelen yönetici kadrosun 2016 mali yılı başında görevinden ayrılmıştır. Şirkette yaşanan bu gelişmeler nedeniyle şirketin mali tabloları incelemeye değer olarak düşünülmüştür.

##### 4.1. XX A.Ş.’nin kuruluşu, amacı, faaliyet konusu ve gelişme öyküsü

X A.Ş. organize perakende sektöründe, ana iş kolu olan taze gıda konusunda uzmandır ve bu alanda yaptığı yatırımlar ve yarattığı istihdam ile öne çıkmaktadır. X A.Ş. dünyadaki ilk yatırımını 1963 yılında Avrupa’da, 1993 yılında ise Türkiye’de yapmıştır. 1996 yılında bir Türk Şirketi ile ortaklık gerçekleştirerek XX A.Ş. kurulmuştur. XX A.Ş. perakende sektöründe pazar payı büyüklüğü bakımından ilk beşte yer almaktadır.

2013 yılında XX A.Ş.’yi oluşturan yabancı ortaklığın şirketin ana sermayesinin %12 oranına tekabül eden "A Grubu" hissesini Türk şirkete (Holding) satışı ve devri konusunda Hisse Alım Sözleşmesi imzalanmıştır. Hisse devri sonucu XX A.Ş.’de yabancı ortaklığın payı %58.19’dan %46.19 oranına düşmüş ve hakim ortaklık statüsü payını %38.79’dan %50.79’a yükselten Türk şirkete geçmiştir. Hissenin %2,1’ lik kısmı daha önceden halka arz edilmiştir.

2013 yılında ortaklık yapısının değişmesiyle birlikte Türk şirketi XX A.Ş.'yi bulunduğu kötü durumdan kurtaracak ilk hamleyi grupta uzun bir geçmişi olan ve grup şirketlerinden birinde çok başarılı görülen bir yöneticiyi XX A.Ş.'ye transfer ederek yapmıştır.

Yeni yönetim, geleceğe yönelik değerlendirmeler kapsamında KAP' a 2014 yılında 110 milyon TL yatırım yaparak 100 adet mağaza açma hedefini bildirerek yatırımcılarına büyüme stratejisi izleneceği mesajı verilmiştir.

Bu stratejiye uygun olarak yeni açma ve satınalmalarla mevcut mağaza sayısına 88 adet mağaza eklenerek 2014 yılı sonunda mağaza sayısı 333 (2013-245) adet, şirket cirosu da 3 milyar TL'ye ulaşmıştır. Ayrıca Ekim 2014'te 100 milyon TL (%100) sermayeli, ikamet amaçlı olmayan bina inşaatı yapmak amacıyla A Gayrimenkul Geliştirme ve İşletme A.Ş. iştiraki kurulmuştur. 2014 yılı sonunda şirket yönetimi geleceğe yönelik değerlendirmeler kapsamında KAP' a;

- 2015 yıl sonu itibariyle; şirket cirosunun 4 milyar TL'ye çıkarılması, şirket satışlarının %30 arttırılması, 200 yeni mağazanın açılması, 2500 yeni personel istihdam edilmesi,

- 2016 yıl sonu itibariyle; şirket cirosunun 5 milyar TL'ye çıkarılması, toplam mağaza sayısının 750'ye çıkarılması, toplam net satışların 2013 yılı satışlarına göre iki katına çıkarılması hedeflerini bildirmiştir.

XX A.Ş. bu hedefler doğrultusunda 2015 yılı içinde önemli satınalmalar gerçekleştirerek kamuoyunda adından sıkça söz ettirmiş yıl sonunda yeni açılanlarla birlikte 400'ün üzerinde mağazayı bünyesine katmış, şirket cirosunu 4 milyar TL'ye yükseltmiştir.

Ekim 2014 tarihinde kurmuş olduğu iştirak dışında Mart 2015 tarihinde 113 milyon TL (%100) sermayeli, mağazaların bulunduğu gayrimenkulleri işletmek ve değerlemek amacıyla A1 Gayrimenkul Geliştirme ve İşletme A.Ş. ünvanıyla yeni bir iştirak kurulmuştur. Kurulan bu iştirak son çeyrekte, A Gayrimenkul Geliştirme ve İşletme A.Ş.'nin tamamını (%100) devralarak XX A.Ş.'nin 2014 yılından itibaren gayrimenkul proje ve inşaatı ile AVM işletmeciliği gibi farklı uzmanlık gerektiren faaliyet alanında büyümeye karar verdiği anlaşılmaktadır.

2016 yılı XX A.Ş. açısından beklentilerin çok yüksek düzeyde olduğu bir yılken sürprizle başlamış ve belirlenen hedeflere erken ulaşıldığı gerekçesiyle şubat ayı itibariyle şirket yönetiminde görev değişikliği yaşanmıştır.

#### 4.2. XX A.Ş.'nin yıllar itibariyle finansal durumu

İşletmenin sektördeki pazar payı 2013 yılında %4,5 2014 yılında %5,4 ve 2015 yılında %5,8 olarak gerçekleşmiştir. (<http://www.alanyatirim.com.tr:2016>) İşletmenin 2012-2015 yılları arası finansal durumuna bakıldığında 2014 yılı hariç diğer yıllarda zarar açıkladığı görülmektedir. Hisse senetlerinin yıllık ortalama getirileri ise 2012 yılında %5,24, 2013'de 2,01, 2014'de 14,78 ve 2015' de 16,70 olarak görülmektedir. Şirketin 2013 ve öncesi yıllarda ki getirisinin son yıllara göre düşük olduğu ancak 2013 yılında ortaklık yapısının değişmesinin etkisini 2014 ve 2015 yıllarında gösterdiği anlaşılmaktadır. Şirket istikrarlı bir görünüm sergilememesine rağmen şirketin getiri oranını 2013 yılında %2,01' den 2014 yılında 14,78 oranına yükseltmesi ve 2015 yılında da (%16,70) artışı devam ettirmiş olması dikkat çekmektedir.

Şirketin finansal durumu ile ilgili değişimleri ortaya koymak için 2012-2015 yılları mali tabloları oransal incelemeye tabi tutulmuştur, çıkan sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 3. XX A.Ş. 2012-2015 Yılları Arası Finansal Oranları

ORANLAR	MALİ TABLO DÖNEMİ			
	2012	2013	2014	2015
<b>LİKİDİTE ORANLARI</b>				
CARİ ORAN	0,80	0,66	0,69	0,59
LİKİDİTE (Asist-Test) ORANI	0,44	0,29	0,18	0,22
NAKİT ORAN	0,39	0,23	0,11	0,17
<b>FAALİYET YAPISI ORANLARI</b>				
ALACAK DEVİR HIZI	0,00	0,00	0,00	0,00
STOK DEVİR HIZI	10,37	8,85	6,65	5,54
DURAN VARLIK DEVİR HIZI	0,59	0,60	0,67	0,60
AKTİF DEVİR HIZI	0,42	0,43	0,46	0,40
ÖZSERMAYE DEVİR HIZI	0,68	0,76	0,91	1,15
NET İŞLETME SERMAYESİ DEVİR HIZI	-6,11	-3,72	-3,01	-2,07
<b>FİNANSAL YAPI ORANLARI</b>				
YABANCI KAYNAKLAR/AKTİF				
TOPLAMI	0,38	0,48	0,51	0,73
KISA VADELİ YABANCI KAYN./YABANCI KAYN.	0,92	0,94	0,95	0,75
KISA VADELİ YABANCI KAYN./ AKTİF TOPLAMI	0,35	0,46	0,48	0,55
YABANCI KAYNAKLAR/ ÖZKAYNAKLAR				
	0,61	0,94	1,02	2,76
<b>KARLILIK ORANLARI</b>				
BRÜT KAR MARJİ	0,24	0,24	0,25	0,26
AKTİF KARLILIK ORANI	-0,01	-0,06	0,05	-0,01
ÖZSERMAYE KARLILIK ORANI	-0,01	-0,12	0,11	-0,04

İşletmenin genel olarak likidite oranlarına bakıldığında işletme likiditesinin yükümlülüklerini karşılamada yetersiz kalabileceği ihtimaliyle karşılaşılabileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

İşletmenin faaliyet yapısı oranlarına bakıldığında; perakende sektöründe satışlar genellikle nakit ya da kredi kartı karşılığında yapılmaktadır. XX A.Ş.'nin müşterileri nihai (gerçek) tüketici seviyesindeki müşteriler olduğu için kredili satışlardan doğan herhangi bir riskinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. İşletmenin ana faaliyetinden kaynaklanan kredili satışları söz konusu olmadığından işletme alacaklarında tahsil sorunu söz konusu değildir. Bu nedenle tabloda alacak devir hızına yer verilmemiştir.

Stok devir hızının yıllar itibarıyla düşüş eğiliminde olduğu 2014-2015 yıllarında yapılan satın almaların işletmenin stok hesabında artışa neden olduğu ve bu nedenle stok devir hızını düşürmüş olduğu düşünülmektedir. Yapılan satınalmalar sonucu devralınan stokların gelecek dönemlerde zarar kaydedilmesi zorunlu stoklar (yavaş hareket eden, modası geçmiş, miadı dolmuş stok kalemleri) olması halinde stokların likit bir varlık olarak görülmesi imkansızlaşacaktır. Stok devir hızı oranının düşük olması aktif devir hızının da düşük olmasına neden olmaktadır. Genellikle yeni yatırım yapan işletmelerde bu yatırımların satışlara dönüşmesi zaman alacağından oranın düşük olması olağan karşılanmaktadır.(G.Gençoğlu, 2014, s. 102) Duran varlık devir hızı ve aktif devir hızlarından da anlaşılacağı üzere işletme kapasitesinin verimsiz kullanıldığı anlaşılmaktadır. Verimsiz olan kapasite kullanımının işletmenin öz sermaye devir hızına negatif etki yaptığı ve yavaşlamasına neden olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca net işletme sermayesi devir hızının da negatif çıkmış olması dikkat çekicidir. Bunun sebebinin kısa vadeli borçlanmanın toplam kaynak içindeki oranı ile (2015-% 57, 2014-%48, 2013-%46, 2013-%35) ve stok miktarının dönen varlık içindeki oranının (2015-% 63, 2014-%73, 2013-% 56, 2012-%45) yüksek seyretmesi olarak söylenebilir.

Finansal yapı oranlarına bakıldığında finansal kaldıraç oranının (<1) yüksek olmadığı ancak yıllar itibarıyla yükselen trendde olduğu görülmektedir. Bu oranın  $0,50 \geq x \leq 1$  civarında olması istenmektedir. İşletmenin yabancı kaynaklarının öz kaynaklara oranı ise 2014-2015 yıllarında olması istenen oranların ( $\leq 1$ ) üzerinde seyretmiştir bu da işletmenin borç yükünün yükseltildiğini, borç ve faiz ödemediği ilerleyen dönemlerde sorun yaşanabileceğini göstermektedir.

İşletme varlıklarının hangi ölçüde karlı kullanıldığına bakıldığında 2014 yılı dışındaki dönemlerde negatif yönde seyretmiştir. Bunun nedeni olarak işletmenin varlık edinmede yüksek oranda (0,50'nin üzerinde) yabancı kaynak kullanımından kaynaklandığı düşünülmektedir. 2014 yılında pozitif olarak gerçekleşmesinde esas faaliyetlerdeki diğer gelirler hesabındaki artış ve esas faaliyetlerdeki diğer giderler hesabındaki düşme ile yatırım faaliyetlerinden elde edilmiş olan gelirin etkisinin olduğu görülmektedir. İşletmenin brüt kar oranı %24-26 aralığındadır ve bu kar oranı faaliyet giderleri ile diğer giderleri karşılamaya yetmemektedir. İşletme maliyetlerindeki olumlu gelişme 2014 ve 2015 yıllarındaki brüt satış karında %1 oranında olumlu değişime neden olmuştur. İşletme hissedarlarının işletmeye sağladığı kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığını gösteren gösterge olan öz sermaye karlılık oranına bakıldığında işletme hissedarlarınca sağlanan kaynakların verimli kullanılmadığı görülmektedir. Bu oranın 2014 yılında işletmenin kara geçmiş olması nedeniyle pozitif olduğu görülmektedir.

2013 yılındaki ortaklık yapısındaki değişmeden sonra XX A.Ş. nin 2013-2014-2015 mali tablolarına bakıldığında işletmede en dikkat çeken gelişme işletme cirosundaki artış (2013-0,02, 2015-0,17, 2015-0,20) olarak göze çarpmaktadır. Mali tablolardaki bu artışa yeni açılan ve satın alınan mağazaların neden olduğu düşünülmektedir. Yine hasılatdaki bu artışa paralel olarak satışların maliyeti hesabında ciddi bir artışın olmaması da olumludur.

Sonuç olarak XX A.Ş. 'nin 2013 yılında ortaklık yapısında yaşanan değişme sonucu gelişen büyüme stratejisinin hasılat hesabında yukarı yönlü hareketlenmeye neden olduğu görülmektedir. Aynı dönemde perakende sektöründe yaşanan 2014 yılındaki 0,11 ve 2015 yılındaki 0,09 oranındaki büyümenin hasılat artışında etkisinin olabileceğini eklemekte yarar olacaktır. XX A.Ş. ' de hasılat artışına ilave olarak satışların maliyetlerinde ve faaliyet giderlerinde görülen olumlu yöndeki değişmelerin etkisiyle işletme 2014 yılında kara geçmiştir. Ancak büyüme stratejisinin finansmanında yüksek oranda yabancı kaynak kullanılmış olması 2015 yılı mali tablolarında yüksek finansman giderine neden olduğundan bu dönemde yeniden zarar açıklanmıştır.

#### 4.3. Yaratıcı muhasebe uygulamalarına ilişkin tespitler

XX A.Ş. yeni yönetiminin açıklanan ilk mali tablo döneminin 2013 yılı olması nedeniyle bu döneme ait mali tablolarda büyük temizlik muhasebesi tekniklerinin uygulanmış olabileceği ihtimali düşünülmüştür. Büyük temizlik muhasebesi teknikleri; olumsuz durum veya haberlerden bir seferde kurtulmayı esas alan bir yaratıcı muhasebe tekniğidir. Bu teknik giderleri azaltmaya yönelik stratejileri içerir. İşletmelerin gelecek dönemleri ilgilendiren giderleri tahmine dayalıdır, gelecekte karşılaşılabilecek fazla harcama nedeniyle ortaya çıkabilecek kar/zarar sürprizlerinden kaçınmak için harcamaların gelecek dönemleri ilgilendiren kısımlarının bir yılda gider kaydedilmesidir. Bu nedenle. XX A.Ş. 'nin 2013 yılı mali tablolarında yer alan hesaplar ve açıklamaları üzerinden büyük temizlik muhasebesi uygulamaları araştırılmıştır.

Tablo 4. Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler Hesabı

	2013	2012
Karşılık giderleri (i)	(48.594.610)	
Değer düşüş karşılığı (ii)	(37.740.784)	(18.810.120)
Ekonomik açıdan dezavantajlı sözleşme karşılığı (iv)	(30.911.552)	
Vadeli alımlar faiz gideri	(20.199.866)	(24.694.085)
Operasyonel kambiyo zararı	(9.080.280)	(8.735.881)
Yeniden yapılandırma giderleri (iii)	(4.191.103)	
Operasyonel faiz gideri	(2.665.236)	(1.738.035)
Diğer gider ve zararlar	(3.551.940)	(231.549)
	(156.935.371)	(54.209.670)

(i) Karşılık giderleri genel olarak risk ve dava karşılıklarından oluşmaktadır

(ii) Şirket zarar eden mağazalara ilişkin 21.719.186 TL (2012:11.627.637 TL) sabit kıymet değer düşüklüğü karşılığı ayırmıştır.

(iii) Şirket 2013 yılı içerisinde gerçekleştirilen hisse devri doayısıyla yeniden yapılandırma projesi yürütmüştür. Bu proje kapsamında katlanılan maliyetler diğer giderler içerisinde muhasbeleştirilmiştir.

(iv) Şirket faaliyette bulunduğu bir AVM için imzalanmış kira anlaşmasının şartlarının şirkete ekonomik açıdan dezavantaj sağlaması nedeniyle ileride oluşacak yükümlülükleri için ekli mali tablolarda 30.911.552 TL karşılık giderine katlanmıştır.

XX A.Ş. 2013 yılı mali tablolarında zarar açıklamıştır. Dönem giderlerine bakıldığında; Yaklaşık 31 milyon tutarında giderin 2014 yılında kapatılan bir mağazanın sözleşmesinin iptal edilecek olmasından kaynaklandığı, 4 milyon tutarında giderin yeniden yapılanmadan kaynaklandığı, 21 milyon tutarındaki giderin zarar eden mağazaların değer düşüklüğünden kaynaklandığı, 48,5 milyon tutarındaki giderin de yapılacak başka kapatma ve dava risklerinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Geçmiş dönemle kıyaslandığında yaklaşık 100 milyon tutarındaki giderin yönetim değişikliğinden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Eğer XX A.Ş.' de yönetim değişikliği olmasaydı 2013 yılında yaklaşık 20-25 milyon TL civarında zarar açıklanabilirdi.

İşletmelerde belli başlı yaratıcı muhasebe uygulamalarından biri de gelir kalemleri hesap gruplarının değiştirilmesidir. Örneğin olağandışı gelirlerin faaliyet geliri olarak gösterilmesi gibi. (Elitaş, 2013, s. 48) XX A.Ş. yöneticileri 2013 yılı gelir kalemleri hesap gruplarında değişikliğe giderek 2012 yılında esas faaliyetlerden diğer gelirler hesabında gösterilen kira gelirini hasılat hesabının içine dâhil ederek satış hasılatında bir önceki yıla göre 50 milyon TL artış olduğu izlenimi yaratılmıştır.



Tablo 5. 2012-2013 Yılları Hasılat Hesabı Karşılaştırması

	2012	2011
<b>NET SATIŞLAR</b>	<b>2.492.803.928</b>	<b>2.445.961.613</b>
Yurtiçi satışlar	2.535.984.606	2.487.694.717
Müşteri sadakat programı indirimleri	(21.181.502)	(18.924.197)
Satıştan iadeler	(21.999.176)	(22.808.907)
<b>SATIŞLARIN MALİYETİ</b>	<b>(1.937.003.668)</b>	<b>(1.911.494.235)</b>
<b>ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİRLER</b>	<b>56.785.217</b>	<b>51.004.000</b>
<i>Kira gelirleri</i>	55.224.229	48.441.454
Kampanya katılım gelirleri	160.234	902.886
Diğer gelirler	1.400.754	1.659.650
<b>ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GİDERLER</b>	<b>(11.570.259)</b>	<b>(12.443.218)</b>
	2013	2012
<b>HASILAT</b>	<b>2.600.533.776</b>	<b>2.536.445.856</b>
Yurtiçi satışlar	2.577.835.890	2.492.803.928
Müşteri sadakat programı indirimleri	14.729.636	21.181.502
Satıştan iadeler	24.138.769	21.999.176
Satıştan indirimler	2.195.254	2.169.896
<i>Kira gelirleri</i>	63.761.545	60.157.985

XX A.Ş.'nin yeni yönetiminin başarısının değerlendirilmesi açısından 2014 yılı mali tabloları çok önemlidir. 2014 yılı işletmeyle ilgili olumlu gelişmelerin yaşanacağı bir yıl olmalıdır. Hedefler tutturulmalı ve işletmedeki olumsuz mali görünüm ortadan kalkmış olmalıdır. İşletmenin bu döneme ait mali tablolarında kazanç yönetimi muhasebesi tekniklerinin uygulanmış olma ihtimali düşünülmüştür.

Yöneticiler, şirketin paydaşlarının şirketin mali performansları hakkındaki algılarını yanıltmak amacıyla mali tablo ve raporları değiştirerek kazanç yönetimini gerçekleştirmektedir. (Dölen, 2016:578). Raporlanan kazancın yatırım ve kredi kararlarını etkilediğine inanıldığından, yöneticiler raporlanan kazancı bilinçli olarak değiştirmeye çalışabilir. (Aygün, 2013, s. 51) Birçok çalışma kazanç yönetimi tekniklerinin raporlanan kazançları artırmak ve/veya işletmenin sermaye maliyetini azaltmak için tasarlandığını ortaya koymuştur (Demir ve Bahadır , 2007, s. 111).

Açıklamalar çerçevesinde XX A.Ş.'nin 2014 yılı mali tablolarına yaratıcı muhasebe uygulamaları açısından bakıldığında; yönetimin 31 Aralık 2013 tarihinde sona eren dönem içerisinde şerefiye rakamını 11.052.283 TL değer düşüklüğüne tabi tuttuğu görülmüştür.

Tablo 6. Yıllar İtibariyle Şerefiye Tutarını Oluşturan Yatırımlar

Yatırım	2014	2013	2012
<b>G*</b>	180.159.453	180.159.453	180.159.453
<b>A*</b>	48.301.156	48.301.156	48.301.156
<b>P* M*</b>			8.487.014
<b>İ*</b>	10.056.354	10.056.354	10.056.354
<b>Diğer</b>			2.565.269
	238.516.963	238.516.963	249.569.246
			302.010.501

Söz konusu değer düşüklüğü karşılıkları esas faaliyetlerden diğer giderler hesabında muhasebeleştirilmiştir. Sona eren aynı hesap dönemi içinde, TMS 36 "Varlıklarda Değer Düşüklüğü" standardı uyarınca geçmiş yıllarda yapmış olduğu çeşitli şerefiye değer düşüklüğü testlerinin

uygulamasına ilişkin düzeltme gerçekleştirmiştir. Söz konusu düzeltme etkilerini TMS 8 Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerinde Değişiklikler ve Hatalar standardı uyarınca geriye dönük olarak düzenlemiştir. Bu düzeltmenin etkisi, 1 Ocak 2013 tarihi itibarıyla net dönem zararı hesabını 7.181.255 TL tutarında artırmak yönünde olmuştur. Bu düzeltmenin 1 Ocak 2013 yılına ait bilanço hesaplarında yer alan şerefiye üzerindeki etkisi aynı tutarda olmuştur. Böylelikle bilançoda 2013 yılından 2014 yılına devreden zarar tutarı 7.181.255 TL yükselmiştir. Nakit üreten birimlerde 2014 yılı içerisinde herhangi bir değer düşüklüğü meydana gelmemiştir.

Gelir tablosunda hasılatın **3.126.334.716 TL** olduğu görülmektedir. Ancak 2013 yılında yapılan hasılat hesabıyla ilgili muhasebe politikası değişikliğine göre **88.420.352 TL** kira geliri de hasılat hesabına eklenmiştir. Eski duruma göre hasılat gelir tablosuna **3.037.914.364 TL** olarak kaydedilecekti.

Tablo 7. Hasılat ve Satışların Maliyeti Hesabı

	2014	2013
<b>HASILAT</b>	<b>3.126.334.716</b>	<b>2.600.665.883</b>
Mağazacılık faaliyetleri satışları	3.078.503.345	2.577.835.890
Müşteri sadakat programı indirimleri	(4.333.275)	(14.729.636)
Satıştan iadeler	(34.016.337)	(24.138.769)
Satıştan indirimler	(2.239.369)	(2.195.254)
Kira gelirleri	88.420.352	63.893.652
<b>SATIŞLARIN MALİYETİ</b>	<b>(2.343.178.102)</b>	<b>(1.979.713.170)</b>
Stok açılış bakiyesi	(262.835.840)	(184.875.990)
Alımlar	(2.483.105.659)	(2.018.551.624)
Stok kapanış bakiyesi	441.922.387	262.835.840
Amortisman ve itfa giderleri	(9.519.714)	(6.620.084)
AVM genel giderleri	(29.639.276)	(32.501.312)

2014 yılı gelir tablosunda esas faaliyetlerden diğer gelirler hesabı **65.626.348 TL** olarak görülmektedir. Ancak 2013 yılında geçmiş dönemlerde ticaret merkezleri ile ilgili ihtilaflı konular ve riskler için ayrılmış olan karşılıkların çözümü ile ilgili **55.542.303 TL Konusu Kalmayan Karşılık** hesabına 2014 yılında gelir olarak kaydedilmiştir. Aksi halde ilgili hesap mali tablolara **10.084.045 TL** olarak kaydedilecekti.

Tablo 8. 2104-2013 Yılları Esas Faaliyetlerden Diğer Gelir ve Giderler Hesabı

	2014	2013
<b>ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİRLER</b>	<b>65.626.348</b>	<b>19.136.232</b>
Konusu kalmayan karşılıklar (*)	55.542.303	
Operasyonek kambiyo karı	7.118.615	8.850.953
Üç aydan kısa vadeli mevduat faiz geliri	181.387	3.672.250
Diğer gelir ve karlar	2.784.043	6.613.029
*Konusu kalmayan karşılıklar geçmiş dönemlerde ticaret merkezleri ile ilgili ihtilaflı konular ve riskler için ayrılmış olan karşılıkların çözümlenmesi ile ilgilidir.		
	2013	2012
<b>ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GİDERLER</b>	<b>(156.935.371)</b>	<b>(54.209.670)</b>
Karşılık giderleri (i)	(48.594.610)	
Değer düşüş karşılığı (ii)	(37.740.784)	(18.810.120)
Ekonomik açıdan dezavantajlı sözleşme karşılığı (iv)	(30.911.552)	
Vadeli alımlar faiz gideri	(20.199.866)	(24.694.085)
Operasyonel kambiyo zararı	(9.080.280)	(8.735.881)
Yeniden yapılandırma giderleri (iii)	(4.191.103)	
Operasyonel faiz gideri	(2.665.236)	(1.738.035)
Diğer gider ve zararlar	(3.551.940)	(231.549)

(i) Karşılık giderleri genel olarak risk ve dava karşılıklarından oluşmaktadır

(ii) Şirket zarar eden mağazalara ilişkin 21.719.186 TL (2012:11.627.637 TL) sabit kıymet değer düşüklüğü karşılığı ayırmıştır. Şirket ayrıca gelecekte fayda sağlayamayacağı maddi olmayan duran varlıkları içinde 4.969.315 TL (2012:1.228 TL) tutarında değer düşüklüğü karşılığı ayırmıştır. Şirket dönem içerisinde Şerefiye rakamını 11.052.283 TL değer düşüklüğüne tabi tutmuştur. (2012:7.181.255 TL)

(iii) Şirket 2013 yılı içerisinde gerçekleştirilen hisse devri dolayısıyla yeniden yapılandırma projesi yürütmüştür. Bu proje kapsamında katlanılan maliyetler diğer giderler içerisinde muhasebeleştirilmiştir.

(iv) Şirket faaliyette bulunduğu bir AVM için imzalanmış kira anlaşmasının şartlarının şirkete ekonomik açıdan dezavantaj sağlaması nedeniyle ileride oluşacak yükümlülükleri için ekli mali tablolarda 30.911.552 TL karşılık giderine katlanmıştır.

Ayrıca 2013 de gösterilen “**Değer Düşüş Karşılığı**” tutarı **37.740.784 TL**, “**Ekonomik Açıdan Dezavantajlı Sözleşme Karşılığı**” tutarı **30.911.552 TL** toplamı 69 milyon TL’ dir. Bu değer 2013 yılında gider olarak gösterildiği için 2014 yılı bilançosunda kaydedilmemiştir.

İşletmenin 2014 yılı satış hasılatının 2013 yılına göre %17 oranında artmış olması büyüme stratejisinin mali tablolara etkisi olarak düşünülmekte ancak dönem sonu stok değerlerindeki %64 oranındaki artış ise dikkat çekmektedir.

Yaratıcı muhasebe uygulamalarında stoklar bilançoda giderleri azaltmak amacıyla yüksek tutulmaktadır. Gelir tablosunda ise satışların maliyetini azaltmak ve karı artırmak amacıyla yüksek tutulmaktadır. Her iki tabloda dönem sonu stok miktarının artırıldığı bir durumda buna bağlı olarak kar da artacaktır.

Tablo 9. XX A.Ş. 2014 Yılı Stok Durum Tablosu

Mali Tablo Tarihi	Stok Tutarı
01.01.2014 (Dönem başı)	262.835.840 (1,00)
31.03.2014 (1.Çeyrek)	309.573.246 (0,15)
30.06.2014 (2.Çeyrek)	364.967.567 (0,28)
30.09.2014 (3.Çeyrek)	430.141.083 (0,61)
31.12.2014 (Dönem sonu)	441.922.387 (0,64)

Stoklarla ilgili rakamların değiştirilmesi temelde iki biçimde yapılabilmektedir. Bunlardan ilki stokların miktarına odaklanırken ikincisi ise stokların değerlemesi ile ilgilidir. Stokların miktarı, karın artırılmasına ihtiyaç duyulan dönemlerde oldukça katı bir envanter yapılması veya stokların değerinin aşırı yüksek olduğu dönemlerde nispeten daha gevşek bir envanter yapılması (envanter yaparken tanınan serbestliklerin artırılması) yoluyla değiştirilebilir. Konu değerlendirme açısından ele alındığında birçok olasılık söz konusu olduğu görülmektedir. Örneğin; demode olmuş ve sürümü olmayan stok kalemleri için karşılıklar söz konusudur. Bunun yanında kullanılan stok değerlendirme yöntemi de değiştirilebilmektedir. Stok değerlendirme yöntemlerinin her birinin uygulanmasına bağlı olarak farklı dönem sonu stok miktarlarına ve farklı kar düzeylerine ulaşılabilmektedir. Stoklar uygulamada, yukarıda belirtilen nedenlerle, yöneticilerin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde şişirilebilmektedir (Küçüksozen, 2008, s. 58).

İşletmelerde gelir artırıcı yaratıcı muhasebe stratejilerden biri de kredili yapılan alımları satış gibi değerlendirmedir. Borç alma ile satış işlemi birbirinden farklı işlemlerdir. Bu işlemlerden bir tanesi gelir ortaya çıkarırken diğeri yükümlülük doğurmaktadır. Oysa her iki durumda da kullanılacak hesaplar alacak tarafına kayıt yapılacağından bu noktada yaratıcı muhasebe uygulamaları için uygun bir ortam oluştuğu ifade edilebilir. XX A.Ş. ile tedarikçileri arasındaki ilişkiye bakıldığında XX A.Ş.'nin stok değerinde 182.556.729 TL artış gerçekleşmiş "İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar" hesabında ise 216.722.350 TL artış olmuştur. Stok kaybı çıkarıldığında ortada 34 milyon TL bir fazlalık çıkmaktadır. Yani stokta olmayan 34 milyon TL, stok devir hızı sayesinde tedarikçiden uzun vadeli alınan ticari mallar nakde çevrilerek elde edilmiş olan tutardır ve bu tutar hasılat hesabına kaydedilmiştir.

2014 yılı mali tabloları yaratıcı muhasebe uygulamalarının etkilerinden arındırılarak ana faaliyetleri üzerinden değerlendirildiğinde XX A.Ş.'nin 2013 yılında yaklaşık 101 milyon TL olarak açıklanan zararının 2014 yılında 25 milyon TL azalarak yaklaşık **87 milyon TL** 'ye düştüğü görülmektedir.

Tablo 10. XX A.Ş. 2014 yılı Özet Gelir-Gider Tablosu

Hasılat	3.126.334.716 TL
Kira Geliri	(88.420.352) TL
<b>Net Hasılat</b>	<b>3.037.914.364 TL (%100)</b>
SMM	2.343.178.102 TL (%77,1)
<b>Brüt Kar</b>	<b>694.736.262 TL (%22,9)</b>
Faaliyet Gideri	759.503.189 TL
<b>Faaliyet Karı</b>	<b>-64.766.927 TL (-2,1)</b>
Finansman Gideri	22.201.824 TL (%0,7)
<b>Vergi Öncesi Kar</b>	<b>-86.968.751 TL (%-2,9)</b>

Yönetimin 2015 yılındaki stratejisinin, özellikle 2014 yılında son 5 yıldır ilk defa kar açıklayarak 8 yıl sonra da kar payı dağıtmış olması nedeniyle kar istikrarının sağlanması ve planlanan hasılat ve

büyüme hedeflerinin gerçekleştirilmesi olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle 2015 yılı mali tablo ve açıklamalarında öncelikle gelir istikrarlaştırması muhasebe uygulamaları araştırılmıştır.

Yaratıcı muhasebe tekniklerinden biri olan *gelir istikrarlaştırma-gelirin düzgünleştirilmesi* ise bir işletme için normal olarak kabul edilen gelir dalgalanmalarının bilinçli olarak azaltılması olarak tanımlanabilir. Bu durum kar dağılımının istikrarlı bir yapıya ulaşmasını hedeflemektedir ve düzgün veya artan bir kazanç rapor etme çabalarıdır. (Dölen, 2016, s. 579).

XX A.Ş. yöneticileri 2015 yılında yapmış oldukları satınalmaları borçlanarak yapmış olduklarından şirketin bir önceki döneme göre kısa vadeli yükümlülükleri (2014- 879.330.810 TL, 2015- 1.654.981.764 TL) iki katına çıkmıştır. Şirketin finansman gideri öncesi kar / zarar durumu pozitifken önceki döneme göre artan finansman gideri nedeniyle dönem sonunda zarar açıkladığı ve kar istikrarını sağlayamadığı görülmektedir.

XX A.Ş. 2014-2015 yılı gider- gelir ve pay başına kayıp- kazanç durumu aşağıdaki gibidir.

Tablo 11. XX A.Ş. Mali Görünüm Tablosu

YILLAR	2015	2014
<b>Toplam Kapsamlı (Gider) / Gelir</b>	(36.007.053)	98.178.953
<b>Pay Başına (Kayıp) / Kazanç</b>	(0,2789)	0,8861

XX A.Ş. yönetim kurulu başkanının basına yansıyan yıl içinde halka arz oranında artışa gidilebileceği yönündeki demeci işletme yöneticilerinin mali dönem içinde olası halka arz kararına yönelik olarak kar istikrarı stratejisi yerine firmanın piyasa değerinin artırılmasına yönelik stratejinin uygulanmış olma ihtimalini güçlendirmektedir. Bu nedenle şirket satın almaları aracılığıyla işletme varlıklarını artırarak işletmenin net piyasa değerine katkı sağlanmış olduğu ve 2013 yılında 2 milyar TL olan firma değerinin Şubat 2016 tarihi itibarıyla 6 milyar TL'ye yükseltildiği dolayısıyla ortakların sermaye kazancını artırdığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Buna ilave olarak XX A.Ş.'nin hisse senetlerinin yıllık ortalama getirileri incelendiğinde 2012 yılında %5,24, 2013'de 2,01, 2014'de 14,78, 2015' de 16,70 olarak görülmektedir. Şirketin hasılat hariç istikrarlı bir görünüm sergilememesine rağmen hisse senetlerinin getirilerindeki bu artışa satın almalar nedeniyle varlık değişiminin etkisi olabileceği düşünülmektedir. 2015 yılında XX A.Ş.'nin hasılatını satın alma konsolidasyonlarıyla 2014 yılına göre %21 büyüttüğü görülmektedir. Konsolidasyonların hasılatı yaptığı etkiye bakıldığında satın alınan sadece bir markanın hasılatı katkısı %7'dir. Bu oran çıkarıldığında şirketin 2015 yılında hasılat büyüme oranı düşerek %14 olacaktır.

İşletmelerin hazırladığı mali tabloları inceleyen analistlerin ticari olmayan faaliyetlerden elde edilen kardan ziyade ticari faaliyetlerden elde edilen karla daha ilgili oldukları bilinen bir gerçektir. Oysaki, işletmeler tekrarlanmayan satışlara bağlı olarak ortaya çıkan karları normal faaliyetlere dahil etme eğilimindedir. Örneğin; bazı işletmeler satılan duran varlıklardan bir kereliğine elde edilen geliri ticari faaliyetlerinden elde edilen gelire dahil edebilirler. Bu durumun işletmenin mali durumunun yanlış yorumlanmasına sebebiyet vereceği açıktır. Yapılması gereken, sabit varlıkların amortisman yoluyla defter değerlerinin azaltılması, satılması durumunda ise söz konusu defter değerine göre kar hesaplayıp ana faaliyet konusu işlemlerden elde edilen gelirlerden farklı bir yerde raporlanmasıdır.

XX A.Ş. 2013 yılında hasılat hesabıyla ilgili yapmış olduğu politika değişikliği nedeniyle gayrimenkul projeleri yürütmek üzere Ekim 2014 tarihinde kurduğu A Gayrimenkul Geliştirme ve İşletme A.Ş. ve Mart 2015 tarihinde kurduğu A1 Gayrimenkul Geliştirme ve İşletme A.Ş.'nin gelirlerini perakende hasılatının içine dahil etmiştir. Bu durum perakende şirketin gerçek yüzünü görünmesini grileştirebilir. Bu nedenle XX A.Ş. perakende grubu değerlendirilirken analistler kira gelirlerini perakende cirosu içinden çıkarmak isteyeceklerdir.

Ayrıca XX A.Ş. nin 2015 yılı bilançosunda görünen faiz ve vergi öncesi kar rakamında 2015 yılı içerisinde bir adet ticaret merkezinin satışından kaynaklanan 141 milyon TL gelir tablosunda yatırım faaliyetlerinden gelir ve giderler bölümünde ve tablo ekinde açıklanmıştır.

Şirket yöneticilerinin şirketin kötü olan tablosunu düzeltmek amacıyla uyguladığı yöntemlerden biri de maliyetlerin aktifleştirilmesidir. Gelecekte yarar sağlayacak maliyetler aktifleştirilerek işletme

karı olduğundan yüksek gösterilebilir ve şirketin kötü olan tablosu iyileştirebilir. Giderler ve aktifler borç kalanı veren hesaplar olmaları nedeniyle, maliyetlerin aktifleştirilmesi muhasebe temel denklemini bozmaz. Bu uygulamada giderler, karı ve varlıkları aynı ölçüde artıracak şekilde yeniden sınıflandırılırlar. İşletmeler satın almalar aracılığıyla, hem varlıklarını artırarak işletmenin piyasa değerine katkı sağlar hem de gelecekte yarar sağlayacak maliyetlerini aktifleştirerek karlarını olduğundan yüksek gösterebilirler. İşletmeler gelecekte yarar sağlayacak maliyetlerini cari dönemde gider yazmak yerine aktif olarak gösterince cari dönem giderlerini gelecek dönemlere aktarmış olmaktadır. (Çıtak, 2009, s. 95). XX A.Ş.'nin 2015 yılında kendi lokalizasyonlarında marka değeri ve satış hasılatı yüksek olan ve kar eden üç farklı perakende şirketini satın alması 2015 yılı mali tablolarında söz konusu yaratıcı muhasebe uygulamalarını yapmış olabileceği ihtimali bulunmaktadır. Ancak bu tür uygulamaların mali tablolar üzerinden tespit edilmesi oldukça zordur ve kapsamlı denetim çalışmalarıyla tespit edilebilir.

## 5. Sonuç

İşletmeler amaçları gereği kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak başarı ve karlılık hedeflerine ulaşmaktadır. Dolayısıyla bu amaçları gerçekleştirirken işletme hakkındaki bilgileri kamuoyuna, hem işletmenin hem de toplum ve paydaşların çıkarlarını gözeterek biçimde gerçeğe uygun ve doğru olarak sunmak gerekmektedir. Ancak işletmelerde bazen bu hassasiyet gözardı edilerek işletmede görevli her kademedeki çalışanlar (işletme sahibi ve/veya hissedarı, yönetici ve diğer çalışanları) kendi çıkarlarını diğer grupların çıkarlarının üstünde görerek sunulan bilgileri çeşitli teknik ve yöntemleri kullanarak işletmenin mali durumunu olduğundan farklı gösteren finansal rapor hazırlayabilmektedir. Genel kabul görmüş muhasebe ilke ve standartlarının sağlamış olduğu imkanlar ile yasalardaki eksik düzenlemelerden faydalanmak suretiyle mali tablolarında yaratıcı muhasebe teknikleri uygulanmaktadır.

İşletme yöneticileri bazen doğrudan doğruya kendi çıkarları için, bazen de dolaylı çıkar sağlamak için işletmeyi olduğundan daha başarılı göstermek amacıyla finansal bilgiyi gerçeğe aykırı biçimde sunmaktadır. Bu nedenle çalışmamızda kavramsal olarak işletme yöneticilerini yaratıcı muhasebe tekniklerini kullanmaya iten nedenler üzerinde durularak bu teknikler örnek bir firmanın mali tablolarında araştırılmıştır.

Yapılan incelemelerde XX A.Ş. yöneticilerinin; 2013 yılı mali tablolarında karşılık hesaplarının yüksek tutarda giderleştirilmesi, hasılat hesabı ile esas faaliyetlerden diğer gelirler hesapları ile ilgili muhasebe politikası değişikliği hesap grupları arasında yapılan gelir kaydı değişikliği bulguları büyük temizlik muhasebesi tekniklerinin uygulanmış olabileceğini göstermektedir. Durum 2014 yılı mali tablolarına bakıldığında daha iyi anlaşılmaktadır. 2013 yılında giderleştirilen karşılık hesaplarının 2014 yılı mali tablolarında konusu kalmayan karşılıklar hesabına alınarak gelir kaydedildiği görülmektedir. Yine 2013 yılında hesap grupları arasında yapılan politika değişikliğinin hasılat tutarını artırıcı etkisi, diğer yandan yüksek stok tutarının mali tablolara etkisi 2014 yılı mali tablolarında kazanç yönetimi muhasebe tekniklerinin uygulanmış olma ihtimalini güçlendirmektedir. 2015 yılı mali tablolarında ise işletme her ne kadar yılın sonunda zarar açıklamış olsa da yürütmüş olduğu büyüme stratejisi doğrultusunda yaptığı satın alma ve yeni açılan mağazaların işletme varlıklarında yarattığı artış firma değerine etki etmiştir (2013 yılında 2 milyar TL, Şubat 2016 tarihinde 6 milyar TL). Bu sonuca göre işletmenin hissedarlarına sağlamadığı kısa dönem getirisini uzun dönemde sermaye kazancı üzerinden sağladığı görülmektedir. Bu sonuç, her ne kadar işletme yöneticileri açısından kazanç sağlamasa da şirketin kamu oyunun gözündeki itibarı açısından önemlidir.

Söz konusu mali tablo sonuçlarıyla yönetim stratejileri ilişkilendirildiğinde XX A.Ş. işletme yöneticilerinin 2013-2014-2015 yıllarına ait mali tablolarında yönetim kurulunun koymuş olduğu büyüme ve hasılat hedeflerinin baskısı, sektördeki başarılı yönetici ünvanını bu işletmede de devam ettirme isteği ve son olarak kulislere yansıdığı şekliyle yüksek kazanç beklentisi nedenleriyle yaratıcı muhasebe teknikleri uygulanmış olması ihtimalinin yüksek olduğu kanısını güçlendirmektedir.

**Kaynaklar**

- Akçasoy, G. (2008). *Yönetici ücretleri ve altın paraşüt*: Erişim adresi (16 Haziran 2016): <http://novusc.com/p-executivecompenst.html>
- Akyel, N. ve Karaca, N. (2005). Bağımsız denetim açısından etik ve yaratıcı muhasebe uygulamaları. *Mali Çözüm Dergisi*, 2005-72, 242-254.
- Alan Menkul Değerler AŞ. (2016). *Rapor*: Erişim adresi (16 Haziran 2016): <http://www.alanyatirim.com.tr/Uploads/Document/d5058ca0-4510-4c81-b82f-3e74c42bf996.pdf?v-635860588552282531>
- Aygün, D. (2013). Yaratıcı muhasebe stratejileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 49-70.
- Bayırlı, R. (2006). *Yaratıcı muhasebe, etik, firma değeri ve örnek bir uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bekçi, İ. Avşarlıgil, N. (2011). Finansal bilgi manipülasyonu yöntemlerinden yaratıcı muhasebe ve bir uygulama. *MÖDAV Dergisi*, 13(2), 131-162.
- Charles, W. M. & Eugene, E. C. (2002). *The financial numbers game: Detecting creative accounting practises*. New York: John Wiley&Sons Inc.
- Can, A. V. (2010). Krizin muhasebesi ve muhasebenin krizi. *Mali Çözüm Dergisi*, (97), 21-48.
- Çıtak, N. (2009). *Hileli finansal raporlamada yaratıcı muhasebe*. İstanbul : Türkmen Kitapevi.
- Çıtak, N. (2007). *Hileli mali raporlamada yaratıcı muhasebe ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çıtak, N. (2009). Yaratıcı muhasebe hileli finansal raporlama mıdır?. *Mali Çözüm Dergisi*, (91), 81-109.
- Dechow, P. Sloan, R. & Sweeney, A. (1996). Causes and consequences of earnings manipulation: An analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC. *Contemporary Accounting Research*, 13 (1), 1-36.
- Demir, V. & Bahadır, O. (2007). Muhasebe manipülasyonu-yöntemler ve teknikler. *Mali Çözüm Dergisi*, (84), 103-119.
- Denetim24 (2016). *Mali Tablolar da Hile ve Suistimler*: Erişim adresi (01 Mayıs 2016): <http://www.denetim24.com/gundem/mali-tablolar-da-hile-ve-suistimler/>
- Dölen, T. (2016). Yaratıcı Muhasebe uygulamaları açısından Borsa İstanbul'da işlem gören gıda sektöründeki şirketler üzerine bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8(1), 576-591.
- Elitaş, B. L. (2013). Muhasebe manipülasyonu ve muhasebe bilgi kalitesine etkisi. *Muhasebe Finansman Dergisi*, (58), 41-53.
- Gökgöz, A. (2012). Küresel finansal krizin muhasebe temelli nedenleri bağlamında kurumsal yönetim ve muhasebe meslek etiğinin önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 313-331.
- Gürer, Ç. *Şirketlerde suiistimal ve önlenmesi*: Erişim adresi (16 Haziran 2016): [http://www.afyonkarahisarso.org.tr/docs/Sunumlar\\_konsolide.pdf](http://www.afyonkarahisarso.org.tr/docs/Sunumlar_konsolide.pdf)
- Kırbaki, Y. & Civriz, M. (2013) *Yunanistan krizi ve yaratıcı muhasebe*: Erişim adresi (01 Mayıs 2016): <http://www.mud.org.tr/id626-dergimiz/uzman-bakis-dergisi-1-sayisi.php>
- KPMG (2016). Erişim adresi (16 Haziran 2016): <http://inexlibris.com/Articles/download/2f12d0b8-0533-4088>  
<http://inexlibris.com/Articles/download/2f12d0b8-0533-4088-ba43-16d427b24922>
- KPMG (2016). *Dünyada Suistimal Vakalarının Analizi* : Erişim adresi (01 Mayıs 2016): <https://www.kpmg.com/TR/tr/hizmetlerimiz/Advisory/riskconsulting/forensic/Documents/final-bir-suistimalcinin-profil-2014.pdf>.
- Küçüksözen, C. & Küçükkocaoğlu, G. (2004). *Finansal bilgi manipülasyonu: İMKB şirketleri üzerine ampirik bir çalışma*. Muhasebe Bilim Dünyası (Möдав) 1st International Accounting Conference On The Way To Convergence Bildiri Kitabı.
- Mcbarnet, D. & Whealan, C. (1999). *Creative accounting and the cross-eyed javelin thrower*. Chichester: John Wiley&Sons Ltd.
- NTV (2016). *World Com iflas bayrağını çekti*. Erişim adresi (01 Mayıs 2016): <http://arsiv.ntv.com.tr/news/165149.asp>

Saltoğlu, M. (2003).Yaratıcı muhasebede özel amaçlı şirketlerin rolü ve enron örneği. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, (10)*, 107-116.

Varıcı, İ. & Er, B. (2013). Muhasebe manipülasyonu ve firma performansı ilişkisi: İMKB uygulaması. *Ege Akademik Bakış Dergisi. 13(1)*, 43-52.