

JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
2019
Cilt:7 Sayı:1



JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
The Journal of Business Science

Sakarya Üniversitesi / Sakarya University
İşletme Fakültesi / Sakarya Business School

i

Cilt/Volume : 7
Sayı/Issue : 1
Yıl/Year : 2019

ISSN: 2148-0737
DOI: 10.22139/jobs

İNDEKS BİLGİLERİ/ INDEXING INFORMATION



Kurucu Sahip/Founder

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

İmtiyaz Sahibi / Owner

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Editör / Editor

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör Yardımcıları / Assoc. Editors

Doç. Dr. Mustafa Cahit ÜNĞAN

Mizanpaj Editörü / Layout Editor

Arş. Gör. Özgün ÜNAL

Danışma Kurulu/Advisory Board

Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent SEZEN	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Erman COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	İstanbul Şehir Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recai COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdıka KAYA	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Türker BAŞ	Galatasaray Üniversitesi
Doç. Dr. Surendranath Rakesh JORY	Southampton Üniversitesi

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ
Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Doç. Dr. Mustafa Cahid ÜNĞAN

Sekreteryaya / Secreteria

Arş. Gör. Özgün ÜNAL
Arş. Gör. Mustafa AMARAT
Arş. Gör. Ayhan DURMUŞ

iv

Dergimize yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin yazımında etik ilkelere uyulduğu ve yazarların ilgili etik kurulundan gerekli yasal onayları aldığı varsayılmaktadır. Bu konuda sorumluluk tamamen yazarlara aittir. İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

It is assumed that the articles submitted for publication in our journal are written in ethical principles and the authors have obtained the necessary legal approvals from the relevant ethics committee. The responsibility of this matter belongs to the authors. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi; www.dergipark.gov.tr/jobs Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi jobs@sakarya.edu.tr Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

Hakemler/ Reviewers

İşletme Bilimi Dergisi

2019

Cilt:7 Sayı:1

Prof. Dr. Ahmet Vecdi Can	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Adem Öğüt	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Bardakçı	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Aykut Hamit Turan	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe İrmış	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Şahin	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Topal	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Zafer Erdoğan	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Durmuş Acar	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Ekrem Tatoğlu	Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Erman Coşkun	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Ertaş	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten Gümüştekin	Dumlupınar Üniversitesi
Prof. Dr. Halit Keskin	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Hasan Tutar	Eskişehir Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Haydar Sur	Niğantaşı Üniversitesi
Prof. Dr. Himmet Karadal	Aksaray Üniversitesi
Prof. Dr. İsmet Şahin	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. İsmet Hakkı Eraslan	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir Ardıç	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Kıymet Çalıyurt	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Akif Çukurçayır	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Adak	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Barca	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Sarıuşık	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Selami Yıldız	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Muhsin Halis	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Musa Özata	Ahi Evran Üniversitesi
Prof. Dr. Nazan Günay	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Nejat Bozkurt	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nilgün Sarıkaya	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Nuran Cömert	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Oğuz Türkay	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan Batman	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer Torlak	Karatay Üniversitesi
Prof. Dr. Recai Coşkun	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Recep Pekdemir	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi Altunuşık	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ruziye Cop	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin Karabınar	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Selman Aziz Erdem	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Serap Benligiray	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Serap İncaz	Niğantaşı Üniversitesi
Prof. Dr. Serdar Özkan	İzmir Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Şakir Sakarya	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki Özgener	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Suayyip Çalış	Sakarya Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

Prof. Dr. Sıdıka Kaya	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Sima Nart	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Şuayip Özdemir	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer Uğur	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Türker Baş	Galatasaray Üniversitesi
Prof. Dr. Ümit Gücenme Gençoğlu	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Ümmühan Aslan	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Prof. Dr. Vasfi Haftacı	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Yıldız Özerhan	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Yusuf Çelik	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Abdurrahman Benli	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Adem Baltacı	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Doç. Dr. Adem Sağır	Karabük Üniversitesi
Doç. Dr. Aşkın Özdağoğlu	Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Behçet Yalın Özkara	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Bora Yenihan	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Buket Bora Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Burcu Candan	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Burhanettin Zengin	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Buket Bora Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Cavit Yeşilyurt	Atatürk Üniversitesi
Doç. Dr. Cemal Sezer	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Cemal İyem	Adnan Menderes Üniversitesi
Doç. Dr. Ece Armağan	Adnan Menderes Üniversitesi
Doç. Dr. Engin Dinç	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Erdoğan Kaygın	Kafkas Üniversitesi
Doç. Dr. Erkan Erdemir	İstanbul Şehir Üniversitesi
Doç. Dr. Faruk Anıl Konuk	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Fatih Geçti	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Ferudun Kaya	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Fikret Çankaya	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Fuat Man	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Gülfen Tuna	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan Murat Arslan	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan Tunahan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Haluk Bengü	Niğde Üniversitesi
Doç. Dr. Hasan Ayyıldız	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Hasan Latif	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Harun Kırılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hayrettin Zengin	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Kazım Ozan Özer	Nişantaşı Üniversitesi
Doç. Dr. Kemal Can Kılıç	Çukurova Üniversitesi
Doç. Dr. Kubilay Özyer	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Kurtuluş Kaymaz	Uludağ Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Akbolat	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Ali Alan	Cumhuriyet Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Saraç	İstanbul Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

İşletme Bilimi Dergisi

2019

Cilt:7 Sayı:1

Doç. Dr. Mesut Çimen	Acıbadem Üniversitesi
Doç. Dr. Muammer Mesci	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Musa Said Döven	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Cahid Ünğan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Kemal Demirci	Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. Mutlu Başaran Öztürk	Niğde Üniversitesi
Doç. Dr. Müjdat Özmen	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Nevran Karaca	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Nihal Sütütemiz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Niyazi Kurnaz	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz Işık	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Ömer Okan Fettahloğlu	Sütçü İmam Üniversitesi
Doç. Dr. Özgür Uğurluoğlu	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Ötügen Senger	Kafkas Üniversitesi
Doç. Dr. Ramazan Aksoy	Bülent Ecevit Üniversitesi
Doç. Dr. Recep Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Safiye Sencer	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Üyesi Samet Güner	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Seçil Taştan	Marmara Üniversitesi
Doç. Dr. Sedat Bostan	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Selami Özcan	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Senay Yürür	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Serkan Şengül	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Sinan Esen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Şerife Subaşı	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Şevki Ulama	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Sinan Esen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Tansel Hacıhasanoğlu	Bozok Üniversitesi
Doç. Dr. Taşkın Kılıç	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Tuncay Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Umut Koç	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Umut Sanem Çiftçi	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Doç. Dr. Ümit Alnaçık	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Yasemin Özdemir	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu	Yıldız Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Yunus Emre Öztürk	Selçuk Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi A. Mohammed Abubakar	Aksaray Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Özgür Karagülle	İstanbul Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Adem Akbıyık	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Kar	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Yağmur Ersoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Coşkun	Boğaziçi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Yılmaz	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Algın Okursoy	Adnan Menderes Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan Serhateri	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Behçet Yalın Özkara	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Berna Eren	Acıbadem Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ceren Giderler Atalay	Dumlupınar Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

Dr. Öğr. Üyesi Derya Ergun Özler	Dumlupınar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Dilek Özceylan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ebru Demirci	İstanbul Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emrah Özsoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emre Oruç	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ersin İrk	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Esra Dil	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Gamze Bozkurt	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ferda Alper Ay	Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fırat Altınkaynak	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Filiz Konuk	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Füsün Küçükbay Gökalp	Celal Bayar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Gülcan Şantaş	Bozok Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Hacı Mehmet Yıldırım	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim Cebeci	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Taha Dursun	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İrfan Usta	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İsa Demirkol	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mihriban Cindiloğlu	Hitit Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Lütfi Mustafa Şen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Murat Ayanoglu	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kenan Erkan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Murat Doğdubay	Balıkesir Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nermin Akyel	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nesrin Akca	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Onur Dirlik	Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Orhan Kandemir	Kastamonu Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Osman Uslu	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Özer Uygun	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Özlem Balaban	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sedat Durmuşkaya	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Selma Kılıç Kırılmaz	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sema Polatçı	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sema Yiğit	Ordu Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sema Ülkü	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Serkan Deniz	Yalova Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sümeyra A. Danuşman	Mevlana Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şevki Ulama	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şuayyip Doğuş Demirci	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şule Yıldız	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tarık Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tayfun Yılmaz	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tuncay Turaboğlu	Mersin Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Hüseyin İskender	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. İlker Calayoğlu	Okan Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Metin Bayram	Sakarya Üniversitesi
Arş. Gör. Dr. Seda Aydan	Hacettepe Üniversitesi

Sizlerin özverili çalışmaları ve desteği ile İşletme Bilimi Dergisi'nin 2019 yılı birinci sayısını (Cilt 7, Sayı 1) çıkarmış bulunmaktayız. Bu sayımızda farklı disiplinlerden araştırmacıların yazdığı 12 makaleye yer veriyoruz. Makalelerden dördü 22-23 Kasım 2018 tarihlerinde Sakarya'da düzenlenmiş olan 2.Ulaştırma ve Lojistik Ulusal Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş halinden oluşmaktadır.

Bu sayıda sunulan çalışmalardan ilki Ali TAŞ, Oğuzhan ÖZTÜRK ve K. Şeyma ARSLAN tarafından hazırlanan "Stratejik Yönetim Çalışmalarının Örgüt İçi Güç Örüntüsünü Şekillendirmedeki Rolü: Kamu Kurumları Üzerinde Çoklu Örnek Olay İncelemesi" başlıklı çalışmadır. Bu çalışmada kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü hangi güç alanları ve kaynakları üzerinden şekillendirdiği sorusuna cevap aranmaktadır.

İkinci çalışma, Vugar GAHRAMANOV ve Oğuz TÜRKAY tarafından hazırlanan ve hostel işletmeciliğinde rekabetçiliğin analizi amaçlayan, Hostel İşletmeciliğinde Rekabet Belirleyicileri: İşletmeci ve Turist Görüşlerinin Analizi başlıklı çalışmadır.

Üçüncü çalışma Büşra GEZİKOL, Sinan ESEN ve Hakan TUNAHAN tarafından hazırlanan ve konut fiyatlarında, konutun çevresindeki günlük yaşam aktivitelerine yürüyerek erişilebilirliğin etkili olup olmadığını inceleyen ve 22-23 Kasım 2018 tarihlerinde Sakarya'da düzenlenmiş olan 2.Ulaştırma ve Lojistik Ulusal Kongresi'nde sunulan bildiriden geliştirilen *An Analysis on the Relationship between Housing Values and House-specific Factors and Its Neighbouring Amenities in Turkey* başlıklı çalışmadan oluşmaktadır.

Dördüncü çalışmamız, Hakan ÇELİK ve Kamil TAŞKIN tarafından hazırlanan SMED Uygulamasının Ayar Süresine ve Birim Maliyete Etkisi: Kabuk Soyma Parlak Çelik Üretim Hattı Uygulaması başlıklı çalışma olup;

çalışmada SMED yönteminin ayar sürelerine ve birim zaman maliyetine etkisi araştırılmaktadır.

Ayhan BAYRAM, Ece ZEYBEK YILMAZ, Çağlar SÖZEN ve Nükhet BAYER tarafından hazırlanan Nomofobi'nin (Akıllı Telefon Yoksunluğu) İçsel Motivasyona Etkisi: Giresun Üniversitesi Öğrencileri Örneği başlıklı beşinci çalışmada nomofobinin içsel motivasyona etkisi olup olmadığı tartışılmaktadır.

Özlem DOĞAN ve Fırat ALTINKAYNAK'ın yazarlığını yaptığı Muhasebe ve Finans Alanında Yazılmış Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İçerik Analizi başlıklı altıncı çalışmada muhasebe ve finansman alanında hazırlanmış lisansüstü tezlere yönelik kategorik bilgileri ortaya koyarak bu alanda çalışma yapacaklar için bir çalışma yapılan konular hakkında genel bir görünümün ortaya konulması amaçlanmaktadır.

X Sedat BOSTAN, Gökhan AĞAÇ tarafından hazırlanan Kamu Hastaneleri Birliği Yapılanmasının Sağlık Hizmeti Sunum Süreçlerine Etkisinin Yönetici ve Çalışan Açısından Değerlendirilmesi başlıklı çalışmada 2017 yılında sonlandırılmasına rağmen, yönetici ve çalışanların kamu hastane birlikleri için nasıl bir bakış açısına sahip oldukları tartışılmaktadır.

Derleme şeklinde hazırlanan çalışmalardan Samina BEGUM ve Ulaş ÇAKAR'ın Employee Voice Scale: Is There a Need of Reconsideration of Dimensions? başlıklı çalışması çalışan sesine ilişkin yazını eleştirel bir yaklaşımla incelenerek alandaki uygulamaların çalışan odağından örgüt odağına yöneldiği göstermeyi; Muhammad Aiman AWALLUDDİN tarafından hazırlanan Human Capital Management in Malaysia: Issues and Strategic Measures başlıklı çalışma, Malezya'da insan sermayesi konularında iç görü kazandırmayı ve sorunları gidermek için alınmış stratejik önlemleri incelemeyi hedeflemektedir.

Transit ticaret ve transit taşımacılık faaliyetlerinin veri uygulamaları, döviz kurlarının değerlendirme işlemleri ve katma değer vergi istisnası

açılımlarından inceleyen ve farklılıklarını ortaya koyan Transit Ticaret ve Transit Taşımacılık Faaliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi Ve Katma Değer Vergisi Açısından Değerlendirilmesi başlıklı üçüncü literatür incelemesi Gökhan BARAL ve Yaser GÜRSOY tarafından hazırlanmıştır. Gülşen T. AYDIN ve Zübeyde ÖZTÜRK'ün yazdığı Akıllı Kent Lojistiğinin Mekansal İlişkilendirilmesi başlıklı çalışmada Sürdürülebilir kentsel gelişmeyi teşvik etmek için kentsel alanlardaki yük, filo ve bilgi hareketinin akıllandırılmasının yararları, arazi yer seçimine ve kullanımına etkileri, mekansal ilişkilenmesi ile kente ve kentsel yük mobilitesine getirdiği kolaylıkları açıklanmaktadır. Avrupa Birliğinin 181 / 2011 Sayılı Tüzüğüne Göre Otobüsle Seyahat Eden Yolcuların Hakları başlıklı son çalışmada Ramazan DURGUT tarafından AB'ye uyum çerçevesinde olası Türk Yolcu Taşıma Kanunu ve bu kanuna ilişkin çıkarılacak Yönetmeliklerde AB'nin 181/2011 sayılı Tüzüğü'nün emsal alınmasının Türkiye'ye faydaları tartışılmaktadır.

Görüldüğü gibi, dergimizin bu sayısı da işletmeciliğin farklı disiplinlerinde değerli bilim insanlarının kıymetli çalışmalarıyla oldukça zengin bir şekilde hazırlanmıştır. Dergi politikası olarak bundan sonraki sayılarımızda da işletme bilimine dayalı farklı disiplinlerden gelen çalışmaları yayınlamaya özen göstereceğiz. Bu sayımızda göndermiş oldukları makaleler ile dergimize katkı sağlayan tüm yazarlarımıza, dergimize gönderilen makalelerin değerlendirilmesi için kıymetli vakitlerini ayıran saygıdeğer hakemlerimize ve makalelerin dergide yayınlanmaya hazır hale gelmesi için yoğun bir gayret gösteren editör kurulumuz ve dergi sekreteryamıza teşekkürü borç bilirim. Dergimizin okurlarımız ve bilim insanlarına faydalı olması dileklerimizle sonraki sayılarımızda işletmeciliğin güncel çalışmalarını bilim dünyasının hizmetine sunmak için siz değerli bilim insanları ve araştırmacıların katkılarını bekliyoruz.

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Editör

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2019 Cilt (Vol.) 7 Sayı (No) 1

Araştırma Makaleleri/Research Articles

- Stratejik Yönetim Çalışmalarının Örgüt İçi Güç Örüntüsünü Şekillendirmedeki Rolü: Kamu Kurumları Üzerinde Çoklu Örnek Olay İncelemesi**
The Role Of Strategic Management Practices In Shaping The Intraorganizational Power Pattern: A Multiple Case Study On Public Institutions 1-32
Doç. Dr. Ali TAŞ, Arş. Gör. Oğuzhan ÖZTÜRK, K. Şeyma ARSLAN
- Hostel İşletmeciliğinde Rekabet Belirleyicileri: İşletmeci Ve Turist Görüşlerinin Analizi**
The Determinants Of Competition In Hostel Management: Analysis Of Operators' And Tourists' Opinions 33-63
Vugar GAHRAMANOV, Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY
- Türkiye'de Konut Değeri İle Konut Ve Yakın Çevresine Özgü Faktörlerin İlişkisi Üzerine Bir Analiz**
An Analysis On The Relationship Between Housing Values And House-Specific Factors And Its Neighbouring Amenities In Turkey 65-75
Arş. Gör. Büşra GEZİKOL, Doç. Dr. Sinan ESEN, Doç. Dr. Hakan TUNAHAN
- SMED Uygulamasının Ayar Süresine Ve Birim Maliyete Etkisi: Kabuk Soyma Parlak Çelik Üretim Hattı Uygulaması**
Examination Of The Effect Of SMED Methodology On The Setup Time And Unit Cost: Application In The Steel Bar Peeling Production Line 77-103
Hakan ÇELİK, Dr. Öğr. Üyesi Kamil TAŞKIN
- Nomofobi'nin (Akıllı Telefon Yoksunluğu) İçsel Motivasyona Etkisi: Giresun Üniversitesi Öğrencileri Örneği**
Effects Of Nomophobia (Smart Phone Deprivation) To Internal Motivation: Sample Of Students In Giresun University 105-130
Ayhan BAYRAM, Ece Zeybek YILMAZ, Çağlar SÖZEN, Nükhet BAYER
- Muhasebe Ve Finans Alanında Yazılmış Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İçerik Analizi**
A Content Analysis Regarding The Graduate Theses On Accounting And Finance 131-150
Dr. Öğretim Üyesi Özlem DOĞAN, Dr. Öğretim Üyesi Fırat ALTINKAYNAK
- Kamu Hastaneleri Birliği Yapılanmasının Sağlık Hizmeti Sunum Süreçlerine Etkisinin Yönetici Ve Çalışan Açısından Değerlendirilmesi**
Evaluation Of The Public Hospitals Association's Structure On The Process Of Health Services Delivery In Terms Of Managers And Employees 151-174
Doç. Dr. Sedat BOSTAN, Arş. Gör. Gökhan AĞAÇ

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2019 Cilt (Vol.) 7 Sayı (No) 1

İşletme Bilimi Dergisi

2019

Cilt:7 Sayı:1

Literatür Derlemesi/Literature Review

Employee Voice Scale: Is There A Need Of Reconsideration Of Dimensions

Çalışan Sesi Ölçeği: Boyutların Yeniden Değerlendirmesi Sorunsalı

175-199

Assistant Prof. Samina BEGUM, Associate Prof. Ulaş ÇAKAR

Human Capital Management In Malaysia: Issues And Strategic Measures

Malezya'da İnsan Sermayesi Yönetimi: Sorunlar Ve Stratejik Önlemler

201-219

Muhammad Aiman AWALLUDDIN

Transit Ticaret Ve Transit Taşımacılık Faaliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi Ve Katma Değer Vergisi Açısından Değerlendirilmesi

Accounting Of Transit Trade And Transit Transportation Activities And Evaluation These In Terms Of Value Added Tax

221-235

Gökhan BARAL, Yaser GÜRSOY

Akıllı Kent Lojistiğinin Mekansal İlişkilendirilmesi

The Spatial Relationship Of Smart City Logistics

237-261

Gülşen Teslime AYDIN, Prof. Dr. Zübeyde ÖZTÜRK

Avrupa Birliğinin 181 / 2011 Sayılı Tüzüğüne Göre Otobüsle Seyahat Eden Yolcuların Hakları*

The Rights Of Passengers In Bus And Coach Transport According To Eu Regulation No 181/2011

263-274

Dr. Öğr. Üyesi Ramazan DURGUT

STRATEJİK YÖNETİM ÇALIŞMALARININ ÖRGÜT İÇİ GÜÇ ÖRÜNTÜSÜNÜ ŞEKİLLENDİRMEDEKİ ROLÜ: KAMU KURUMLARI ÜZERİNDE ÇOKLU ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Stratejik Yönetim
Çalışmalarının
Örgüt İçi Güç
Örüntüsünü
Şekillendirmedeki
Rolü

1

Doç. Dr. Ali TAŞ

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, alitas@sakarya.edu.tr
ORCID ID: orcid.org/ 0000-0002-7747-5333

Arş. Gör. Oğuzhan ÖZTÜRK

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, oguzhanozturk@sakarya.edu.tr
ORCID ID: orcid.org/ 0000-0001-7959-9535

K. Şeyma ARSLAN

Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi,
seymaarslann94@gmail.com
ORCID ID: orcid.org/ 0000-0001-8773-3423

ÖZ

Amaç: Bu çalışmada kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü hangi güç alanları ve kaynakları üzerinden şekillendirdiği sorusuna cevap aranmıştır.

Yöntem: İfade edilen amaç çerçevesinde çalışma çoklu örnek olay çalışması şeklinde tasarlanmıştır. Çalışmaya stratejik planlarını kendileri hazırlayan 7 kamu kurumu dâhil edilmiştir. Bu 7 kurumdan 11 kişi ile yarı-yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Bunun yanı sıra, örnek olay çalışmalarının gerçekleştirildiği dönem içerisinde araştırmacı tarafından yapılan gözlemler vasıtasıyla da bir dizi veri toplanmıştır. Gözlem ve mülakatlara ek olarak çalışmada kurumlara ait ve araştırmaya yön veren amaç çerçevesinde veri niteliği taşıyan dokümanlarda araştırmada kullanılmıştır. Elde edilen veriler literatürdeki vurgulardan hareketle oluşturulan göstergeler temel alınarak analiz edilmiştir.

Bulgular: Verilerin analizi stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsünü değiştirmede bir araç olarak kullanıldığına ve bu özelliğinden dolayı örgüt içi güç örüntüsünü belli şekillerde etkileyebildiğine işaret etmektedir.

Sonuç: Örgütsel bağlama özgü faktörlerin hem örgüt içi güç örüntüsünü etkileme derecesinde ve yönünde hem de bir araç olarak kullanımında belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Stratejik Yönetim, Örgüt İçi Güç, Güç Okulu, Kamu Kurumları

THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES IN SHAPING THE INTRAORGANIZATIONAL POWER PATTERN: A MULTIPLE CASE STUDY ON PUBLIC INSTITUTIONS

ABSTRACT

Aim: The aim of this study is to find an answer to this question; “by which power patterns and power sources do strategic management practices shape the power pattern in public institutions?”.

Method: The study was designed as a multiple case study in accordance with the research question. Seven public organizations that prepared their strategic plans were included in the study. A semi-structured interview was conducted with 11 people from these organizations. In addition, a series of data were collected via the observations made by the researcher during the period in which case studies were conducted. In addition to observations and interviews, documents related to organizations were also used in this study. The obtained data were analyzed based on the indicators with reference to emphasis in the literature.

Findings: The analysis of the data indicate that strategic management practices are used as a tool to change the intraorganizational power pattern and can affect the intraorganizational power pattern in certain ways.

Results: Factors related to organizational context were found to be significant in both influencing the intraorganizational power pattern with regard to degree and direction, and also usage as a tool.

Keywords: Strategic Management, Intraorganizational Power, Power School, Public Organizations

I. Giriş

1980'li yıllarda İngiltere ve ABD' de başlayan ve bu ülkedeki başarılı sonuçlarından dolayı birçok ülke tarafından öykünlenen politikalar Türkiye'de de büyük ilgi görmüştür. Bu ilginin doğal bir yansıması olarak yeni kamu yönetimi anlayışı şeklinde nitelendirilen politikalara yönelik plan ve uygulamalar kanuni düzenlemeler başta olmak üzere farklı zorlayıcı mekanizmalarla uygulamaya geçirilmeye başlanmıştır. Sahip olunan kaynakların etkin kullanımı üzerinden kurumsal performanslarını arttırarak ulusal rekabet gücünü yükseltmeye niyetlenen bu uygulamaların başında ise stratejik yönetim çalışmaları gelmektedir. Bahsedilen düzlemle ilgili olarak 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı "Kamu Maliyesi ve Kontrol Kanunu" neticesinde kamu kurumları stratejik yönetim esaslarına yönelik olarak stratejik planlama yapmakla yükümlü hale gelmişlerdir. Aslında bu yükümlülük; kaynak, rekabet ve performans üzerinde şekillenen odaklanma sonucunda kamu kurumlarının yeni ekonomi anlayışının gereklilikleri doğrultusunda rekabetçi pozisyon alma baskısının doğal bir sonucudur. Kamu kurumlarına yönelik bu zorlayıcı süreç ve bu sürecin sonuçları akademik yazında da etkisini göstermiş ve hem kamu yönetimi hem de yönetim-organizasyon yazınında "kamu kurumlarının yeni yönetim politika ve uygulamalarına" ilişkin araştırmaların sayısı hızlı bir şekilde artmaya başlamıştır. Bu çalışmalar içerisinde bu araştırmanın odağındaki konu olan stratejik yönetime ilişkin çalışmalar incelendiğinde çalışılan konu bakımından çeşitliliğin olduğu görülmektedir. Bu çeşitlilikle birlikte ise stratejik yönetimle ilgili çalışmaların genel olarak, kamu çalışanları açısından stratejik yönetim çalışmalarının nasıl algılandığı, hangi uygulamaların ne derece benimsendiği, stratejik yönetimin uygulanabilirliği ve sonuçları temelinde derinleşmiş olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, literatürdeki çalışmaların; stratejik yönetimin kamu kurumlarında (Sobacı, 2008; Aytepe, 2008; Şeker, 2012; Turpçu, 2017) ve yerel yönetimlerde uygulanabilirliği (Yalçınkaya, 2010; Güngör, 2010), uygulamalarının başarılı olup olmadığı (Uçar, 2010), yönetim süreçlerinde bilgi sisteminin önemi (Girgin, 2015), stratejik yönetim anlayışının temel yönetim süreçleri açısından uygulanabilirliği (Başaran, 2016), strateji uygulama sürecini etkileyen faktörlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, stratejik amaçların çalışanlara aktarılıp aktarılmadığı (Aktuna, 2010), stratejik planlama uygulamalarının dikey ve yatay entegrasyon sorunları ve stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlara (Eryiğit, 2012; 2013), kamu kurumlarının stratejik planlama deneyimleri (Şahin, 2014), stratejik planlama çalışmalarının gelecek öngörüsü noktasında tutarlı olup olmadığı ve buna yönelik kurumda nasıl değişiklikler meydana getirdiği (Cengiz,

**Stratejik Yönetim
Çalışmalarının
Örgüt İçi Güç
Örüntüsünü
Şekillendirmedeki
Rolü**

4

2016), kurum yöneticisinin stratejik planı benimsemesinin kurumdaki stratejik yönetim anlayışına yansımaları (Gül, 2017), kamu ve özel kurumların stratejik yönetim anlayış süreç ve farklılıkları (Kadıoğlu, 2009) konularına odaklanmış oldukları söylenebilir. Mevcut yazına ilişkin yapılan özet göz önüne alındığında bir kurum/örgüt için belirlenen stratejinin ve uygulanmaya konulan stratejik yönetim sürecinin bir “*milat*” olduğu gerçeğinin göz ardı edilmiş olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle, yeni bir strateji ve bu yeni strateji çerçevesinde tanımlanmış olan yeni bir pozisyon düzlemine kurumun/örgütün yerleştirilmesine yönelik süreç kurum/örgüt için bir daha eskiye dönülmesi mümkün olmayan bir değişim sürecinin başlaması anlamına gelmektedir. Bir stratejik yönetim sürecinin başarısının kurumun/örgütün kendisine yön verecek strateji ve süreci temelinde gerekli değişikliği ne derece gerçekleştirebildiği ile doğru orantılıdır. Bu ifade edilenler göz önüne alındığında strateji-stratejik yönetim süreci-değişim temaları çerçevesinde yapılacak olan çalışmaların hem akademik yazının zenginleşmesi hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sağlama potansiyeli taşıyacakları söylenebilir. Bahsedilen eksenlerdeki çalışmaların ifade edilen katkı potansiyelleri göz önüne alındığında strateji-stratejik yönetim ve değişim olguları temelindeki çalışmaların özellikle Türkçe ve bilhassa da kamu yönetimi yazınında ihmal edilmiş olması önemli bir eksikliklerdir. Bu eksikliğin özellikle örgütsel/kurumsal değişimlerin görece daha zor gerçekleştiği, bürokratik kültürde yerleşik hale gelmiş bir takım özellikler nedeniyle değişim süreçlerinin sağlıklı tasarlanmasının zor ve değişim süreçlerinden örgütsel performans anlamında alınan çıktılarının yüksek olmadığı Türkiye gibi ülkeler açısından çok daha ayrı bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu ifade edilenler temel alınarak bu çalışma “*strateji-stratejik yönetim ve değişim*” ekseninde kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmalarının bu kurumlardaki/örgütlerdeki güç örüntüsünü nasıl etkilediği ve bu güç örüntüsünü hangi şartlarda nasıl/ne derece değiştirdiğine odaklanmıştır. Bu amaç çerçevesinde çalışmanın ayırt edici yönlerini şu şekilde ifade etmek mümkündür. Çalışma, kamu kurumları temelinde strateji-örgütsel güç örüntüsü eksenindeki ilk çalışma olması itibarıyla ayrı bir öneme sahiptir. Bunun yanında çalışmanın stratejik yönetim çalışmalarının örgütsel/kurumsal güç örüntüsünü kamu kurumları gibi güç örüntüsünün değişmesinin kolay olmadığı ve bu örüntünün çok farklı mekanizmalar üzerinden şekillendirilmiş/şekillenmiş olan Türkiye gibi bir ülkede gerçekleştirilmiş olması çalışmaya daha önemli hale getirmektedir. Çalışmanın diğer ayırt edici bir özelliği ise doğrudan strateji-güç örüntüsü çerçevesinde yapılmış olmasının bir yansıması niteliğindedir. Bu çerçevede çalışma, stratejinin örgütsel güç hiyerarşisinin şekillenmesindeki rolünü ortaya koymak açısından da ayrı bir öneme

sahiptir. İfade edilen amaç ve bu amaç ekseninde ortaya çıkan ayırt edici özellikler temel alınarak çoklu örnek olay çalışması olarak tasarlanan bu araştırma üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, strateji ve örgütsel güç örüntüsü arasındaki ilişki ve etkileşimini açıklamaya yönelik güç okulu ve mikro politika temelinde yapılan bir yazın incelemesi yer almaktadır. İkinci kısımda ise araştırmanın metodolojik kurgusu ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Araştırmanın üçüncü kısmında ise örnek olay incelemeleri temelinde gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

**Stratejik Yönetim
Çalışmalarının
Örgüt İçi Güç
Örüntüsünü
Şekillendirmedeki
Rolü**
5

II. Stratejik Yönetim Çalışmalarının Örgüt İçi Güç Örüntüsüne Etkilerine İlişkin “Güç Okulu” ve “Mikro Politika” Literatüründen Kuramsal Tespitler

Çalışmanın amacı göz önüne alındığında, strateji-stratejik yönetim ve güç örüntüsü arasında bir ilişkinin varlığı ve bu ilişkinin boyutlarıyla yönünün ne/nasıl olabileceğine açıklamaya yönelik argümanlar setinin ortaya konulması çalışma oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Bu önem temel alınarak yapılan inceleme stratejik yönetim okullarından biri olan “güç okuluna ait” argümanlar ile “mikro politika” literatürüne özgü açıklamaların stratejik yönetim çalışmalarının örgütsel güç örüntüsünü etkileyebilme potansiyeli, etkilemenin derecesi ve yönüyle ilgili olarak bir dizi önemli imada bulunmuş olduklarına işaret etmektedir. Bu imalar temel alınarak güç okulu ve mikro politika alan yazınındaki açıklamaların, strateji ile güç arasındaki ilişkiye dair imaları tartışılmasının çalışma için önemli bir gereklilik olduğu söylenebilir.

2.1. Stratejik Yönetim Çalışmalarının Güç Örüntüsünü Etkileyebilme Durumu: Güç Okulunun Vurguları Temelinde Bir Değerlendirme

Güç okulunun çalışmanın temel sorunsalına yönelik imalarının “etki süreci”, “politika” ve bu etki süreci ile politika arasındaki ilişkinin karşılık bulduğu “kişilerarası etkileşim” temelinde şekillenmiş olduğu görülmektedir. Güç okulunun söz konusu çerçevedeki açıklamalarında, etki süreci ve etki süreci içinde politikanın, stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsü üzerindeki şekillendirici etkisinde bir araç olarak değerlendirilebileceği vurgulanmaktadır.

Güç okulu, stratejinin oluşumunu açık bir etki süreci olarak nitelendirilerek, belli çıkarılara uygun stratejileri müzakere etmek için güç ve politikanın kullanımını vurgulamaktadır (Mintzberg vd., 1998: 235). Buradaki güç, salt geleneksel piyasadaki ekonomik temelli rekabetin ötesinde, ekonomik gücü içerecek şekilde etkiyi tanımlamak için

kullanılmaktadır. Bu yorumlama güç okulunu politikaya yakınlaştırmaktadır (Mintzberg vd., 1998: 234). Güç okuluna göre, örgütün davranışı aslında politik kültür içinde “*etkileyiciler olarak adlandırılan çeşitli aktörlerin örgütün kararlarını ve eylemlerini kontrol etmeye çalıştığı bir güç oyunu*” olduğu üzerine kurulmuştur. Örgüt, ilk olarak bir grup etkileyicinin ortak bir görevi sürdürmek için bir araya geldiğinde ortaya çıkmaktadır. Diğer etkenler, daha sonra bazı ihtiyaçlarını karşılamak için bir araç olarak örgüte çekilirler. Etkileyicilerin ihtiyaçları değiştiğinde, her biri kendi kararlarını ve eylemlerini kontrol etmek için kendi güç araçları veya etki mekanizmalarını kullanmaya çalışırlar. Başarılı olmaları, örgütsel gücün hangi konfigürasyonunun ortaya çıkacağını belirler. Böylelikle örgütün davranışını anlamak için, hangi etkileyicilerin var olduğunu, her birinin kurumda neyi yerine getirmeye çalıştığını ve her birinin bunları yerine getirmek için nasıl güç kullanabileceğini anlamak gerekmektedir (Mintzberg, 1983: 22).

Güç okuluna göre güç ilişkileri, örgütleri kuşatarak onlara nüfuz edebilme özelliğine sahiptir. Bu nüfuz etme sürecinde güç okulunun içinde mikro güç ve makro güç şeklinde ikili bir ayrıma gidildiği görülmektedir. (1) Mikro güç, bir örgütün içinde, özellikle de bu çalışmada ki stratejik yönetim süreçlerinde, politikanın - gayri meşru ve meşru gücün- oyunuyla nasıl oluştuğuyla ilgilenmektedir. (2) Makro güç ise, örgütlerin diğer örgütler ile aralarındaki güç ilişkileri ile ilgilenir. Biri genellikle kendi çıkarları dışında olan meslektaşları ile çatışan iç aktörlere odaklanırken; diğeri ise örgütün kendi çıkarları, çatışma veya işbirliği için diğer örgütlerle birlikte hareket etmesini ele almaktadır (Mintzberg vd., 1998: 235). Bu çalışmanın yukarıda ifade edilen amacı göz önüne alındığında, güç okulunun mikro güç temelinde ortaya koymuş olduğu açıklamalar setinin çalışma için oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Mikro güç; örgütlerin içindeki kendi bilişsel dünyaları, hayalleri, umutları, kıskançlıkları, farklı ilgi alanları ve korkuları olan bireylerin çıkarlarının farklılaşmasından meydana gelmektedir. Bu durum oldukça açık görünmekle beraber, literatürün geneli üst düzey yöneticilerin örgütteki bütün bireylerin benimseyeceği stratejileri tanımlayan akılcı aktörler olduğu izlenimini vermektedir. Ancak yukarıda ifade edildiği gibi, bireylerin çıkarlarının farklı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, stratejinin politik bir süreç olarak ele alınması gereklidir. Strateji oluşturma bu şekilde politik bir süreç olarak ele alındığında, mikro politikaların olumlu yönlerinin değerlendirilmesiyle örgüt için bir fayda sağlanabileceği ifade edilmektedir (Mintzberg vd., 1998: 236). Bu anlamda strateji oluşturma; “*ikna etme, pazarlık yapma ve bazen doğrudan çatışma yoluyla politik oyunlar şeklinde*

dar görüşlü çıkarlar ve değişen koalisyonlar arasında önemli bir süre boyunca baskın olmayan etkileşimler” olarak görülmektedir (Mintzberg vd., 1998: 260). Bu durumu Jarzabkowski vd. (2007: 4) uygulama stratejisi perspektifinden ele almakta ve uygulama stratejisini, “birden çok aktörün eylemleri, etkileşimleri, müzakereleri ve kurdukları uygulamalarla inşa edilen sosyal olarak başarılı bir faaliyet” şeklinde açıklamaktadır. İlgili aktörlerin faaliyetlerinin hangisinin stratejik olmadığını belirlemenin zor olmasının yanı sıra, bu durumun her türlü sosyal aktiviteyi kapsadığı ileri sürülmektedir. Bu problemle başa çıkmak için ise stratejik uygulamalardan yararlanan etkinliklere odaklanılması gerektiğine değinilmektedir.

Stratejik yönetim çalışmaları doğrultusundaki etkinliklerin süreçlerinde iletişim ve katılım faaliyetleri, farklı iş birimleri arasında dışlanma, baskınlık ve bağımlılığın olduğu bir süreç olabilmektedir. Daha güçlü birimler süreci dominant ve münhasır olarak deneyimlemekte ve dolayısıyla daha az güçlü birimlerin daha fazla dâhil edilmesini ve kendi alt rollerini kabul edilmesini sağlamaktadır. Buna karşılık daha düşük güçlü birimler ise güçlü birimlerin baskın etkilerini azaltmak için stratejik yönetim sürecini değiştirmeye ve bunlarda değişiklik yapmaya çalışmaktadır. Bu süreç, iletişim ve katılım faaliyetlerinin nüanslı ve değişken doğasını göstererek, genel olarak stratejik yönetimin (strateji oluşturmanın) politik doğasını vurgulamaktadır (Jarzabkowski ve Balagun, 2009: 1256).

Mintzberg ve arkadaşları (1998) bu politik kültürde, örgütün içindeki alt grupların stratejileri belirleme ve değiştirme süreçlerine katılabileceklerini belirtir. Bu nedenle güç okulu, organize olmuş ve organize olmamış bireylerin davranışları şekillendirmede veya yeniden yapılandırmadaki rollerini daha iyi anlamak için çabalamaktadır. Mikro güç alanı ayrıca böyle bir süreçten ortaya çıkan stratejilerin mutlaka örgüt adına optimal sonuçlar vermeyeceğini de ileri sürmektedir. Aksine, bu stratejiler örgüt içerisindeki en güçlü grupların çıkarlarını yansıtacaklar ve var olan güç yapısını işaret edeceklerdir (Mintzberg, vd., 1998: 239).

Stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü nasıl şekillendirdiğine yönelik mikro güç kapsamındaki açıklamalar, stratejinin politik doğasına ve etki mekanizmasına vurgu yapmaktadır. Buna göre örgüt içindeki bireylerin ya da birimlerin güç elde ettiklerinin göstergesi olarak; ikna etme, yönlendirme, sosyal ilişkilerde baskın olma gibi kişiler arası etkileşim ve iletişime ilişkin unsurların öne çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla güç örüntüsünün yeniden şekillendirebileceği noktasında aktörlerin çıkarları doğrultusunda etkileşimde bulunmaları önemli bir açıklama alanı olarak değerlendirilmektedir.

2.2.Mikro-politika Literatürü Özelinde Strateji Oluşturmanın Güç Örüntüsünü Şekillendirme Biçimi

Güç okulunun mikro güç temelinde yapmış olduğu açıklamalar setinden de anlaşılacağı üzere stratejilerin oluşturulmasında ve uygulanmasında ilgili kişilerin çıkarları önemli bir rol oynayabilmektedir. Bir örgütte/kurumda “*ilgili kişiler*” stratejik kararlar ve sonuçları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler. Bu açıdan örgüt, stratejik olarak hareket eden örgütsel üyeler arasındaki güç ilişkilerinin geliştiği güç yapıları ve güç oyunlarının arenası olarak görülebilir. Aynı zamanda örgütlerdeki güç süreçlerine ilişkin bu görüş, “*mikro politika*” kavramının merkezi rolünü işaret etmektedir (Hansen ve Küpper, 2009: 2).

Zald ve Berger (1978), mikro politika konusunu farklı bir açıdan değerlendirerek “*Örgütlerde Sosyal Hareketler*”i tanımlamaktadır. Buna göre, “*örgütsel bir darbe*”, gücün yetkisini sağlam ve tam olarak yerinde tutarken, “*otorite sahiplerini yerinden etmenin*” amaçlandığı örgütün içinden gelecek gücün beklenmedik bir anda ele geçirilmesidir. “*Bürokratik isyan*”, otoriteyi ele geçirmek değil “*örgütsel işlevin bazı yönlerini değiştirmeyi*” (örneğin, program veya stratejik bir karar) amaçlamaktadır. Bu amaçla geleneksel politik kanalların dışına çıkılmaz. “*Kitle hareketleri*” ise, “*şikâyetleri ve hoşnutsuzluğu ifade etme ve / veya değişimi teşvik etme ya da buna karşı koyma*” amaçlı toplu girişimlerdir. Bunlar daha görünür bir şekilde gerçekleşmekte ve diğer iki formdan daha fazla insanı içermektedir (Zald ve Berger, 1978: 833-841).

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak, Bolman ve Deal (1997) örgütlerde mikro politika ile ilgili aşağıdaki önermeleri ortaya koyarak strateji oluştururken güç elde eden aktörlerin etki mekanizmalarını hangi alanlardan elde ettiklerine ilişkin imalarda bulunmaktadır:

1. Örgütler, çeşitli bireylerin ve çıkar gruplarının *koalisyon*larıdır.
2. Koalisyon üyeleri arasında değerler, inançlar, bilgi, ilgi alanları ve gerçeklik alguları arasında kalıcı *farklılıklar* vardır.
3. En önemli kararlar *kıt kaynakların* tahsis edilmesini içerir.
- 4- Kıt kaynaklar ve kalıcı farklılıklar, çatışmayı örgütsel dinamiklerde merkezi bir rol oynar ve *gücü* en önemli kaynak haline getirir.
5. Hedefler ve kararlar pazarlık, müzakere ve farklı paydaşlar arasındaki *pozisyon* için gözetlemekten ortaya çıkar (akt. Mintzberg vd., 1998: 239).

Politik bakış açısı, *stratejik kararlar* bağlamında aktörler arasındaki çatışmanın yaygınlığına işaret etmektedir. Çatışma dolu bir ortamda

aktörler, niyetlerini gizleyebilmekte ve bilgiyi saklayabilmekte, bozabilmekte veya manipüle edebilmektedir. Dahası, benimsenen hedefler ve değiştirilen bilgiler, sembolik tepkiler ile yüklü olabilmekte ve bu da onların güvenilirliklerini değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Rasyonel düşüncenin analitik gücü, güvenilir verilerin mevcudiyetine bağlıdır. Ancak bu verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve kullanılması, politik bir perspektiften oldukça sorunludur (Narayanan ve Fahey, 1982: 32).

Pettigrew (1972) mikro politika ile strateji oluşturmada güç olgusuna ilişkin olarak kaynak kontrolüne dikkat çekmektedir. Ona göre güç ilişkisi, bir sonuç ve kendisi ile sonuç arasında nedensel bir ilişkidir. Güç, bir aktörün algılanan çıkarları ile uyumlu sonuçları üretme yeteneğini içermektedir. Bu anlamda güç kaynakları sadece bir aktör tarafından sahip olunmamalıdır, aynı zamanda onun tarafından *kontrol* edilmelidir (Pettigrew, 1972: 188-189).

Pettigrew (1977), stratejinin politik bir süreç olarak formülasyonunu bir karar süreci olarak değerlendirir ve bağlama dikkat çeker. Stratejiyi, bir bağlamda çalışan olaylar, değerler ve eylemler akışı olarak ele alır. Günümüz stratejilerinin uygulanmasının sonuçları, yarının stratejileri için bağlamın bir parçasını oluşturacaktır. Ancak zaman, bağlamdan ayrı değildir. Bağlam, örgütün kültürünü; çevrenin değişim veya stabilite oranını; örgütün görevi, yapısı ve teknolojisi; ve örgütün liderlik ve iç politik sistemini içerir. Zaman içinde herhangi bir noktada, stratejik seçimlerin odağı çevre ve örgüt içi ikilemler olacaktır ve bu ikilemleri çözme süreci örgütsel, kültürel, görev, liderlik ve iç politik faktörlerden etkilenecektir. Bu bağlam, strateji formülasyon sürecini etkilemektedir. Strateji formülasyon sürecinin sonuçlarının uygulanması, gelecekteki stratejik ikilemleri yeniden çözmek için yeni bağlamsal arka plan haline gelmektedir (Pettigrew, 1977: 79-80).

Bu açıklamaların akabinde anlaşılmaktadır ki politik perspektif, örgütsel bağlamın etkisini izler ve iç politik süreçlerin strateji içeriğini nasıl belirlediğini veya değiştirdiğini gösterir. Etkin üst düzey yöneticilerin bu politik süreçlerin sezgisel bir kavrayışına sahip oldukları ve etkili stratejik yönetimin, stratejik içeriği kadar örgütsel bağlamı da yönetmeyi gerektirdiği düşünülmektedir. Bu nedenle politik perspektifin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, stratejik yönetim anlayışı için gereklidir (Narayanan ve Fahey, 1982: 33).

Stratejiler politik süreçlerin dışına çıktığı zaman, kasıtlı olmaktan çok ve daha muhtemel olarak, perspektiften ziyade pozisyonlar şeklinde ortaya çıkma eğilimindedir. Stratejiye politik açıdan bakmak, genellikle pazarlık ve benzeri süreçler yoluyla adım adım ilerlemeyi ifade eder. Belirli aktörler

kasıtlı niyetlere sahip olabilirler, ancak sonuç muhtemelen örgüt için *kendiliğinden* ortaya çıkmakta başka bir ifadeyle, genel olarak amaçlanmamaktadır. Belki de ilgili herkes tarafından tam olarak bu şekilde görülmemektedir. Üstelik, bir dizi farklı stratejik pozisyonun ortaya çıkması hayal edilebilir niteliktedir; amaçlar sıralı olarak ele alındıkça deyim yerindeyse her bir ihtilaf, kendi *pozisyonunu* almaktadır. Stratejinin bütüncül bir perspektif ya da paylaşılan tek bir görüş olarak başarısı, muhtemelen politik koşullar altında mümkün olmamaktadır (Mintzberg vd., 1998: 242).

Stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsünü nasıl şekillendirdiğine yönelik mikro-politika literatürünün açıklamalarındaki imalar gücün göstergeleri olarak kaynak tahsisi ve kontrolü, hiyerarşik değişimler ve stratejik karar mekanizmasına etki etme unsurlarına işaret etmektedir. Ayrıca, mikro-politika açıklamalarında, örgütsel bağlamın örgüt içi politikanın bütünlüğe bir parçası olduğu ve bu nedenle örgüt içi güç örüntüsünü anlamada önemli bir değişken olarak ele alınması gerektiği de vurgulanmaktadır. Bu nedenle çalışmanın bir sonucu olarak stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsünü şekillendirmedeki rolü kamu kurumlarının bağlamsal koşullarındaki farklılıklar göz önünde bulundurularak da yorumlanmıştır.

III. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nitel tasarımlarından *örnek olay çalışması* olarak tasarlanmıştır. Yin (2003: 13) örnek olay çalışmasını “*güncel bir olguyu gerçek hayatındaki bağlamında, özellikle de olgu ile bağlamın iç içe geçtiği ve aralarındaki sınırın tam olarak belirgin olmadığı durumları inceleyen ampirik bir araştırma*” şeklinde tanımlamıştır. Bu araştırma stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü *nasıl* şekillendirdiği, bu çalışmaların örgüt içindeki güç örüntüsünde herhangi bir değişikliğe sebep olup olmadığına odaklanmaktadır. Böylesi bir konu doğası gereği araştırmaya konu olan kurumların içinde buldukları *bağlamsal koşulları* dikkate almayı ve stratejik yönetim çalışmalarının başlangıcından son bulmasına kadar olan *süreci derinlemesine* incelemeyi gerektirmektedir (Patton, 2014: 14; Punch, 2005: 142). Bu sürecin derinlemesine ve bütüncül bir şekilde incelenebilmesi için çoklu veri kaynaklarından yararlanılması gerekmektedir (Baxter ve Jack, 2008: 544). Ayrıca, çalışma stratejik yönetim çalışmasının güç örüntüsünü *nasıl* şekillendirdiği sorusuna (Yin, 2003: 7) odaklanması itibariyle örnek olay çalışması uygun bir tasarım olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla hem “*nasıl*” sorusunu sorarak stratejik yönetim çalışmaları ile güç arasındaki ilişkiye yönelik “*süreci derinlemesine incelenmesine*” hem de kamu kurumlarını kendi ortamlarında inceleyerek kurumlar arasındaki “*bağlamsal farklılıkların*” ele alınmasına yönelik niyetin araştırmanın örnek olay

çalışması olarak tasarlanmasındaki yönlendirici faktörler olduğu söylenebilir.

Örnek olay çalışmasının tasarımında belirleyici olan bir kriter çalışmanın kaç “örnek olay” üzerinden yürütüleceğidir (Yin, 2003: 40). Bu çalışma, araştırma sorusu açısından farklı bağlamsal arka planlara sahip olan kamu kurumlarında gerçekleştirileceği için *çoklu örnek olay çalışması* olarak tasarlanmıştır. Kamu kurumlarının stratejik yönetim çalışmaları ile ilgili tabi oldukları kanun maddesi aynı olmak ile birlikte stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünde bir mekanizma olarak kullanılıp kullanılmayacağı kamu kurumunun içinde bulunduğu bağlamsal koşullara göre farklılık gösterebilmektedir. Analize dahil edilen kamu kurumlarında stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünde bir değişikliğe sebep olması açısından farklı etkilere sahip olmasında kurumların içinde buldukları farklı bağlamsal koşullar belirleyici olduğu için araştırma tekli değil de çoklu örnek olay olarak tasarlanmıştır. Bu sayede söz konusu kamu kurumlarının sahip oldukları farklı *bağlamsal koşulların* stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsündeki değişikliklere farklı etkilerde bulunup bulunmadığı tespit edilebilecektir. Araştırmanın çoklu örnek olaylar temelinde gerçekleştirilmesinin diğer bir katkısı da örneklerin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi neticesinde daha güçlü ve sağlam bulgular ortaya çıkartabilme konusunda araştırmanın güvenvericiliğini arttırmak adına sağlayacağı olası avantajlardır.

3.1. Çalışmanın Yürütüleceği Kurumların ve Mülakat Yapılacak Kişilerin Belirlenmesi

Bu çalışmada, (Merriam, 2015: 79-80)'in açıklamalarından hareketle, örneklem belirleme süreci üç aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. (1) Araştırma sorularına uygun *analiz biriminin* (kamu kurumları), (2) analiz birimi kapsamında *örneklerin* (hangi kamu kurumları) ve (3) örnek/ler kapsamında veri toplanacak *“kişilerin”* belirlenmesi.

Örnek olay çalışmasının en karakteristik özelliği çalışmanın nesnesinin, bir diğer ifadeyle araştırılacak şeyin sınırlandırılmasıdır. Bu doğrultuda örnek olay incelemesinin gerçekleştirileceği kurumları belirlenmesinde *Kasti (Amaçlı) Örneklem Tekniği* benimsenmiştir. Araştırmada örnek olay incelemesinin gerçekleştirileceği kurumların belirlenmesine yön veren temel ölçütler şu şekilde açıklanabilir. Stratejik yönetim uygulamaları –güç örüntüsü ilişkisinde gerçekleştirilen bir araştırma, stratejik yönetim çalışmalarının başladığı ilk zamana ve bu çalışmaları yürüten kişilere ulaşmayı gerektirmektedir. Çünkü stratejik

yönetim çalışmalarının örgütsel güç örüntüsünü etkilemeye yönelik ilk göstergeler stratejik yönetim çalışmalarının ve planlarının yapılmaya başladığı anda görevlendirilen kişiler ve bu kişilerin örgüt içerisinde pozisyonlarında kendini göstermektedir. Bu nedenle örnek olay incelemesinin yapılacağı kurumlar belirlenirken stratejik planlarını kendileri hazırlayanlar ve tarihsel süreçte bu çalışmaların başlamasında ve uygulanmasında önemli roller üstlenen kişilerin hala görevde olduğu kurumlar olmasına özen gösterilmiştir. Böylece stratejik yönetim çalışmalarının örgütsel güç örüntüsüne etkisinin tarihsel bir incelemesi yapılmak hedeflenmiştir. Örnek olay incelemesinin yapıldığı kurumların seçiminde belirleyici olan ikinci faktör ise örgütsel büyüklük, yöneticilerin güç kaynakları ve meşruiyetlerini sağlama biçimleriyle örgütlerin tepe yöneticilerinin, tepe yöneticisi olarak görev süreleri gibi bağlamsal faktörlerdir. İfade edilen bağlamsal faktörlerin stratejik yönetim çalışmalarını örgütsel güç örüntüsünü etkileme biçim ve derecesinde zaman zaman önemli belirleyici olabildiklerine yönelik literatür imaları ve pilot inceleme sonuçları bahsedilen parametreler bağlamında bir çeşitliliğe gidilmesinin anlamlı olacağına işaret etmektedir. İfade edilenler doğrultusunda bu çalışma; 1 Büyükşehir Belediyesi, 2 Yerel Belediye, 1 Üniversite, 2 Kamu İktisadi Teşekkülü (genel merkez) ve 1 Merkezi Yönetime Bağlı Kamu Kurumu kapsamında gerçekleştirilmiştir. Analize dâhil edilen kamu kurumlarında kimlerden ve/veya nelerden veri toplanacağı noktasında ise stratejik planların hazırlanması sürecinde yer alan kişilerin çalışmaya dâhil edilmesine karar verilmiştir. Stratejik planlama süreçlerine dâhil olan kişilerin diğer kişilere göre konu hakkında daha iyi bilgi ve farkındalık sahibi olduğu kanısında olduğundan *kasti* olarak bu kişiler çalışmaya dâhil edilmiştir. Bu açıklamalar ışığında araştırmaya dâhil edilen kurumlar ve kişilere ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.
Katılımcılara İlişkin Bilgiler**

Katılımcılar	Kurum	Birim	Pozisyon	Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi	Farklı Pozisyonda Çalışma Durumu	Öğrenim Durumu /Bölüm
K1	Büyükşehir Belediyesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	2	İç Denetçi (8yıl)	Yüksek Lisans (Maliye)
K2	Büyükşehir Belediyesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Şube Müdürü	4	Proje Üretim Biriminde Memur (10 yıl)	Lisans (Felsefe)

Tablo 1. Devamı

Katılımcılar	Kurum	Birim	Pozisyon	Mevcut Pozisyon da Çalışma Süresi	Farklı Pozisyonda Çalışma Durumu	Öğrenim Durumu
K3	Büyükşehir Belediyesi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı	Şube Müdürü	13	Memur (5 yıl)	Lisans (İktisat)
K4	Yerel Belediye	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Müdür-İşletme ve İştirakler Müdür Vekili	9	Memur (1 yıl)	Yüksek Lisans (Kamu Yönetimi)
K5	Yerel Belediye	Mali Hizmetler Müdürlüğü-Strateji ve Performans Birimi	Birim Şefi	8	Muhasebe (17 yıl)	Lisans (İşletme)
K6	Üniversite	Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinatörlüğü	Kalite Koordinatörü-Doktora Öğretim Üyesi	8	Kalite Elçisi (7 yıl)	Doktora (Endüstri Mühendisliği)
K7	Merkezi İdareye Bağlı Kamu Kurumu	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Grup Koordinatörü	13	Strateji Biriminde Uzman (5 yıl)	Yüksek Lisans (İşletme)
K8	KİT[1]- (Enerji Sektörü)	Genel Müdürlük-Stratejik Yönetim ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	1	İstatistik ve Planlama Şube Müdürü (2 yıl), Uzman (7 yıl)	Lisans (Kamu Yönetimi, Endüstri Mühendisliği)
K9	KİT- (Enerji Sektörü)	Genel Müdürlük-Özel Kalem Müdürlüğü	Müdür	1	Memur / Genel Müdür Danışmanı (16 yıl)	Lisans (İşletme)
K10	KİT- (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Sektörü)	Genel Müdürlük-Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı-Planlama Şube Müdürlüğü	Şube Müdürü	10	Teknisyen / Ticaret Şefliği/ Malzeme Şefliği (25 yıl)	Lisans (İktisat)
K11	KİT- (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Sektörü)	Genel Müdürlük-Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı-Araştırma ve Koordinasyon Birimi	Birim Şefi	10	Mali İşler Müdürlüğünde Memur (18 yıl)	Lisans (İşletme)

¹ Kamu İktisadi Teşekkülü kamu yönetiminde, “Kamu Sermayeli İşletme” olarak sınıflandırılmakta ve “Sermayesinin yarısından fazlası kamu kurum ve kuruluşlarına ait olan veya faaliyet alanı itibarıyla ticari nitelik taşıyıp Sayıştay tarafından denetlenen işletmeler” olarak tanımlanmaktadır (Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018).

3.2. Araştırmaya Yön Veren Literatür Vurguları ve Göstergeler

Nitel araştırmaları belirli bir çerçevede yürütebilmek için genellikle temalar ve/veya önermelerden faydalanılmaktadır. Söz konusu tema veya önermelerin belirlenmesinde konu ile ilgili geliştirilmiş kuramsal çerçeveler önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Ancak, stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsündeki değişiklikte nasıl bir rolünün olduğunun araştırıldığı böylesi bir çalışmayı yönlendirebilecek tema veya önermelerin belirlenebileceği herhangi bir kuramsal çerçeve bulunmamaktadır. Bu gibi durumlarda nitel bir araştırmanın veri toplama ve analiz süreçlerinin yönlendirilmesinde konuyla ilgili literatür vurguları, kuramsal açıklamalar, modeller ve göstergeler temel alınmaktadır. Bu nedenle, araştırmaya yön vermesi adına, stratejik yönetim disiplininde “güç” olgusuna yönelik açıklamaların yapıldığı alanlardan yapılan okumalar çerçevesinde stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsündeki değişikliklerde nasıl rol oynadığına ilişkin literatür vurguları temel alınarak bir çerçeve hazırlanmıştır. Söz konusu literatür vurgularını belirli bir çerçevede tutabilmek için öncelikle, araştırma sorusunun ikinci ögesi olan gücün göstergeleri belirlenmiştir. Daha sonra, belirlenen güç göstergeleri üzerinden çalışmanın literatür kısmında da ele alındığı gibi “güç okulu” ve “mikro politika” literatüründen stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü nasıl şekillendirdiğine yönelik tespitler yapılmıştır. Araştırmada verilerin toplanmasında ve analizinde oluşturulan bu çerçeve yön gösterici olmuştur.

Tablo 2.
Gücün Göstergelerine Yönelik Literatür Vurguları ile Mülakat Soruları Arasındaki Bağlantı

Strateji-Güç Arasındaki İlişkiye İlişkin Literatür Vurguları	Gücün Göstergeleri	Mülakat Soruları
Stratejik yönetim çalışmalarından önce herhangi bir birimde ve/veya pozisyonda olan bazı kişiler strateji yönetim çalışmalarında bulunmaları sebebiyle örgüt kaynaklarının tahsis ve kontrolünü sağlayacak bir yer edinirler (Mintzberg vd., 1998; Pettigrew, 1972; Hickson vd., 1971).	Kaynakların tahsis ve kontrolünde söz sahibi olma	Stratejik planlama çalışmalarından önce kurumsal kaynaklar kim tarafından nasıl dağıtılıyordu, stratejik planlama çalışmalarıyla birlikte kim tarafından nasıl dağıtılıyor?
Kaynakların tahsisi konusunda, giriştikleri örgütün stratejilerini oluşturan kişi ve/veya birimler politik eylemlerin etkisiyle bu kaynaklardan daha fazla yararlanarak diğerlerine göre daha güçlü konuma geleceklerdir (Mintzberg vd., 1998; Pfeffer ve Salancik, 1974; Astley ve Sachadeva, 1984).	Kaynak tahsisinden daha fazla faydalanma	Stratejik planlama çalışmalarıyla birlikte kurumsal kaynakların tahsisi ile ilgili bir değişiklik oldu mu?

Tablo 2. Devamı

Strateji-Güç Arasındaki İlişkiye İlişkin Literatür Vurguları	Gücün Göstergeleri	Mülakat Soruları
Örgüt içindeki bazı kişiler, uyguladıkları politikalar sayesinde sahip oldukları yetkinlikleri stratejik yönetim çalışmalarında kullanmaları neticesinde sosyal hiyerarşide daha önemli bir konum elde edebilirler (Narayanan ve Fahey, 1982; Mintzberg vd., 1998; Mintzberg, 1983; Jarzabkowski vd., 2007).	Sosyal hiyerarşide ön plana çıkma	Sizce stratejik planlama çalışmaları ile birlikte hangi birimler ya da hangi yetkinliklerdeki kişiler kurumdaki sosyal hiyerarşide daha önemli hale geliyor? Örnek vererek açıklayabilir misiniz?
Stratejik yönetim çalışmalarına katılan bazı kişiler, göstermiş oldukları performansın bir sonucu olarak örgüt içinde daha iyi bir pozisyon elde ederler (Mintzberg vd., 1998).	Pozisyon Değişikliği	Stratejik planlama çalışmalarına katılanların, stratejik planlama çalışmalarından önceki pozisyonları ile stratejik planlama çalışmalarından sonraki pozisyonları arasında bir farklılık oluştu mu?
Stratejik yönetim çalışmalarında bulunan bazı kişi ve/veya birimlerin, örgütün yetki, görev ve sorumluluk dağılımında herhangi bir değişiklik olmaksızın, otorite sahiplerinin veya örgütün yapısal işlevlerinin bazı yönlerinin değişmesini etkileyebilecek güçte olmaları söz konusudur (Zald ve Berger, 1978).	Örgütün yapısında önemli bir konum elde etme	Stratejik planlama çalışmalarıyla birlikte örgütün hiyerarşisinde bir değişiklik oldu mu? Eğer olduysa ne tür değişiklikler oldu?
Stratejik yönetim çalışmaları sonucunda örgüt içindeki bazı kişiler/birimler diğer kişilerin davranışlarını ve diğer birimlerin faaliyetlerini kontrol etme ve yönlendirme yetkisine sahip olmaktadır (Mintzberg, 1983; Pettigrew 1972; Jarzabkowski ve Balagun, 2009).	Kontrol etme ve yönlendirme yetkisi elde etme,	Stratejik planlama çalışmalarının sonucunda kurum içinde kim ya da kimler başkalarının davranış, eylem ve faaliyetlerini kontrol etme ve yönlendirme yetkisine sahip olmaktadır? Örnek vererek, açıklayabilir misiniz?
Stratejik yönetim çalışmalarına katılan bazı kişiler, örgütün stratejik kararlarının alınması ve uygulanmasında önemli bir etkiye sahiptirler (Mintzberg, 1983; Mintzberg vd., 1998; Pettigrew, 1977; Narayanan ve Fahey, 1982; Hansen ve Küpper, 2009).	Örgüt kararlarına etki etme	- Kurum yöneticisi ile en sık toplantıya giren birim ya da kişiler kimlerdir? - Kurum yöneticisinin toplantı için en fazla destek aldığı birim ya da kişiler kimlerdir?
Stratejik yönetim çalışmaları sürecinde örgüt içindeki çeşitli çıkar grupları güçlü koalisyonlar oluştururlar (Mintzberg vd., 1998; Narayanan ve Fahey, 1982; Jarzabkowski vd., 2007).	Koalisyon oluşturma[1]	Stratejik planlama çalışmalarıyla birlikte kurum üyeleri ve birimler arasında yeni etkileşimler ve koalisyonlar oluştu mu?

¹Bu tema verilerin analizi esnasında çıkartılmıştır. Çünkü ulaşılan veriler bu konuda bir çıkarım yapılmasına olanak tanımamıştır

3.3. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın amacı doğrultusunda ihtiyaç duyulan birincil veriler yarı biçimsel mülakatlar ve örnek olay çalışmalarının gerçekleştirildiği zamanlarda araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiş olan doğal gözlemlerle toplanmıştır. Mülakat ve gözlemlerle toplanan birincil verilerin yanında kamu kurumlarındaki stratejik planlama süreçlerine yönelik bazı doküman ve belgelerde araştırmada kullanılan ikincil verilerdir. Bilindiği üzere bir örnek olay çalışması için en önemli veri toplama tekniklerinden biri *mülakattır* (Yin, 2003: 89). Bu çalışmada da verilerin toplanmasındaki merkezi rolü mülakatlar oluşturmaktadır. Mülakatlar Tablo 2’de ifade edilen göstergeler ve bu göstergelere ilişkin literatür vurguları temelinde hazırlanmış olan sorular çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Mülakat yapılacak kişilerin belirlenmesinde, yukarıda belirtildiği üzere, kasti örneklem tekniği kullanılmıştır. Çalışmada bizzat stratejik planların hazırlanması sürecinde yer alan kişiler ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çalışma; İstanbul, Ankara ve Sakarya illerinde bulunan 7 farklı kamu kurumunda stratejik planlama süreçlerine dahil olmuş 11 kişi ile mülakat yapılmıştır. Mülakatlar ortalama 30 dakika ile 70 dakika bir zaman aralığında sürmüş ve görüşmeler kayıt altına alınmıştır.

Çalışmada, yukarıda da ifade edildiği gibi mülakatlara ek olarak, kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmaları sürecini yansıtan *dokümanlar (ikincil veri)* da kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan dokümanların başında çalışmaya dahil edilen kamu kurumlarının stratejik planları gelmektedir. Stratejik planlar, aynı zamanda, araştırma sorusu odağında kurumların incelenebilecek faaliyet raporlarını, performans göstergelerini ve paydaş analizlerini de kapsamaktadır. Bunun yanı sıra, kamu kurumlarında stratejik yönetim çalışmalarının zorunlu hale geldiği 5018 Sayılı Kanun maddeleri, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2018, 3. sürüm) incelenen dokümanlar arasındadır.

Mülakatlar ve dokümanların yanında konu ile ilgili verilerin toplanması ve yorumlanmasında mülakatlar esnasındaki *gözlemler* de etkili olmuştur. Mülakatlar esnasında stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içinde güç örüntüsünü nasıl şekillendirildiği ile ilgili mülakat sorularına verilen cevapların yanında, kişilerin konu ile ilgili düşüncelerini ifade ederken kullandıkları vücut dili ve iletişim biçimleriyle, vurguları gözlemlenmiştir. Çünkü kişilerin tavırlarına yönelik söz konusu bu gözlemler kurumda stratejik yönetim çalışmalarına ne kadar önem verildiğine yönelik imaları barındırmaktadır. Mülakatlar esnasında ikinci bir gözlem alanı olarak ise birimdeki memurların ve yöneticilerin

araştırmaya katılan yöneticiler ile olan iletişim tarzları olmuştur. Çünkü kurumdaki diğer kişilerin stratejik yönetim çalışmalarını temsil eden kişiye karşı davranışları ve tavırları stratejik yönetim çalışmalarının ya da bu çalışmaları yönetmenin örgüt içinde bir güce sahip olmadaki rolüne yönelik imalarda bulunmaktadır. Bu gözlem alanlarına ilişkin gözlem sonuçları araştırmaya yön veren literatür vurguları ve güç göstergeleri çerçevesinde yazıya geçirilmiştir. Ancak, yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bu araştırmada gözlemler sonucunda ulaşılan veriler daha çok mülakatlar ve ikincil verilerin analizi neticesinde ulaşılan sonuçların yorumlanmasını desteklemek amacıyla kullanılmışlardır.

IV. Veri Analizi ve Bulguların Yorumlanması

Bu çalışmada veri analizinde yönlendirici içerik analizi yaklaşımı kullanılmıştır. Yönlendirici yaklaşım özellikle çalışmanın veri toplama ve analiz aşamalarının yönlendiren kuramsal veya konu ile ilgili literatür vurgularından hareketle oluşturulmuş bir çerçevenin olduğu araştırma konuları için uygun bir nitel içerik analizi yaklaşımıdır¹. Dolayısıyla bu yaklaşımı kullanacak araştırmalar temel kodlamalara rehberlik edecek temaları, anahtar kavramları ve/veya göstergeleri belirleyerek veri analiz sürecine başlarlar (Hsieh ve Shanon, 2005: 1281). Bu nedenle bu çalışmada veriler tümdengelimci bir şekilde analiz edilmiştir. Tümdengelimci analizde, verilerin analizine geçmeden önce tema ve kategoriler belirlenerek belli bir çerçeve oluşturulur ve elde edilen veriler araştırmaya yön veren bu çerçeveye göre analiz edilir (Julien, 2008: 120 -121). Araştırmaya yön veren temalar oluşturulduktan sonra söz konusu temalar temelinde verilere ayıklama-birleştirme işlemleri yapılarak nihai boyutlar elde edilir (Coşkun, 2014: 3). Yukarıdaki açıklamalar temel alınarak, bu çalışmada verilerin toplanması ve analizinde gücün göstergelerine ilişkin literatür vurgularından hareketle oluşturulan çerçeve yön gösterici olmuştur. Bu nedenle, bu çalışmada, veriler temalardan kodlara (alıntılara) doğru tümdengelimci bir şekilde analiz edilmiştir.

Verilerin analizi aşamasında, ilk olarak mülakatlarla ulaşılan veriler yazıya geçirilmiş ve her bir mülakat yazılı bir doküman haline getirilmiştir. Oluşturulan bu dokümanlar Tablo 2’de belirlenmiş olan temalar ve bu temalara ilişkin göstergeler temel alınarak kategorize edilmiştir. Bu kategorizasyonda, Tablo 2’de belirtilmiş olan gücün göstergeleri birer tema olarak kabul edilmiş ve her bir temanın ampirik kanıtı olarak verilerin metin dökümlerinden alıntılar yapılmıştır. Bir başka ifadeyle, araştırmaya yön

¹ Hsieh ve Shannon (2005) nitel içerik analizine yönelik Geleneksel (Conventional), Yönlendirici (Directed) ve Özetleyici (Summative) şeklinde üç farklı yaklaşımın olduğunu ifade etmektedir.

gösteren gücün göstergelerine ilişkin literatür vurguları aynı zamanda verilerin analiz edilmesinde de birer kategori bloğu olarak kullanılmışlardır. Dolayısıyla çalışmada her bir temaya ilişkin alıntılar kodlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kodlamalar, verilerin metin dökümlerinden yapılan alıntılarla ilgili temalar ile eşleştirmesi şeklinde yapılmıştır. Bir diğer ifadeyle, verilerden yapılan alıntılar aracılığıyla belirlenen tema ve kategoriler delillendirilmiştir. Bu sayede kavramsal kısımdaki gücün göstergelerine ilişkin literatür vurgularının ampirik karşılıklarının olduğuna dair bir sağlama yapılmıştır. Ayrıca, veriler daha önceden belirlenenler dışında yeni bir tema ve/veya kategorinin oluşturulup oluşturulmayacağı şekilde de analiz edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda her bir tema için ayrı ayrı tablolarda sunulmuştur. Mülakatlardan hareketle tespit edilmiş olan çıkarımlar örnek olay çalışmasının gerçekleştirildiği esnada yapılan gözlemler sonucunda ulaşılmış olan veriler ve örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği kurumlara ait bir takım ikincil verilerin vurgularıyla desteklenmiştir. Böylece farklı veri kaynaklarından hareketle verilerin tespitlerin desteklenmesi yoluna gidilmiş olup inandırıcılık ve güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 3. Kaynak Tahsisi ve Kontrolü Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

TEMA	VERİLERDEN ALINTI
Kaynak Tahsisi ve Kontrolü	<i>Bütçe belirleme çalışmalarında kaynaklara bakılarak performans hedefleri oluşturulur. Dolayısıyla kaynakların dağıtılmasında stratejiler belirleyici... Kaynaklarımız sınırlı fakat ihtiyaçlar sınırsız. Önemli olan tek şey öncelikleri iyi tespit etmektir, strateji bize bunu sağlıyor (K1).</i>
	<i>Şu anda kamu kaynaklarının stratejik planın dışında dağıtımı söz konusu yasal olarak mümkün değil... Stratejik planla asıl önemli olan şey şu; siz kaynaklarımızın dağılımını stratejik hedeflerinize dayalı olarak yapıyor oluyorsunuz (K2).</i>
	<i>Stratejik planlama ile hedeflerin bütçeleri belirleniyor ve mali işlerle bu ayrılan bütçelerin eşleşmesi sağlanıyor (K3).</i>
	<i>Stratejik planı yaptığımız zaman kaynak ihtiyacımız ortaya çıkıyor. Diyelim ki bizim 2019 da şu kadar nakit paraya ihtiyacımız var. Bütçeyi de zaten ona göre yaptığımız için birbiriyle paralel gitmek zorunda (K4).</i>
	<i>Stratejik planlama ile birlikte performansta bütçeye esas teşkil ediyor. Dolayısıyla genel anlamda genel bütçenin büyük bir kısmını performansın hedefine indiriyoruz (K5).</i>
	<i>Yatırım açısından yapı işleriyle birlikte strateji geliştirme daire başkanlığı öne çıkan birimler... Stratejik plandaki hedeflerde başarı göstermiş yol kat etmiş fakültelere daha öncelik verilebiliyor... Mesela İşletme Enstitüsünün kurulmasını sağlayan aslında, İşletme Fakültesinin akreditasyon çalışmalarındaki başarısı ve kat ettiği yoldur... Stratejik plan çalışmaları neticesinde aslında rektör senato da destekledi ve işletme laboratuvarları açıldı (K6).</i>

Kaynak tahsisi ve kontrolü noktasında katılımcılardan elde edilen veriler değerlendirildiğinde; katılımcıların yoğun bir şekilde, kamu kaynaklarının *stratejik amaç ve hedeflere yönelik* olarak tahsis edilmesi şeklinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bununla ilgili olarak katılımcıların ifadeleri “*stratejik hedeflerde başarılı olan birimlerin kaynak tahsisinden daha fazla yararlanmasına olanak sağladığına*” işaret etmektedir. Verilerin analiz edilmesi sonucunda araştırma sorusu ile ilgili iki husus ortaya çıkmaktadır: (1) stratejik yönetim çalışmalarını yapan birimin kurumun kaynaklarının tahsisi ve kontrolü noktasında güçlü konumda olması ve (2) kurumdaki bazı birimlerin diğerlerine göre örgütsel kaynaklardan daha fazla faydalanması noktasında stratejik yönetim çalışmalarının belirleyici olması. Tablo 3’de yer alan alıntılar stratejik yönetim çalışma ve uygulamalarıyla birlikte kurumlarda kaynakların tahsisinin bir takım ölçütler temelinde yapılmaya başladığına işaret etmektedir. Bu düzlemde ifade edilen işaret Türk kamu geleneğindeki biçimsel olmayan bir takım ilişkilerin kurum içi kaynak dağıtımındaki etkisini minimize etmeye yönelik bir eğilim ortaya çıkıyor olması olarak yorumlanabilir. Kaynak tahsisi ve kontrolü teması çerçevesinde öne çıkan bir diğer husus ise örgütsel bağlama özgü bir husus olarak nitelendirilebilecek olan yönetici vizyonunun bir kurumda stratejik yönetim çalışmalarının örgütsel pozisyonunu etkileyebildiği ve bu etkilemenin derecesine bağlı olarak da örgütsel güç örüntüsünü tekrar tasarlanmasına neden olabildiğidir. Nitekim K6’nın yukarıda yer alan ifadeleri bu tespiti destekler nitelikte imalar barındırmaktadır. Araştırmada özellikle üniversite ve merkezi idareye bağlı kamu kurumunda yönetici vizyonunun stratejik yönetim çalışmalarının güç örüntüsünü etkileme derecesine ilişkin önemli bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4.

Sosyal Hiyerarşide Yükselme Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

Sosyal Hiyerarşide Yükselme

Bizim kurumda stratejik hedefler ve stratejik plan her zaman ön plana çıkıyor... Bunun bir örneği de mali hizmetlerin adının değişerek strateji geliştirme dairesi başkanlığı olmasıdır (K1).

Bizim daire başkanlığımızın ismi zaten strateji geliştirme dairesi başkanlığı tabi ki ön plandadır. Biz zaten bu işin beyniyiz (K2).

Strateji daire başkanlığı çalışmalar esnasında öne çıkıyor (K3).

Bizde stratejik planı hep sahiplenen bir yönetim olduğu için gerçekten de çalışmalar esnasında bazıları fark ediliyorlar. Mesela bir hoca önceki stratejik planı çalışırken de bizimle ekiplerde görev almıştı, şimdiye yenisine başladık yine ekiplerde var. İsimlerini ben belirlemiyorum yönetim belirliyor. Ama akılda kalıyorlar işte... Bu kişiler kurumda kurulmuş komisyonlarda da yer alıyor (K6).

Stratejik yönetim temsilcileri kurum içerisinde kendilerini daha yetkin daha seçilmiş ve üstün görüyorlar. Böyle bir durumu temsil edecek yetkinlikte oldukları için (K7).

Strateji çalışmalarında bir birim öne çıktı dersek strateji deriz... Strateji çalışmalarına katılan kişiler maddi olarak bir kazanç elde etmediler ama kurumda aranan kişi oldular. O kişilerin kapasitesi ortaya çıktı... Bu anlamda hemen birkaç arkadaş gözümün önüne geliyor (K8).

Strateji çalışmalarında bilgisini aktarabilen komisyon toplantıları esnasında tabi ki daha ön plana çıkabiliyor, kendini gösterme fırsatı yakalayabiliyor. Bir dahaki çalışmalarda aranan kişi oluyor... Koordinatör olduğu için strateji geliştirme birimi strateji çalışmalarında her zaman ön planda olur (K9).

Tablo'4 de verilmiş olan katılımcı ifadeleri kurumlarda stratejik yönetim çalışmalarını yürüten kişilerin organizasyon yapısında formel değişiklikler olmasa da sosyal anlamda (informel) olarak hiyerarşik önemlerinin artmış olduklarına işaret etmektedir. Stratejik yönetim çalışmalarını yürüten kişilere ilişkin olarak bu sosyal hiyerarşik yükselme örgütsel bağlama özgü özelliklere değişmekle birlikte genel olarak iki şekilde kendini göstermektedir. (1) Bu çalışmalara katılabilme ile ilgili işleri yerine getirecek niteliğe sahip diğer çalışanlardan üstün bir birey olmak veya (2) çalışma toplantıları esnasında kendi yetenek ve kapasitesini gösterebilme fırsatını kullanıp öne çıkmak. Ancak sosyal hiyerarşik olarak bu ifade edilen değişimin derecesinde daha öncede ifade edildiği gibi örgütsel bağlam unsurları belirleyici olmaktadır. Yukarıda ifade edilen birinci yalnızca katılımcı 7'nin ifadelerinde görülmektedir. Katılımcı 7'nin görev yaptığı kurum diğerlerinden farklı bir kurumsal niteliğe sahiptir. Özellikle stratejik yönetim çalışmalarını önemseyen bir genel müdür/başkan ve örgütsel bağlama özgü temel bir takım özellikler bu çalışmaları yürütenleri örgüt içinde ayrıcalıklı bir yere konumlandırılması durumunu ortaya çıkarmaktadır. Sosyal hiyerarşide yükselmeye ilgili olarak ifade edilen ikinci durum ise örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği kurumların tamamında ortak olarak var olan bir durumdur. Ayrıca katılımcı 6'nın görüşlerinde *stratejik yönetim çalışmalarında akılda kalan kişiler* olarak nitelendirilen kişilerin daha sonra başka öneme haiz çalışmalarda da kurum lideri tarafından yer alabilmeleri sağlanması, onların sosyal

hijerarşide kazandıkları gücün bir diğer göstergesi olarak kabul edilebilir. Mülakatlardan hareketle ifade edilen bu tespitler örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği esnada yapılan gözlemlerle de örtüşmektedir. Stratejik yönetim çalışmalarını yürüten kişilere karşı gösterilen ilgi, bu kişilerin davranışlarındaki güven düzeyi onların sosyal hiyerarşideki önemlerine işaret eden temel gözlem sonuçları olarak sayılabilir.

Stratejik Yönetim Çalışmalarının Örgüt İçi Güç Örüntüsünü Şekillendirmedeki Rolü

21

Tablo 5.
Örgütsel Hiyerarşideki Pozisyon Yükselmesi Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

Pozisyon Değişikliği	<p><i>Benim gibi kalite birim temsilcisi olup strateji çalışma gruplarında yer alan büyük sayıda bir arkadaş müdür olarak atandı. Bu atamalar stratejik planlama çalışmalarındaki performansından dolayı oldu... Bu pozisyona gelmemde en etkili olduğunu düşündüğüm yanım stratejik planlama çalışmalarında göstermiş olduğum sunum yeteneğim (K2).</i></p> <p><i>Stratejik planlama sürecinden sonra belirlenen hedeflere yönelik görev ve yetki dağılımı oldu... Stratejik planlama kavramının mevzuata girmesiyle işler böyle yürümeye başladı (K3).</i></p> <p><i>Çalışanların strateji çalışmalardaki performansına göre birimsel bir değişiklik olduğu durumlar olabilir (K5).</i></p> <p><i>Strateji çalışmalarında yer alan birçok kişinin yönetimde görevlendirildiğine şahit oldum... O zamanlar ya araştırma görevlisidiler ya yeni yardımcı doçent olmuşlardı... Aslında burada da yönetim stratejik planlama süreçlerini potansiyel yöneticileri anlamak için araç olarak kullanıyor... Mesela ben araştırma görevlisidim. Herhangi bir şeyden sorumlu da değildim. Strateji çalışmalarında görev aldıkça toplantılarda yer aldıkça bu pozisyon oldu (K6).</i></p> <p><i>Ben kuruluşundan itibaren strateji biriminde rol aldım ve birimin bütün işlerini tecrübe olarak ta mutfağımdaki kişi olarak ta daha çok içinde bulunduğum için bu pozisyona geldim (K7).</i></p> <p><i>Bu konuma gelmemde stratejik planın çok katma değer sağladığını itiraf edebilirim (K8).</i></p>
-----------------------------	---

Katılımcıların görüşlerine göre örgüt içerisinde stratejik yönetim çalışmaları ile pozisyon yükselmesi ile güç elde etme durumu değerlendirildiğinde iki durumun ortaya çıkmış olduğu görülmektedir. Bu durumlardan ilki, mülakat yapılan ve stratejik yönetim çalışmalarını yürüten kişilerin buldukları hiyerarşik pozisyonlarına getirilmelerinde stratejik yönetim çalışmalarını yürütüyor olmalarının etkisiyle ilgilidir. İkincisi ise, katılımcı 2 ve 6'nın ifadelerinde vurguladıkları gibi kurum içinde kendileri dışında stratejik yönetim çalışmalarına katılan diğer iş görenlerinde örgüt hiyerarşisinde yükseldikleri yönündeki ifadeleriyle ilgilidir. Katılımcı 2 çalışmalarla birlikte birçok çalışanın üst kademe pozisyon elde ettiklerini ifade etmiştir. Ancak bu kurumların *siyasi otoriteye bağlılığı* diğer kamu kurumlarına göre baskın oluşu böylesi bir pozisyon ile güç elde edenlerin kaynağının stratejik yönetim çalışmaları mı yoksa siyasi görüş olarak merkezi idareye yakınlığa sahip olduklarından mı kaynaklandığı noktasında araştırmacıyı şüpheye düşürmektedir. Katılımcı 6 ise direkt örgüt içinde pozisyon yükselmesi hususunda stratejik yönetim çalışmalarının araç olarak kullanıldığına değinmektedir. Burada katılımcı 2'den ziyade katılımcı 6'nın ifadesi araştırma amacına yönelik olarak stratejik yönetim çalışmaları ile örgüt içinde kişilerin pozisyonunun

yükselmesi ve dolayısıyla güç elde edilmesi durumunu ifade ettiği söylenebilir.

Tablo 6.

Örgüt Yapısındaki Konum Değişiklikleri Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

<p>Örgüt Yapısındaki Değişiklikler</p>	<p><i>Bazen stratejik plan yaparsın. Şu birime ihtiyaç yokmuş diyebilirsin veya şu iki fonksiyonu tek bir birim yürütsün diyebilirsin... Yeni bir daire başkanı kurulacak diyelim, stratejik plan ve performansta ağırlığı artınca bütçe olarak ta ağırlığı artınca yeni bağımsız bir daire başkanlığı kurulması ön plana çıkıyor (K1).</i></p> <p><i>Bizde strateji çalışmalarıyla ilgili şöyle büyük bir değişiklik oldu... Bizde bir önceki hocamız stratejik planı hazırlamaktan sorumlu olan strateji geliştirme dairesi başkanlığının altındaki stratejik yönetim şube müdürlüğünü aldı genel sekreterliğe bağladı. Daha üste taşıdı, böyle bir sistem kurduk... Daire başkanlığının altından bir şubesini alıyorsunuz genel sekreterliğe bağlıyorsunuz. Yani onunla aynı seviyeye getiriyorsunuz... Şuanda yapılabilecek en üst seviyeye taşınmış oldu (K6).</i></p> <p><i>Stratejik planlama yapıyoruz ve kurumun süreçlerini analiz edip tekrar dizayn edilmesi ile ilgili çalışmalarımız oluyor... Bunlar strateji geliştirme dairesinin önerileriyle olabiliyor. Mesela fonksiyonları iş yükü biraz daha azalan iki daireyi birleştirdik (K7).</i></p> <p><i>Strateji çalışmaları esnasında bilgi güvenliği birimi kuruldu. Son zamanlarda bilgisayar veri hırsızlığı, siber saldırılar vb. konular kurumumuzda çok gündeme gelmeye başladı... Organizasyon şemasında bu anlamda değişiklik oldu mesela bilgi işlem daha önce İK daire başkanlığı altında bir müdürlüktü, şimdi mesela strateji geliştirmenin altına alındı (K9).</i></p>
---	--

Kurumlardaki stratejik yönetim çalışmalarıyla birlikte örgüt yapılarında bir takım değişikliklerin olduğu ifade edilmiştir. İfade edilen bu yapı değişikliğinin iki şekilde gerçekleştiği görülmektedir. (1) Stratejik yönetim çalışmaları ve strateji biriminin önerisi neticesinde örgüt içinde bazı birimlerin birleştirilmesi, kapatılması, yeni birimlerin oluşması. Bu sayede örgüt yapısında bir takım değişiklikler gerçekleşmiş ve bu değişiklikler sonucunda strateji geliştirme/strateji birimi güç örüntüsü içindeki etki alanını genişletmiştir. (2) Örgüt yapısında meydana gelen ikinci değişiklik stratejik yönetim çalışmalarının örgütsel güç örüntüsünü değiştirme derecesinde örgütsel bağlamın ne derece önemli bir belirleyici olabileceğine işaret etmektedir. Bu düzlemde katılımcı 6'nın ifadeleri oldukça önemli hususlara vurgu yapmaktadır. Katılımcı 6'nın çalışmış olduğu üniversite 'de stratejik planlamayı yapan birimin radikal bir değişiklikle örgüt adına büyük ölçüde etki sahibi olabileceği bir yapısal konuma getirilmiştir. Bu kurum temelinde yapılan gözlemler kurum yöneticisinin stratejik yönetim çalışmalarını kendi vizyonu için bir araç olarak gördüğüne işaret etmektedir. Bu yapısal değişiklik aynı zamanda kurum yöneticisi değiştikten sonrada varlığını sürdürmüş ve bu anlamda kurum adına köklü bir değişime yol açmış olduğu söylenebilir.

Tablo 7.
Kontrol Etme ve Yönlendirme Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

Kontrol Etme ve Yönlendirme	<p><i>Bir birim eğer stratejik plan ve performans programına bir hedef koymamışsa o yıl içerisinde bana şu faaliyet yapılmadı dendiği zaman ilk önce karşısına ben çıkıyorum... Diyorum ki: senin performans hedefinde bu yok performans hedefine koymadığım için bütçesi de yok sen bunu yapamazsın (K1).</i></p> <p><i>Stratejik yönetim şube müdürlüğü olarak bizim bir takım hedefleri stratejik plana koydurarak o sayede ilgili birimleri baskı altına almamız söz konusu oldu. Onları bir takım işleri yapmaya ikna etmemiz söz konusu oldu (K2).</i></p> <p><i>Stratejik planlamanın etkisi şöyle olmuştur... Örneğin bir personelin eğitimi bizim birimizde performans ve verimlilik anlamında duruma göre öncelikli hale gelebilir... Stratejik planlama ile yönlendirme konusunda ise A biriminin hedefi için diğer birimlerinde ona destek olması adına yeni hedefler oluşturulabilir (K3).</i></p> <p><i>Stratejik planda bir şey açma hedefi olduğunda benim buna yönelik şu alımları yapmam gerekiyor denilebilir... Hedeflerdeki şuna istinaden bilgisayar alımına ihtiyaç duyulmaktadır... Strateji çalışmalarıyla ilgili ben mesela gerekli durumda arıyorum; zabıta müdürlüğü, şu numaralı hedefte geriden gidiyorsunuz. 2 ay süren var onunla ilgili çalışmalarınızı hızlandırın diyorum (K5).</i></p> <p><i>Stratejik planın revizyonu olabiliyor... Performans sunumlarının olduğu toplantılarda bu kararlar alınıyor... Biz yani strateji birimi izin verirse revizyon yapılıyor(K6).</i></p> <p><i>Strateji temsilcileri kendi birimlerinde arkadaşlarına tabi ki senin planın bu projen bu yapman gereken adım bu diye yönlendiriyor... Strateji birimi olarak tüm dairelere "şu projen ne aşamada?" diye sorabiliyoruz... Mesela stratejik planda yer alan bir çalışma var. Ama ilgili birimiz o işi önemsemiyor. Strateji birimi onu şöyle tehdit edebiliyor: Bakın bu stratejik planımızda yer alıyor bunu yapmanız gerekiyor... Stratejik planlar birimlere baskı unsuru olarak kullanılabilir (K7).</i></p> <p><i>Stratejik planlama alt çalışma grubunu yönlendiren onlara yol gösteren ne yapması gerektiğini anlatan hep strateji başkanlığı oluyor... Örnek veriyorum; bir İK daire başkanlığı stratejik planın mevzuatını bilmez. Dolayısıyla onları da yönlendiren nerede ne yapmamız gerektiğini hangi çıktıları hazırlamamız gerektiğini belirten ortaya koyan yine strateji başkanlığıdır (K8).</i></p> <p><i>Strateji geliştirme daire başkanı ve ilgili müdürlüğü ile bütün koordinasyon çalışmaları yapılıyor... Strateji geliştirme başkanının çalışmalara katılanlara yönlendirme ve yaptırımları olabilir... Ana hedefler oluşturulurken birimler birbirlerini uyarırlar. Çünkü stratejik plana aykırı bir karar almamız, uygulamamız mümkün değil (K9).</i></p>
--	---

Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler stratejik yönetim çalışmalarının kontrol etme ve yönlendirme üzerinden stratejik yönetim çalışmalarını planlayan ve yöneten, birimlerin ve kişilerin örgütsel güç örüntüsündeki alanlarının genişlediğine işaret etmektedir. Çünkü strateji birimi diğer birimlere stratejik planlamanın gerekliliklerini yerine getirme konusunda rehberlik etmekte onlara katkı sağlamakta bu durumun doğal bir sonucu olarak onları kontrol ve yönlendirme erkine sahip olmaktadır. Ayrıca, kurumun birimler ve bireyler düzeyindeki hedeflerinin oluşturulması ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi konusundaki takip de genel olarak strateji birimi tarafından yapılmaktadır. Bu durum kurum içinde strateji biriminin etki alanını genişletmektedir. Katılımcıların Tablo 7'de yer alan ifadeleri dışında özellikle başkanlık olarak örgütlenmiş olan Üniversite ve Merkezi idareye bağlı kamu kurumunda strateji birimindeki

sorumlulukların genel duruşları ve diğer birimlerdeki kişilerle kurmuş oldukları iletişimlerine ilişkin gözlemlerde, onların kontrol ve yönlendirme temelindeki iktidarlarının önemli derecede olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 8.

Yetkinlik Kazanma Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

**Yetkinlik
Kazanma**

Stratejik plan çalışmalarına katılanların yetişmesi adına avantajlı oluyor... Mesela ilahiyattan bir hoca stratejik planlama çalışıyor. Herkesin bildiğinin üstüne o yönetsel düzeyde stratejik planlamayı biliyor ve bulunduğu yerde fark yaratıyor... Bu sanki bana göre ilahiyatın üstüne bir yüksek lisans daha yapmak gibi geliyor... Strateji çalışmalarında kişisel gelişimleri içinde faydalı eğitimler alınabiliyor. Çalışmalara katılanlarda onu başka yerlerde kullanabiliyorlar... Danışmanlık gibi fırsatlar da oluyor. Biz burada strateji çalışmalarında mesela yazılım yapıyoruz. Bu tür yetkinlikler kazanıyoruz... Bilişim tarafında bu anlamda da çok şey öğrendim. İster bilişim sisteminden danışmanlık olsun, ister başka üniversitelerde danışmanlık olsun arayıp soran çok var (K6).

Stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içinde güç örüntüsünü yetkinlik kazanma teması üzerinden etkilediğine ilişkin bulgulara örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği tek kurumda rastlanmıştır. Bu durum stratejik yönetim çalışmalarının kurumu değiştirme derecesi ve bu değiştirme derecesine bağlı olarak gerçekleşen güç örüntüsü değişiminde örgütsel bağlama özgü faktörlerin belirleyiciliğine işaret etmektedir. Üniversite temelinde yapılan inceleme stratejik yönetim çalışmalarında önemli görevler üstlenen bireylerin bu çalışmalar esnasında edinmiş oldukları deneyimler üzerinde kazanmış oldukları yetkinlik ve becerileri sayesinde farklı bir takım kazanımlara ulaşmış olduklarına işaret etmektedir. Özellikle danışmanlık mekanizması üzerinden bir takım çıkarılara ulaştıklarına dair önemli gözlemler yapılmıştır. Ancak böylesi bir yetkinliğin ortaya çıkmasında ve bu yetkinliğin kişiler için çıkar sağlayıcı bir mekanizmaya dönüşmesinde örgütlerin kendine has bağlamlarının çok önemli bir belirleyici olduğuna bir kez daha ifade etmek gerekmektedir.

V. Sonuç ve Öneriler

Kamu kurumlarında stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsüne etkisini anlamak üzere çoklu örnek olay çalışması olarak tasarlanan bu çalışmanın sonuçları örgütsel bağlama bağlı olarak değişmekle birlikte stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsünü farklı temalar ekseninde farklı derecelerde etkilediğine işaret etmektedir. Özellikle stratejik yönetim çalışmalarının kurum liderinin kuruma ilişkin vizyonunu icra etmede bir iktidar aracı olarak işlev gördüğü kurumlarda stratejik yönetim çalışmalarının örgütsel güç örüntüsünü ciddi derecede etkilediği ve stratejik yönetim çalışmalarını yürüten birimin ve kişilerin hem sosyal hem de resmi hiyerarşilerinin yükseldiği araştırmada ulaşılan en önemli bulgu olarak kabul edilebilir. Aslında ifade edilen bu husus güç okulunun stratejiyle ilgili temel açıklamalarıyla önemli oranda

örtüşmektedir. Araştırmanın önceki kısımlarında da ifade edildiği gibi güç okuluna göre strateji belirleme bir müzakere sürecidir. Bu süreç örgüt içinde çalışan gruplar arasında ya da dış çevrede ilişki halinde bulunan diğer örgütler arasında gerçekleşebilmektedir. Stratejik yönetimin liderin vizyonunu gerçekleştirmede bir araç olarak kullanılması, güç okulunun bahsettiği müzakere sürecinin örgüt içinde/mikro düzlemdeki bir yansıması olarak düşünülebilir. Bir başka ifadeyle, stratejik yönetim çalışmalarını kendisi için bir iktidar aracı olarak kullanan üst düzey yöneticiler stratejik yönetim çalışmalarını örgüt içi müzakere süreçlerinde meşru bir güç aracı olarak kullanmakta ve bu araç çerçevesinde şekillendirerek müzakere de avantaj kazanmaktadırlar. Stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsünü görece çok daha az etkilediği kurumların (belediyeler gibi) bağlamsal özellikleri "güç örüntüsü-baglamsal özellik" temelinde yapılan tespiti destekler niteliktedir. Stratejik yönetim çalışmalarının güç örüntüsünü görece çok daha az etkilediği kurumların başında belediyeler gelmektedir. Belediyelerde kurum içindeki müzakerelerde etkili olan güç kaynakları ve bu kaynakların düzlemi göz önüne alındığında stratejik yönetim çalışmalarının yöneticilerin ve diğer örgüt içi aktörlerin müzakere süreçlerinde kullanabilecekleri etkin bir mekanizmaya henüz dönüşmediği görülmektedir. Benzer durum merkezi Ankara'da bulunan KİT'ler içinde geçerlidir. Hem KİT'lerin hem de belediyelerin özellikle günümüz Türkiye'sinde oldukça politik kurumlar olduğunun altını çizmek gerekmektedir. İnsanların o kurumlarda birer yönetsel aktör olmalarında sahip oldukları politik bağlantıların çok önemli bir belirleyici olması bu insanların örgüt içi müzakere süreçlerinde kullandıkları güç kaynakları ve mekanizmalarını da etkilemektedir. Böylesi kurumlarda sahip olunan politik bağlantılar örgüt içi müzakere süreçlerinde stratejik yönetimden çok daha etkin bir mekanizma olduğu için stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi müzakere süreçlerinde bir iktidar mekanizması olarak kullanımına çok fazla ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu ifade edilenlerden yola çıkarak, stratejinin kurumsal aktörler için meşru bir güç kaynağı olma potansiyelinin onun örgütteki güç örüntüsünü şekillendirme ve yeniden tasarlamaya etkisi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Stratejik yönetimin örgüt içindeki pozisyonuna ve bu pozisyonunun güç örüntüsüne etkisine ilişkin bu ifade edilenler "örgütsel bağlam-güç örüntüsü ve stratejik yönetim" ekseninde doğrudan örgütsel bağlamın stratejik yönetim çalışmalarının konumlandırılmasına ve bu konumlandırmanın örgüt içi güç örüntüsüne etkisini anlamaya yönelik ayrı bir çalışma tasarlanması gerektiğine işaret etmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktuna, A., (2010), Strateji Uygulama Sürecini Etkileyen Faktörlerin Algılanması: Kamu Kurumları Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Astley, W. G. ve Sachdeva, P. S., (1984), Structural Sources of Intraorganizational Power : A Theoretical Synthesis. *Academy of Management Review*, 9(1): 104-113.
- Aytepe, T. (2008), Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Ordu Emniyet Müdürlüğü Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: T.C. Polis Akademisi Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Başaran, H., (2016), Üniversitelerde Stratejik Yönetim Anlayışının Temel Yönetim Süreçleri Açısından Analizi (Kamu Üniversiteleri Örneği), Yayınlanmış Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Baxter, P. ve S. Jack. (2008), Qualitative Case Study Methodology: Study Design And Implementation For Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4): 544-559.
- Belediye Kanunu (2005), Kanun No: 5393, Kabul Tarihi: 03.07.2005, Resmi Gazete, Sayı: 25874.
- Bolman, L. G., Deal, T., (1997), Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cengiz, S., (2016), Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlarda Tutarlılık: Büyükşehir Belediyeleri Dönemsel Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi.
- Coşkun, R. (2014), Sosyal Bilimlerde Yöntem Sorunları: Bildiri Öz(et)leri Üzerinden Bir Tartışma. 12. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi*, Kongre Bildiriler Kitabı, Kazan-Tataristan, 39-43.
- Creswell, J. W., (2014), Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Siyasal.
- Dinçer, Ö., (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta.
- Eryiğit, B. H., (2012), Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Dikey ve Yatay Entegrasyon: İstanbul Örneği, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Eryiğit, B.H., (2013), Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9): 152-172.
- Gedikli, İ. (2013), Yönetim Pratiklerinin Kamu Yönetimine Transferi: Bir Yönetim Pratiği olarak Stratejik Planlama, Yayınlanmış Doktora Tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

- Girgin, M., (2015), Kamuda Stratejik Yönetimin Uygulanabilirliği Açısından Bilgi Sistemlerinin Önemi: Sosyal Güvenlik Kurumunda Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karabük: Karabük Üniversitesi.
- Gül, N., (2017), Stratejik Yönetim ve Kamu Çalışanları Açısından Stratejik Yönetim, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Güngör, Ş., (2010), Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Konya Belediye Uygulamaları, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Hansen, N. K., Küpper, W., (2009), Power strategies and power sources of management: The micro-politics of strategizing. *EGOS Post-Doctoral and Early Career Pre-Colloquium Workshop*.
- Hickson, D. J. et al., (1971), A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 216-229.
- Hsieh, H. F. ve Shannon, S. E. (2005), Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9): 1277-1288.
- Jarzabkowski, P., Balagun, J., (2009), The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 48(8): 1255-1287.
- Jarzabkowski, P., Balagun, J., Seidl, D., (2007), Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1): 5-27.
- Julien, H. (2008), Content Analysis. L. M. Given (Ed.). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Sage Publications, Inc.
- Kadioğlu, İ.A., (2009), Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Anlayış ve Süreçlerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Kalkınma Bakanlığı (2018), Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 3. Sürüm.
- Kalkınma Bakanlığı (2018), Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 3. Sürüm.
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usül ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2018), Resmi Gazete, Sayı: 30344.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003), Kanun No: 5018, Kabul Tarihi: 10.12.2003, Resmi Gazete, Sayı: 25326.
- Lindbloom, C. E., (1979), Still Muddling, Not Yet Through. *Public Administration Review*, 39(6): 517-216.
- Merriam, S. B., (2015), Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber, İstanbul: Nobel.
- Mintzberg, H., (1983), Power in Araund Organizations. Prentice Hall, Inc.: Englewood Cliffs, USA.

**Stratejik Yönetim
Çalışmalarının
Örgüt İçi Güç
Örüntüsünü
Şekillendirmedeki
Rolü**

28

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., (1998), *Strategy Safari*. The Free Press: New York.
- Narayanan, V., Fahey, L., (1982), The Micro-Politics of Strategy Formulation. *Academy of Management Review*, 7(1): 25-34.
- Patton, M. Q. (2014), *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Pettigrew, A. M., (1972), Information Control As a Power Resource. *Sociology*, 6(2): 187-204.
- Pettigrew, A. M., (1977), Strategy Formulation As a Political Process. *International Studies of Management and Organization*, 7(2): 78-87.
- Punch, K. F. (2005), *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz (çev.), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Salancik, G. R., Pfeffer, J., (1974), The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University, *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 456-473.
- Sarvan, F., Durmuş, E., Özen, J., Özdemir, B., Tarcan, E., (2003), On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (6): 73-122.
- Sobacı, M.Z., (2008), Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (6)1: 103-119.
- Şahin, F., (2014), *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sekiz Pilot Kuruluşun 2003-2013 Uygulamalarının Analizi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Şeker, H., (2012), *Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanmasına Yönelik Bir Çalışma ve Şanlıurfa Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa: Harran Üniversitesi.
- Turpcu, S. (2017), *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Sistemi Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Stratejik Yönetim Uygulamaları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Uçar, N. M., (2010), *Stratejik Yönetim ve Kamu Sektörü Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Yalçınkaya, Ş., (2010), *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Üzerine Beykoz Belediyesi Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods (Third Edition)*. London: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Zald, M. N., Berger, M. A., (1978). Social Movements in Organizations: Coupt d'Etat, Insurgency and Mass Movements. *American Journal of Sociology*, 83(4): 823-861.

THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES IN SHAPING THE INTRA- ORGANIZATIONAL POWER PATTERN: A MULTIPLE CASE STUDY ON PUBLIC INSTITUTIONS

Stratejik Yönetim
Çalışmalarının
Örgüt İçi Güç
Örüntüsünü
Şekillendirmedeki
Rolü

29

EXTENDED ABSTRACT

The plans and practices for the policies within the framework of the "new public management approach" that started in England and in the United States in the 1980s, has been emulated by many countries due to its successful results in these countries and has also attracted considerable attention in Turkey, have begun to be put into practice with different coercive mechanisms, especially with legal regulations. One of the most important of these practices is "strategic management studies" in the scope of this new public management approach. In this context, as a result of the "Public Finance and Control Law" no. 5018 adopted in 2003, public institutions have become obliged to make strategic planning. In fact, this obligation is a natural consequence of the pressure on public institutions to get a competitive position in accordance with the requirements of the new economic approach. These policies and practices for public institutions have also gained recognition in the academic literature over time. In the public administration and management-organization literature in which the strategic management activities in public institutions are involved, the number of studies on the abovementioned "new management policies and practices of public institutions" continues to increase day by day. When the relevant literature was reviewed critically, it was seen that the strategic management studies in public institutions generally had a tendency regarding how strategic management studies are perceived in terms of public employees (Aktuna, 2010; Gül, 2017), to what extent the strategic management studies and practices are adopted in public institutions (Kadioğlu, 2009; Girgin, 2015; Başaran, 2016), the applicability of strategic management (Sobacı, 2008; Aytepe, 2008; Yalçınkaya, 2010; Güngör, 2010, Şeker, 2012; Eryiğit, 2012; 2013; Turpçu, 2017) and its consequences (Uçar, 2010; Şahin, 2014; Cengiz, 2016).

In the above-mentioned evaluation made for the current literature, it is seen that the strategic management practices in public institutions in accordance with the new regulation are a "milestone" for an institution/organization has been ignored. In other words, it has been seen that the studies in the

literature have overlooked the importance of the fact that institutions/organizations get a new position within the framework of the new public management approach legitimized by law no.5018, and that this transformation has initiated a process of change that is no longer possible to return to the past for the institution/organization. Therefore, the fact that the issues based on the strategic-strategic management and change phenomena are neglected especially in the studies in the Turkish public administration and management-organization literature is an important shortcoming in terms of the relevant literature. It can be said that this shortcoming, especially organizational/institutional changes have been relatively more difficult, that the healthy design of change processes is difficult due to a number of characteristics that have become established in the bureaucratic culture and that the change processes are more particularly important in terms of countries like Turkey where it is very difficult to reflect them on the outcome in terms of organizational performance. In this context, it can be stated that the studies to be carried out within the framework of the strategy-strategic management process-change themes will have the potential to enrich the academic literature and to provide significant contributions to implementation.

When the contribution potentials of the studies in the mentioned context are taken into account, in the context of "strategy-strategic management and change", this study seeks to answers to the questions; (a) by which power fields and sources (b) under which circumstances/how/what extent do the strategic management practices affect/shape intra-organizational power pattern in public institutions. Therefore, the study has a particular importance as it is the first study in the context of strategy-organizational power on public institutions. Furthermore, the fact that the study was carried out in the sample of public institutions where it is not easy to change the power pattern and in a country like Turkey where this pattern is shaped through much more different mechanisms makes study more important. Another distinctive feature of the study is related to fact that it was directly carried out within the framework of the strategy-power pattern. In this context, the study has a particular importance in terms of revealing the role of strategy in shaping the organizational power pattern. This study, designed as Multiple Case Study based on the mentioned objectives and possible contributions, consists of three sections. In the first section, a literature review was performed on the basis of power school and micro-politics to explain the relationship/interaction between strategy and organizational power pattern. In the second section, the methodological fiction of the research and the methodical preferences adopted were

explained in detail.. In the third section of the study, the results of the analyses performed based on case studies were presented.

This study was designed as a case study from qualitative research designs. Such an issue requires, by its very nature, to take into account the contextual conditions of the institutions included in the study and to in-depth examine the process of from the beginning to the end of the strategic management practices (Patton, 2014: 14; Punch, 2005: 142). It is necessary to use multiple sources of data for the in-depth and thorough examination of this process (Baxter and Jack, 2008: 544). Furthermore, since the study focused on the question of how the strategic management practices shaped the intra-organizational power pattern (Yin, 2003: 7), case study was considered as a suitable design. Therefore, it can be said that both the need for the "in-depth examination of the process" about the relationship between strategic management practices-power by asking the question "how" and the intention to address the "contextual differences" between institutions by examining public institutions in their contexts were the guiding factors in designing research as a case study. The study was designed as a multiple case study since it was carried out in public institutions with different contextual backgrounds in terms of the research question.

The Deliberate (Purposeful) Sampling Technique was adopted in determining the institutions where the case study would be carried out. In accordance with the aim of the study, the institutions that prepared their strategic plans by themselves and where the people who undertook important roles in the initiation and implementation of these practices in the historical process were still working were included in the study. Accordingly, 7 public institutions preparing strategic plans by themselves in Istanbul, Ankara and Sakarya provinces were included in the study. A semi-structured interview was conducted with 11 people who contributed to the preparation of strategic plans from these institutions. The natural observations during the interviews, and the documents reflecting the strategic management process in public institutions were also used as the sources of data in order to support the interviews.

The themes and indicators created based on the highlights in the literature were used to be able to keep the research within a certain framework and to guide the data analysis. In accordance with the aim of the study, it is important to reveal the relationship between strategic management practices and the intra-organizational power pattern and the set of arguments about this relationship, with regard to determining the relevant themes/indicators and the guidance of the empirical part. However, there is not any theoretical framework that can guide determine the themes or proposals that can direct

such a study that investigated what kind of a role strategic management practices have in the change of intra-organizational power pattern. In this sense, it was seen that the explanations in the power school and the micro-politics literature had the highlights that allow the determination of the operational criteria (theme/indicator) which are required to address the relationship between strategy-power empirically. At first, to keep the relevant literature highlights in a certain framework, the indicators of power (the second element of the research question) were determined. Then, through the power indicators, a framework (Table 2) was prepared on the basis of the highlights related to how strategic management practices the intra-organizational power pattern in the "power school" and "micro-politics" literature, as it was discussed in the literature section of the study. The themes and indicators determined based on this framework guides in the collection and analysis of data.

The results obtained as a result of the analysis of data indicate that strategic management practices are used as a tool to change the intra-organizational power pattern and can affect the intra-organizational power pattern in certain ways due to this feature. However, it was seen that the results regarding both the usage of strategic management practices as a tool in shaping the intra-organizational power pattern and their degree and direction of influence on power pattern varied in terms of the institutions included in study. It can be said that the institutions included in the study have different contextual features determinative in the emergence of this result. In general, in the institutions where strategic management studies were used as a tool in shaping the intra-organizational power pattern, the social and official hierarchies of the unit/people carrying out strategic management practices increased in line with the vision of the leader. Furthermore, it can be said that the people and/or units planning/managing strategic management practices attained power by the extension of influence area regarding the control and guidance within the organization in most of the institutions included in the study. In the institutions where the strategic management practices were had a relatively low influence on the power pattern, it was concluded that political connections were more determinative in managerial activities and thus strategic management practices could not be transformed into an intermediary mechanism that could affect the power pattern within the organization.

Keywords: Strategic Management, Intra-organizational Power Pattern, Power School, Micro Politics, Public institutions

HOSTEL İŞLETMECİLİĞİNDE REKABET BELİRLEYİCİLERİ: İŞLETMECİ VE TURİST GÖRÜŞLERİNİN ANALİZİ*

Hostel
İşletmeciliğinde
Rekabet
Belirleyicileri:
İşletmeci Ve
Turist
Görüşlerinin
Analizi

33

Vugar GAHRAMANOV

*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Ens., Turizm İşletmeciliği
EABD qahramanov94@gmail.com*

ORCID ID: orcid.org/0000-0003-2229-0582

Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY

*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve MS Bölümü
turkay@subu.edu.tr*

ORCID ID: orcid.org/0000-0002-0752-6799

ÖZ

Amaç: Dünya genelinde oldukça hızlı büyüyen ve önemli miktarda kişi ve para hareketine yol açan gençlik turizminin en belirgin konaklama seçeneği olarak hostellerin rekabetçiliği, turizmin gelişimi açısından kritik öneme sahiptir. Bu çalışmada, hostel işletmeciliğinde rekabetçiliğin analizi amaçlanmaktadır.

Yöntem: Hostel işletmecilerinden yarı yapılandırılmış görüşme ile elde edilen nitel veri ve hostel tüketicilerinden anket yoluyla elde edilen nicel veri analiz edilmektedir.

Bulgular: Hostellere yönelik talep açısından internet erişimi, fiyat, hijyen, banyo olanakları ve lokasyonun önemli olduğu anlaşılmaktadır. İstanbul'da yerleşik hosteller açısından bir durağan rekabet ortamı algılamasına karşın dünya genelinde hostel işletmeciliği alanında zincir işletmelerin büyüme gösterdikleri ve bu alanda kalite artışına bağlı olarak diğer konaklama alternatifleriyle rekabete hazırlanıldığı anlaşılmaktadır.

Sonuç: Hostellerde rekabet, fiyatın en temel çekicilik olduğu yalın bir görünüm arz etmektedir. Ancak, işletme sayılarının özellikle de büyük/zincir işletmelerin kapasite artırımlarının beklenmesi gerektiği tespit edilmektedir. Hem zincir işletmelerin yayılması hem de airbnb ve couchsurfing gibi alternatiflerin ciddi rekabet ortamı hazırlaması beklenebilir. Türkiye'de ise öncelikle hostel özelliklerinin ve kalitesinin artırılması gerektiği anlaşılmaktadır.

* Bu çalışma Prof. Dr. Oğuz Türkay yönetiminde Vugar Gahramanov tarafından hazırlanan "Gençlik Turizminde Hostellerin Rekabet Koşulları" isimli yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication : 14/12/2018
Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 27/01/2019
Kabul Tarihi/Accepted : 21/02/2019

THE DETERMINANTS OF COMPETITION IN HOSTEL MANAGEMENT: ANALYSIS OF OPERATORS' AND TOURISTS' OPINIONS

ABSTRACT

Aim: The competitiveness of the hostels is critical for the development of tourism as the most prominent accommodation option of youth tourism which grows quite fast worldwide and leads to significant movement of people and money. This study aims to analyze competitiveness in hostel management.

Method: Qualitative data obtained from the hostel operators through semi-structured interviews and quantitative data obtained from the survey by hostel consumers are analyzed.

Findings: The findings show that internet access, price, hygiene, bathroom facilities and location are important for the demand for hostels.

Although there is a stable competitive environment in terms of hostesses in Istanbul, it is seen that chain enterprises are growing in the area of hostel management worldwide and prepared to compete with other accommodation alternatives due to the increase in quality in this area.

Results: The competition in the hostels shows a simple appearance that the price is the most basic. However, it is determined that the number of enterprises, especially large / chain enterprises, should be expected to expanse. Both chain companies and airbnb and couchsurfing alternatives can be expected to prepare serious competition. In Turkey, as a priority, it is understood that the hostels should increase the features and quality.

Keywords: Hostel enterprises, competition, youth tourism

I. GİRİŞ

Turizm endüstrisi dünya genelinde toplam üretim hacmine % 10,4'lük katkıda bulunmaktadır (WTTC, 2018). 2017'de 1,3 milyardan fazla insan kendi yaşadığı ülkenin dışında bir ülkeye seyahat etmiştir. Bu sektör, çağdaş insanın tatile çıkmayı artık bir zevk olmaktan çok bir gereksinim

olarak görmesine de bağlı olarak sürekli gelişmekte ve büyümektedir. Diğer yandan, sanayi devrimi sonrasında dinlenme ihtiyacına cevap olarak ortaya çıkan ve özellikle işçi sınıfı arasında hızla yayılan kitle turizminin (Kısa Ovalı, 2007: 66) dışında yeni turizm alternatifleri gelişmektedir. Bu alternatif türlerden biri de gençlik turizmidir. Eğitim sürecini bitirip kendisi ile ilgili bağımsız kararlar alma yaşına kadar genç olarak kabul edilen bireylerden oluşan bu kitle için 15-25 yaş (Bahar, 2015) veya WTO'nun da istatistik üretiminde kullandığı sınır olarak 15-29 yaş aralığı kabul edilebilmektedir (Horak ve Weber, 2000; UNWTO, 2016). Dolayısıyla, 15-29 yaş grubundaki gençlerin aile ve yakınları olmaksızın turizme katılmaları ve gittikleri destinasyonda en az bir gece konaklamaları anlamına gelen gençlik turizmi alternatif bir turizm şekli olarak ortaya çıkmaktadır.

Genç gezginler, turizm sektörü için giderek daha önemli bir pazar haline gelmektedir. Dünya Turizm Örgütü'ne göre 2015 yılında toplam uluslararası seyahatlerin %23'ü 15-29 yaşlar arasındaki gençlerin katılımı ile ortaya çıkmıştır (UNWTO, 2016). 2010 yılında dünya çapında tahmin edilen 196 milyon genç turist (UNWTO, ty.) sayısı 2017 yılında 304 milyona ulaşmıştır (WYSE, 2018a). Gençlik turizmi 2014 rakamlarıyla 286 milyar Amerikan doları seviyesinde para hareketine yol açmıştır (UNWTO, 2016).

Genç turistler, algılananın aksine sadece düşük bütçeli turistler değildir ve ortalama her seyahatte kişi başına yaklaşık 2.600 Amerikan dolarına kadar harcama yapmaktadırlar (Bahar, 2016: 48). UNWTO (2016) genç bir turistin harcamasını 2014 yılı verilerine dayandırarak 2.160 Amerikan doları olarak belirtmektedir. Bu rakam uluslararası seyahate çıkan turist başına harcama ortalamasının üstündedir. Bu durumun temel sebebi olarak gençlerin daha uzun süreli seyahat etmeleri, seyahatlerinin süresinin uzun olması gösterilmektedir. Avustralya'da 2013 yılı verileriyle sırt çantalı (backpacker) turistlerin ortalama kalış süresinin 83 gece olarak ölçüldüğü de aynı kaynakta aktarılmaktadır.

Gençlerin seyahate diğer turist kategorilerine göre daha fazla zaman ayırması, bu turizm şeklinin tüm yıla yayılması, esnek bütçeleri sebebiyle gençlerin kriz dönemlerinde de seyahat edebilmeleri, gençlik turizmi için gereken alt ve üstyapı yatırımlarının maliyetinin düşük olması ve mevcut altyapının verimli kullanımının da gençlik turizmi ile daha olanaklı olması (Öztürk ve Yazıcıoğlu, 2002; Bahar, 2016) gibi özellikler gençlik turizmini hemen her destinasyon için önemli kılmaktadır.

Genç gezginlerin ortalama % 61'i seyahat ettikleri ülkelerde konaklama türü olarak hostelleri tercih etmektedirler (Moisa, 2010b). Hosteller, gençlik turizmi kapsamında en önemli konaklama alternatifidir.

Taşıdığı bu öneme rağmen, özellikle Türkçe yazın incelendiğinde hosteller üzerine yapılan çalışmalar oldukça sınırlı kaldığı görülmektedir. Mevcut çalışmalar konuyu turistik ürün çeşitlendirmesi kapsamında ele almaktadır. Konuya kavramsal olarak yaklaşıldığı ve uygulamalı çalışmaların daha da sınırlı olduğu anlaşılmaktadır (Polat, 2017:236). Bu durum bir işletmecilik alanı olarak hostellerin işleyiş ve rekabet dinamiklerini algılamaya dönük çabaların ve daha genelde de gençlik turizmini teşvik edip bu turizm türünden yararlanmayı kolaylaştıracak yaklaşımlar geliştirme arayışının yeterince gelişmemiş olduğunu göstermektedir.

Bu noktadan hareketle bu çalışmada, hostel işletmelerinin ele alınması ve işletmecilik çevresinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Yapılan çalışmalar, gençleri hostellere çeken unsurların ve dolayısıyla hostelleri rekabet pazarında birer alternatif ürün olarak ortaya çıkaran unsurların neler olduğu konusunda fikir vermektedir. Bunların başta gelenleri hostellerin sunduğu fiyat avantajı, lokasyon (özellikle şehrin ana güzergahlarına ve ana turizm çekiciliklerine yakınlık), genç grupların bir arada kalma olanağı ve samimi ortam gibi olanaklardır (Nash et al., 2006; Hetch ve Martin, 2006). Ancak rekabetçilik açısından hostelleri öne çıkaran unsurların belli bir alan özelinde ve hostel işletmecilerinin bakışını da yansıtacak şekilde incelenmesinde yarar vardır. Bu çalışmada, belirtilen amaç doğrultusunda öncelikle hostel işletmecileri ile görüşülerek bu alandaki rekabete yön veren kritik unsurlar anlaşılmaya çalışılmakta, sonrasında hostel tüketicisi gençlerden anket yardımıyla elde edilen veri ışığında hostellerin hangi özelliklerinin genç turist nazarında ne derece önemli olduğu sorgulanmaktadır.

II. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Gençlik Turizmi Pazarında Temel Eğilimler

Gençlik turizmi pazarı ucuz, dinamik, internet tabanlı çözümlerin üretici tüketici arasında önemli bir etkileşim aracı olduğu bir pazardır. Gençleri seyahate çeken değişik programların varlığından söz edilebilir. Au pair, eğitim programları, gönüllülük programlar, work and travel programları, kültürel değişim, spor turizmi ve macera turizmi programları bunlardandır (Moisa, 2010a).

Genç gezginler çoğunlukla otobüs ve araba ile seyahat etmektedirler (Moisa, 2010b). Gelişmiş şehirlerarası otobüs hatları yanında "Interrail" gibi indirimli ulaşım imkânı sağlayan sistemler, tren yollarının da yoğun kullanımını sağlamaktadır. "Bla Bla Car" uygulaması gibi bir örnek, teknoloji üzerinden iletişimi ve genç turistlerin kendisi ile aynı yöne seyahat

edenlerin arabalarını paylaşmalarını sağlayabilmekte, bu da ucuz bir ulaşım alternatifi olmaktadır (Şahin ve İstanbullu Dinçer, 2016: 4).

Gençlik turizmi kapsamında temel motivasyonlar; dil öğrenmek, gönüllülük faaliyetlerinde yer almak, çalışmak veya eğitimidir. Ghete (2015) 15 ila 29 yaş arası gençler için seyahat etme nedenlerini sırasıyla; % 42 tatil, % 20 eğitim, % 15'i arkadaş ve akraba ziyareti, % 8'i iş gezisi, % 6 istihdam, % 9 diğer nedenler olarak tespit etmektedir. WYSE (2018b)'e göre ise gençler; %38 tatil, %23 dil öğrenmek, %14 çalışmak, %13 iş deneyimi amaçlı seyahate katılmaktadırlar. WYSE Seyahat Konfederasyonu tarafından 34.000 genç gezginin katılım gösterdiği "Yeni Ufuklar III" araştırmasında, seyahat için en önemli 10 motivasyon sırasıyla; bilgisini artırmak, günlük yaşamı deneyimleme, diğer kültürleri keşfetme, yerel halkla etkileşimde bulunmak, kendi hakkında daha fazla şey öğrenmek, arkadaşlıklar kurmak, fiziksel kapasitesini test etmek, yaratıcılığını geliştirmek, insanlara yardım etmek ve diğer gezginlerle tanışmaktır (WYSE, 2015). Belirtilen amaçlarla en fazla oranda ziyaret edilen bölgeler, Kuzey Avrupa (%30), Güney Avrupa (%16), Kuzey Amerika (%16) ve Batı Avrupa (%8) ve belli oranda da Güneydoğu Asya ve Avustralya'dır (Khoshpakyants ve Vidishcheva, 2010).

Gençlerin konaklama tercihleri ise; gençlik ve sırt çantalı hostelleri, uygun bütçeli oteller, misafir evleri, apartman daireleri veya kamp alanlarıdır. Son dönemlerde gelişen "Couchsurfing" uygulaması sayesinde de genç turistler, seyahat ettikleri ülkede yaşayan kişilerin evinde konaklayabilmektedirler. Genç turistlerin konaklama alternatifleri içerisinde 2011 yılına dek otellerin ilk sırada geldiği, bu yıldan sonra hostellerin daha fazla oranda tercih edildiği belirtilmektedir (Demeter et al., 2015).

Türkçe literatürde konu daha fazla oranda gençlerin seyahat motivasyonları ekseninde ele alınmıştır. Akraba/dost ziyareti; özgür olmak/macera yaşamak; bölgeyi ayrıntılı gezmek; yalnız kalmak/dinlenmek; değişik insan/kültürleri tanıma; doğal güzeleliğe sahip yerleri gezme; spor yapma; fuar/kongre katılımı; eğlenme ve sanatsal/kültürel faaliyetlere katılma gibi unsurların bu kapsamda ön plana çıktığı görülmektedir (Öztürk ve Yazıcıoğlu, 2002).

2.2. Hostel İşletmeleri

Hosteller Türkiye'de, 2534 sayılı kanuna bağlı olarak çıkarılan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik gereğince "gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan en az on odalı tesisler" (Resmi Gazete, 2005, madde 25) olarak tanımlanmaktadır. Yönetmeliğe göre hostellerin; Resepsiyon, vestiyer, vb. alanlara sahip giriş

holü; Oturma salonu, sorumlu ve yönetici odaları; Genel depo ve spor malzemeleri odası yanında turistlere yönelik şu kolaylıkları sunuyor olması gerekir:

- Lokanta veya kafeterya hizmeti verilmesi veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan yeterli teçhizatlı mutfak, yemek salonu,
- Müşterilerin kendi imkânlarıyla eğlenmelerini sağlayabilecek düzenleme,
- Kız ve erkekler için ayrı bölümler halinde kişi başına en az dört metrekare alan sağlanmış en fazla sekiz kişilik odalar ve en fazla sekiz yatağa bir banyo,
- İlkyardım, emanet ve telefon hizmetleri,
- Çamaşır yıkama, ütüleme ve kurutma imkânı sağlayan mahaller.

Hosteller gezginler için ucuz konaklama birimidir. Konuklar yatak veya ranza kiralarak, banyo, salon ve mutfak gibi ortak alanları paylaşabilmektedirler. Hostellerde özel odalar genellikle mevcuttur. Ucuz olmasının yanı sıra hosteller otellere göre daha az resmidir. Çoğunlukla kahvaltı sunmakta, bazen diğer öğünleri de sunan işletmeler görülebilmektedir.

2.3. Hostel İşletmeciliği Alanında Rekabet Koşulları

Hostel çoğu zaman ucuz konaklama olanağı olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte, hostel sektörünün dünyanın yeni destinasyonlarına yayılması ve ucuz konaklama seçenekleri için artan talep, hostelleşmenin geleneksel yüzünü değiştirmektedir. Özel oda ve bu odalarda banyo vb. seçeneklerin artması hostellerde hizmet standartlarının iyileştiğini göstermektedir. Son yıllarda dünyanın birçok şehrinde genç gezginler için konaklama olanaklarında artış ve bu konaklama işletmelerinin hizmet kalitesinde de genel olarak bir iyileşme söz konusudur (Hory et al., 2017). Bu eğilim özellikle yeni gençlik konaklama zincirlerinin, butik pansiyonların ve öğrenci yurtlarının geliştiği büyük kentlerin merkezinde göze çarpmaktadır. Londra, Berlin ve Barselona gibi şehirlerin artık geniş bir yelpazede, çoğunluğu Generator ve A&O gibi büyük firmalar tarafından sağlanan genç turistlere yönelik konaklama seçenekleri mevcuttur. Bu yeni alanlar, yalnızca genç müşteriler tarafından değil, aynı zamanda diğer turistler ve yerli halk tarafından da daha fazla oranda kullanılmaktadır. Örneğin, Couchsurfing ve hosteller arasında yüksek derecede bir iletişimin olması, bazı hostelleri şehrin çeşitli bölgelerinde kalan Couchsurfing müşterilerinin toplandıkları sosyal alanlar haline getirmektedir (Richards, 2016). Özellikle

ortak alanlarda misafirlerin birbiri ile kaynaşması ve etkileşimi için hostellerin sağladığı olanaklar onları tercih edilir kılmaktadır. Bu durum indirimli konaklama tarifeleri sunan üyelik programlarının geliştirilmesi ile güçlenmektedir.

Hosteller genellikle düşük bütçeli oteller, apartmanlar, Airbnb ve büyük şehirlerdeki diğer konaklama seçenekleri ile rekabet etmektedirler. Temel rekabet gücü olarak sundukları unsur sosyal bir deneyim ve ucuz konaklama hizmetleridir. Ancak, hostelleşmenin ucuz bir yatağın basit tedarikinden fazlasını yaptığı gerçeği, bu sektörün “hostel endüstrisi”ne dönüşmesine neden olmaktadır. Büyük ölçüde kırsal alanlarda ve banliyölerde bulunan küçük çaplı konaklama birimlerinden oluşan hosteller, gençlik turizminin gelişmesine de bağlı olarak büyük şehirlerin merkezini istila etmeye başlamışlardır.

Richards (2018) WYSE Seyahat Konfederasyonu bünyesinde yapılan araştırmalara ve bazı değişik kaynaklara dayandırarak 2006 yılında dünya çapında gençlik turizmine yönelik hizmet sunan konaklama işletmelerinin toplam 1,6 milyon yatak kapasitesine sahip olduğunu belirtmektedir. Araştırmacı, bu rakamın küresel konaklama arzının yaklaşık % 5'ini oluşturduğunu, 2014 yılı itibariyle de dünyada 18.000 hostelin var olduğunu tahmin edildiğini aktarmaktadır. Mintel (2009)'e göre UNWTO ve WYSE tarafından öngörülen uzun vadeli büyüme oranları, farklı kitlelerin ihtiyaçlarına dayandığı için düşük bütçeli hostel ve oteller, gelecek dönemde de hızla büyüyecektir. Rekabetçilik, özellikle hostel ve otel arasındaki çizgiyi yaklaştıracaktır ve bu da butik ve lüks otel sektörüne talebi düşürecektir. Rekabetin seviyesi yükseldikçe kalite standartlarını yükseltmek için sürekli baskı hissedilecektir. Hostel sektörünün profesyonelleşmesi, bina yapılarını, yönetim ve pazarlama uygulamalarını da değiştirmeye başlamıştır.

Konaklama endüstrisi, yüksek sermaye maliyetleri ve sabit maliyetlerin toplam maliyetlerin büyük bir kısmını oluşturmasıyla karakterize edilmektedir. Yüksek sermaye maliyetleri, başlangıçta, otel projesinin inşaat, tefrişat ve ekipmana, operasyon öncesi harcamalara ve finansmana yönlendirilen kaynakların en uygun maliyetli kullanımını sağlamak için yönetilmesini gerektirmektedir. Metropol şehirlerde bazı hostellerin yatak kapasitesi 200 ila 1000 yatak olarak değişmektedir (Hostels.com, 2018). Diğer yandan hostellerin kendilerini rakiplerinden üstün kılan iki en önemli faktör, merkezi konum ve hizmet kalitesidir. Hizmet kalitesi ise iyi yönetime ve eğitilmiş, motive olmuş personele bağlıdır. Dünyanın birçok büyük şehrinde bulunan hostellerde konaklama hizmetinin yanında yiyecek içecek hizmetleri de sunulmaktadır. Sabit

**Hostel
İşletmeciliğinde
Rekabet
Belirleyicileri:
İşletmeci Ve
Turist
Görüşlerinin
Analizi**

40

sermaye yoğunluğu ve hizmet kalitesi baskısı hostel sektörüne girişi engelleyici etkiler üretirken mevcut işletmeler için de önemli birer maliyet kalemi durumundadır. Yüksek sermaye gerektiren yatırıma bağlı pazara giriş maliyeti ve kısıtlı uygun konum nedeniyle, kapasite artırma yatırımları dışında, **sektöre yeni girecek işletmeler** için özendirici bir çerçeve yoktur denebilir.

Son yıllarda hostel pazarlarında gerçekleşen en önemli değişikliklerden biri büyük şirketlerin sektörde genişlemesi olmuştur. Bu, en düşük fiyatla rekabet eden hosteller karşısında, makul bir fiyata ama artan kalitede bir deneyim sunmaya odaklanan bir hostel işletmeciliğini ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, A&O zincirinin 2013 yılında 22 kuruluşu bulunduğu ve bunların çoğunluğu Amsterdam, Berlin, Münih, Prag ve Viyana gibi büyük şehirlerde olmak üzere toplam 14.000 yatak kapasitesine sahip olduğu belirtilmektedir. 2013 yılında gençlere yönelik konaklama sunumu ile dikkat çeken bir işletme olan Meininger'in 7000 yataklı 17 konaklama tesisi bulunmaktaydı. Yine bir gençlik turizmi amaçlı hostel işletmesi olarak Generator Hostels, 2013'te 11 tesiste 5000 yatağa sahipti (Douglass, 2013). 2018 yılında A&O'nun yatak kapasitesi 22.000'e ulaşırken (A&O, 2018); Meininger'in 11 ülkede 28 tesisi faaliyet göstermektedir (Meininger, 2018). Generator ise 2018'de 13 destinasyonda hizmet üreten bir yapıya evrilmiştir. İşletme, 2018 yılında ABD'nin Miami şehrinde de bir tesis açarak Avrupa operasyonlarını kıta ötesine taşımıştır (Generator, 2018). Bu işletmelerin gelişimi ve farklı destinasyonlara yayılması gençlik turizminde bir standartlaşma yanında özellikle hosteller ve daha genelde de tüm konaklama alternatifleri için daha yoğunlaşan bir rekabeti de beraberinde getirmektedir.

Uluslararası bir emlak şirketi olan Savills'in Avrupa Turist Hostelleri raporunda potansiyel talebe göre arzı değerlendirmek için 10 Avrupa kentinde 16 ila 34 yaş arasındaki 1000 yurtdışı ziyaretçiye göre yatak kapasitesi incelenmiştir (Savills Dünya Araştırması, 2016). Bu listede 11,2 yatakla Berlin liderlik yapmaktadır. Bu durum Alman pansiyon pazarındaki olgunluğu da yansıtmaktadır. Avrupa'daki en büyük hostel işletmecileri olarak A&O ve Meininger Almanya menşeli işletmelerdir. Her ikisi de benzer sayıda yurtdışı ziyaretçiyi ağırlayan Barcelona ve Dublin, 1000 genç ziyaretçiye göre 5,3 ve 2,2 hostel yatağı kapasitesine sahiptirler. Londra ve Paris'te ise bu oranlar sırasıyla 2,8 ve 1,4 tür. Bu göstergeler otellere kıyasla daha düşük kalmaktadır. Örneğin Londra'da 1.000 yurtdışı ziyaretçiye 7,6 otel odası düşmektedir. Roma, Kopenhag ve Stockholm için 1.000 yurtdışı "gençlik" ziyaretçisi başına 2,4'ün altında yatak düşmektedir.

Genç turistler için hostellerden daha uygun fiyata hizmet veren konaklama alternatifi çok fazla olmadığı için bu sektörde ikame ürün tehlikesi pek yaygın değildir. Ancak hostellerin de birer konaklama işletmesi olarak görülmesine bağlı olarak tüm otel, motel, vb. konaklama olanaklarının hostelleri ikame etmesi en azında belli şartlar altında mümkün olabilir. Özellikle kriz dönemlerinde turizmde fiyatların düşmesi diğer konaklama işletmelerini ucuza ürün satmaya yönelterek birer rakip konumuna getirebilir.

Genç gezginler sosyal duyarlılığı yüksek bir kitledir. Gittikleri bölgelerde de sosyal etkileşime son derece önem vermektedirler (Richards ve Wilson, 2003). Hostel, sınırlı ortak kullanım alanlarına rağmen sosyalleşecek yerler olarak pazarlanmaktadır. Bu ortak alanlar sadece hostelde kalan insanlar tarafından değil, aynı zamanda şehirde yaşayan ya da şehirden geçen diğer genç gruplar tarafından da kullanılmaktadır. Birçok şehirde hostellerde genellikle Couchsurfing misafirlerinin düzenli olarak toplandıkları etkinlikler yapılmaktadır. Bunun nedenlerinden biri, Couchsurfing ve hostel konaklaması arasında yüksek derecede bağlantının bulunmasıdır (Richards, 2016). Ancak bu aynı zamanda, genellikle bireysel seyahat etmek durumunda kalan couchsurfing misafirlerinin sosyalleşme şansının az olmasından kaynaklanmaktadır. Böylece hostel, daha geniş bir gezgin topluluğu için bir sosyal merkez rolü oynamaya başlamaktadır.

Gençlik seyahat pazarının gelişmesinde en önemli rolün 10 yıl öncesine göre daha geniş bir alana ulaşımı kolaylaştıran düşük maliyetli havayolu hizmetlerine ait olduğu belirtilmektedir (Demeter et al., 2015). Bu pazarda meydana gelen değişiklikleri etkileyen bir diğer faktör ise, gençlerin gezileri sırasında kalacağı konaklama tesisleridir. Diğer yandan hostel endüstrisi, uzun yolculuklar için daha fazla para harcamak ve mümkün olduğunca dünyanın birçok yerini görmek isteyen Y kuşağının tüketim aşamasına gelmesine bağlı olarak hızlı bir büyüme yaşamaktadır (Richards, 2018). Yılda 5,2 milyar euro gelir ile yıldan yıla büyüme gösteren hostel işletmeciliği (Richards, 2018), konaklama talebinden daha büyük bir pay almak için kendi dönüşüm sürecini geçirmektedir. Geçmişteki hostel imajı yavaş yavaş değişime uğramakta ve artık konaklayanlara özel odalar da sunabilen, değişik konseptli hosteller geleneksel hostellerin yerine geçmeye başlamaktadır. Buna bağlı olarak da hostel sektöründe alıcıların genellikle çok talepkar oldukları görülmektedir. Minimum fiyatı ödeyerek mümkün olan en iyi teklifleri almak istemektedirler. Bu uzun vadede hostel karlılığı üzerinde baskı yaratmaktadır. Bu yüzden hostel sektöründe alıcıların pazarlık gücü oldukça yüksektir.

**Hostel
İşletmeciliğinde
Rekabet
Belirleyicileri:
İşletmeci Ve
Turist
Görüşlerinin
Analizi**

41

Hostel sektöründe tedarikçiler, gerek bina ve mefruşat-mobilya, gerek günlük tüketime konu olan gıda vb. alanlardan aracı konumundaki işletmelerdir. Bunların, hostellerin şehir merkezlerinde yoğunlaşmasına da bağlı olarak- çok ve çeşitli olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak da hosteller için vazgeçilmez düzeyde önemli ve dolayısıyla pazarlık konusunda güçlü tedarikçiler söz konusu değildir.

Hostel endüstrisinde mevcut kapasiteye de bağlı olarak yoğun bir rekabetin olduğu söylenebilir. Hostellerin daha düşük fiyata daha iyi hizmet sunabilmesi adına ciddi bir baskı olduğu anlaşılmaktadır. Bu baskı işletme karlılıklarını düşürürken yenilikçi adımları beraberinde getirebilmektedir.

Hostellerin gelişimi bazı destinasyonlarda sorun da üretebilmektedir. Wilson, Richards ve MacDonnell (2008) tarafından Sydney, Avustralya'da hostel gelişimi üzerine yapılan bir araştırma, hostel sektörünün büyümesinin kent üzerinde farklı etkilere neden olduğunu belirlemektedir. Bazı bölgelerde yasadışı hostel işletmelerinin artması bu sorunlardan biridir. Diğer yandan gençlerin yoğunlaştığı alanlar olarak özellikle kent merkezlerinde yerleşik hostellerden çevre sakinlerinin gürültü nedeniyle şikâyetçi oldukları görülmektedir.

III. YÖNTEM

3.1. Amaç ve Kapsam

Bu çalışmanın amacı hostellerin rekabet koşullarını belirlemek, hostellerin rekabet edebilmek için hangi yöntemleri seçtiğini, nelere dikkat ettiklerini ve hostel seçiminde gezginlerin hangi kriterlere önem verdiğini ortaya koymaktır.

Araştırmanın teorik kapsamı hostel işletmeciliğinde rekabetçi özelliklerle sınırlıyken; uygulama kapsamı İstanbul'da yerleşik hostel işletmeleri ve uluslararası alanda hostel konaklaması satın alıp deneyimleyen genç turistlerdir.

3.2. Evren ve Örneklem

İlk aşamada İstanbul'da bulunan yaklaşık 80 hostelin 9 tanesi rastgele seçilerek hostel işletmecileri ile görüşülmüştür. İkinci aşamada hostel tercihlerinde rol oynayan unsurların önem derecelerinin belirlenmesi amacıyla internet üzerinden 400 genç turistle anket çalışması yapılmıştır.

3.3. Veri Elde Etme Aracı

Veri elde etme iki aşamalı bir süreçte gerçekleştirilmiştir. Birinci aşama, hostel sahipleriyle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeleri ve bunların analizini, ikinci aşama ise hostel kullanıcısı turistlerle yapılan anket çalışması ve bulgularını kapsamaktadır. Aşağıda bu aşamalar ayrı ayrı ele alınmaktadır.

İlk aşamada hostel işletmecileri ile 10' u tanımlayıcı 9' u konu ile ilgili olmak üzere toplamda 19 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Hostel işletmecileri ile yapılan görüşmede sorulan sorular tanımlayıcı ve konu ile ilgili sorular olmak üzere iki kapsamdadır. Tanımlayıcı sorular; İşletmenin sahiplik durumu, kaç yıldır faaliyet gösterdiği, çalıştırdığı kişi sayısı, kapasitesi, katılımcının görevi, eğitimi, yaşı, kaç yıldır ilgili işletmede çalıştığı, yıllık işletme cirosu, belgelendirilme durumudur. Araştırma konusu ile ilgili sorular ise; a) Nereden personel temin edildiği, personelin eğitim durumu, işgücünün niteliklerini arttırmak için neler yapıldığı; b) İşletme doluluk oranları, c) En önemli gördükleri rakiplerinin kimler olduğu (otel veya diğer hosteller mi), piyasa rakip değerlendirmesi yapıp yapmadıkları (rakipleri izleme durumu), rekabet edebilmek için ne gibi planlar yapıldığı, d) Hosteli tercih edenlerin genellikle kimler oldukları (yaş, milliyet ve beklentileri itibarıyla), e) Piyasada kendileri için ikame ürünler hakkında ne düşündükleri, turistlerin 2-3 yıldızlı otelleri değil de hostelleri neden seçtikleri hakkında düşünceleri, f) Hostel için imajı için neler yaptıkları, tanıtım ve reklam çalışmaları, g) Maliyet kontrolünü nasıl yaptıkları, maliyetleri azaltmak kar elde etmek için ne gibi önlemler aldıkları, h) Hostel yönetimini güçlendiren faktörlerin neler olduğu (yerleşim bölgesinin ünlü bir turizm bölgesi olması veya güçlü acenta bağlantıları vb.), ı) Genç turistlere hizmet sunmanın en önemli yanlarının neler olduğu ve ne tür sorunlarla yüzleştikleri.

İkinci aşamada; ilk bölümde bir kısmı çoktan seçmeli, bir kısmı açık uçlu olmakla toplam 11 soruluk, ikinci bölümde 40 soruluk 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak (Çok Önemli-Hiç Önemli Değil) oluşturulmuş anket formu aracılığıyla hostelde konaklayan genç turistlerden veri elde edilmiştir. Kullanılan kriterler bazı çalışmalarda sırt çantalı turist algılamasını ölçmek için kullanılan kriterler ve görüşmeler sonucu ilave faktörler eklenerek elde edilmiştir. Nash ve arkadaşlarının (2006) sırt çantalı kitle için konaklamada önem-performans düzeyini araştırdığı çalışması ile Hecht ve Martin (2006)'nın Kanada'da yerleşik hostellerde konaklayan sırt çantalıların hostel tercihleri üzerine yürüttüğü çalışmada kullanılan kriterler baz alınmış, görüşmelerde elde edilen bilgilere dayalı olarak bu kriterlere ilaveler ve bazı

sadeleştirmeler yapılmıştır. Anketler Türkçe ve İngilizce olarak ve internet üzerinden etkileşimli sayfa aracılığıyla katılımcılara ulaştırılmıştır.

3.4. Bulgular

3.4.1. Birinci Aşama

Yarı yapılandırılmış görüşmeye katılanların çoğunluğu işletme faaliyetlerini yürüttükleri binada kiracı konumundadır. Çoğu işletme 10 yıldan fazladır faaliyet göstermektedir. Çalıştırılan personel sayısı 1 ila 9 arasında değişmektedir. Katılımcı hostellerin konaklama kapasiteleri 21 ila 155 yatak arasında değişmektedir. Katılımcılardan biri resepsiyon görevlisi diğerleri işletmecidir. İki lise mezunu, altısı lisans ve biri de yüksek lisans mezunudur. Yaşları 27 ila 51 arasında değişmektedir. İşletmede çalışma süresi 1,5 ila 15 yıl arasında değişmektedir. Tüm katılımcılar belediyeden alınan ruhsatla faaliyette bulduklarını söylemişler ancak, ciroları hakkında bilgi vermemişlerdir. Görüşme çalışmasına katılanların kişisel özellikleri Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1.

Yarı Yapılandırılmış Görüşmeye Katılanların Özellikleri

Sorular	K01	K02	K03	K04	K05	K06	K07	K08	K09
İşletme sahipliği	Şahsi	Şahsi	Kira	Kira	Kira	Şahsi	Kira	Kira	Kira
İşletme yaşı	13 yıl	15	3	2	26	29	10	10	16
Personel sayısı	1	5	6	2	7	9	7	7	6
Kapasite (Yatak/ oda)	60/15	30/15	32/11	23 yatak	70/14	155/23	85/23	21	65 yatak
Görev	İşletmeci	İşl. Sahibi	İşletmeci	İşletmeci	İşletmeci	İşletmeci	Resepsiyon Gör.	İşletmeci	İşletmeci
Eğitim	Lise	Lisans	Lisans	Yük. Lisans	Lisans	Lise	Lisans	Lisans	Lisans
Yaş	51	50	35	32	27	38	24	33	38
İşletmede görev süresi	13	15	3	1,5	6	15	4	10	15

Katılımcılara sorulan hostel işletmeciliği ve rekabet konulu sorulara alınan yanıtların kodlanması ve analizi neticesinde aşağıda belirtilen başlıklar altında incelenebilecek bulgular tespit edilmiştir.

A) İnsan Kaynağının Durumu

Katılımcı işletmelerde dışarıdan istihdam edilen kişi sayısının çok az olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak da büyük ölçüde aile veya arkadaş

çevresinden insanlar çalıştırılmaktadır. Çalışanların gelişimi konusunda neredeyse hiçbir yatırım söz konusu değildir. Sadece Katılımcı 1, işçi çalıştırmadığını temizlik yaptırma karşılığında hostel konaklamasında indirim yaptığını söylemiştir (mesela 10 gün kalan birisinden temizliğe yardım karşılığında 3 günün parası alınmaktadır). Bu durum hostellerde insan kaynağının öneminin az olduğunu, rekabete etkisinin sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır.

B) Hostel Tüketicileri

Katılımcıların ifadelerinden hareketle hostellere genellikle 18-30 yaş arası gençlerin geldiğini söylemek mümkündür. Katılımcılar, eskiden daha çok Avrupa ve ABD'den turistleri ağırladıklarını, ancak son 3 yıldır bu pazarların sayılarının azaldığını ve müşteri portföyünün değiştiğini, artık daha çok Arap, İranlı, Ukraynalı ve Rus turistlerin geldiğini belirtmektedirler. Hostel misafirlerinin hostelden en önemli beklentilerinin temiz yatak, sıcak su ve internet olduğunu vurgulamaktadırlar.

Hostel yetkililerinin Avrupalı turist konusunda bir olumlama sergiledikleri de görülmektedir. Bunun nedeninin Avrupa'da hostel kültürünün yerleşmiş olması olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Türkiye ve Türkiye'nin doğusunda yer alan ülkelerden gelenlerin hostel mantığını çok kavrayamamış olduklarına dikkat çekilmektedir.

Genç turistlere hizmet sunarken çok ciddi sorunlarla karşılaşmadıkları belirtilmektedir. En fazla oranda alkollü müşterilerin sorun yarattığı, gürültü yapmaları nedeniyle diğer misafirleri rahatsız etmelerinin en belirgin problem olduğu aktarılmıştır. Onun dışında pek sorunla karşılaşmadıklarını söylemektedirler. Bir katılımcının aktarımı bu sorunun mahiyetini ortaya koyar niteliktedir: *"Sorun daha çok alkol ve yüksek ses oluyor. Bunun için de kota koyduk, ortak alanda istedikleri kadar içki içip ses yapabiliyorlar. Ancak odalarda biraz sessiz olmalarına dikkat ediyoruz. Açık söylemek gerekirse genellikle Avrupa'dan gelenleri aldığımız için pek sıkıntı olmuyor. Eksiden Türkler fazlaydı ama maalesef çok sorun yaşıyorduk, ses, kavga, gürültü fazla oluyordu. Bu yüzden artık çoğunlukla Türklere yerimiz yok diyoruz. Çünkü bizde hostel kültürü pek yok henüz. Mesela Türkler geldiklerinde, kız erkek beraber odalarda kalıyor dediğimizde, garip geliyor veya eşyalarımızı nereye koyacağız falan diyorlar. Eşyalarının çalınmasından endişe ediyorlar"* (K04). Bununla beraber Katılımcı 3, tesis dışından sorunlara dikkat çekmiştir: *"En büyük sıkıntılardan birisi bölgede sıkıntı olması, dolandırıcılar çok fazla.. Mesela müşterileri pub'a götürüp bir şişe içkiyi 3 bin liraya satıyorlar. Bu gibi sıkıntılar çok fazla.. Buna dikkat etmeye çalışıyoruz, müşterilere bu bilgileri aktarıyoruz"*.

C) Doluluk Durumları ve Sektörel Rekabet

Katılımcıların verdiği cevaplarda bazı farklılıklar olmasına rağmen çoğunluğu doluluk oranının mevsimlere göre değiştiğini, yazın ortalama %70-%80 civarında doluluklara ulaştıklarını, kışın ise doluluğun %30'a kadar düştüğünü belirtmektedirler. Örneğin Katılımcı 1, “doluluk oranının Haziran, Temmuz, Ağustos, Eylül aylarında en yüksek düzeyde olduğunu ancak son 3 senedir çok düşük ve ortalama 40% civarında seyrettiğini” belirtmektedir. Bu durum Türk turizminin son iki yıldır yaşadığı kriz ortamından en ciddi şekilde etkilenen sektörlerden birinin de hosteller olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcı 3 de son iki yılın ortalama doluluk oranlarının çok düşük olduğunu, özellikle 2016 yılının hepten düşük geçtiğini belirtmiştir. Diğer bütün katılımcılar da son üç senedir doluluk oranının çok düştüğünü belirtmektedirler.

Katılımcıların verdikleri yanıtlardan hareketle; hosteller arasında ciddi bir rekabet algısının oluşmamış olduğu tespit edilmektedir. Buna bağlı olarak da katılımcı işletmelerde ciddi bir rakip değerlendirmesi yapılmamaktadır. Bir katılımcının aşağıdaki yanıtı bu durumu örneklendirmektedir: “(Rakibimiz olarak kimi gördüğümüz sorusuna) Diğer hosteller diye biliriz. Ancak, kendime rakip olarak görmüyorum. Çünkü her işletmenin müşteri yapısı farklıdır ve her işletmeye gelen müşteri de farklıdır. Kemikleşen bir yapı vardır, onlar gelir devamlı. Rakip değerlendirmesi yapmıyorum pek. Çünkü müşteriler sürekli geliyor. Aslında diğer hostelleri arkadaş olarak görüyorum. Mesela 40 kişilik bir grup geldiği zaman tanıdık hostelleri arıyorum ve 20 kişilik yerim var, 20'sini de sen al diyorum” (K02). Anlaşıldığı kadarıyla hostellerde en azından belli sezonlarda doluluk oranı yüksek olduğu için rekabet analizi de yapma gereksinimi duyulmamaktadır. Diğer yandan, küçük kapasite nedeniyle zaten büyük rekabetçi hamlelere olanak bulunmamaktadır. Buna bağlı olarak da aynı çevrede ortaklaşa rekabet içerisinde bir denge ortaya çıkmaktadır. Yani işletmeler bir yandan kendi doluluğu adına turist beklerken, bir yandan da kendi kapasitesini aşan talebi diğer hostellerle paylaşmaktadır.

Katılımcıların rekabet açısından en fazla dikkat çektikleri konu, diğer hosteller dışındaki alternatifler ve ikame olanaklarıdır. Ruhsatsız ev kiralama ve özellikle de Airbnb uygulamaları gibi kısa süreli ev ve oda kiralamanın yaygınlaşması hosteller tarafından en fazla oranda hissedilen rakip ataklardır. Katılımcı 1, bu konuyu şu şekilde ifade etmektedir: (Bizim rakiplerimiz) evlerini kiraya verenler, hiçbir belgesi olmayanlar, evlerini direkt internetten satışa sunanlardır. Odalara 4-5 tane ranza atıyor ve bundan para kazanıyorlar”. İstanbul’da Airbnb üzerinden kiralanan ev fiyatlarının ortalama bir hostel kadar, hatta daha uygun olduğu da dikkate alınır

hostel işletmecilerinin dikkat çektiği bu konunun önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Diğer yandan, yaşanan krizin de etkisiyle İstanbul’da otellerin fiyat uygulamalarının da farklı bir rekabet cephesi açtığına dikkat çekilmektedir. Katılımcı 6 ve Katılımcı 9, otellerin son günlerde fiyatlarını çok düşürdüğünü, neredeyse hostel fiyatına oda satıldığını belirtmektedir. Bu yüzden de katılımcılar fiyat ve kaliteyi dengede tutmaya çalıştıklarını belirtmektedirler.

Katılımcıların hosteller için en önemli gördükleri üstünlük, otellere göre fiyatın daha uygun olması ve hostel ortamının resmiyetten uzak, daha samimi olmasıdır. Örneğin Katılımcı 4, genç turistlerin üründe esneklik, fiyat ve duruma has çözüm taleplerine yanıt verilmesini şu şekilde aktarmaktadır: *“Genellikle gelenler şöyle düşünüyor; konaklayayım, zaten hostel ve oteller yatmadan yatmaya kullanılıyor. O yüzden otellere yüksek fiyat vermektense daha düşük bütçeli hostellerde kalarak o parayı kendilerine harcıyorlar. Ayrıca gelen turistlerin çoğu ortak alana, çabuk arkadaşlık edinmeye dikkat ediyorlar. Bazen gelen kişilerin hepsi aynı odaya yerleşmiyor. Bir kişi ayrı odada tek kalıyor, ancak bir tane çek yat var, onu benden istiyorlar. Gidip o odada herkesle beraber kalmak istiyorum diyorlar. Daha eğlenceli oluyor müzik yapıp, sohbet ediyorlar”*. Dolayısıyla, özellikle genç gezginlerin veya sırt çantalılar diye tabir edilen kitlenin hostel seçimindeki en önemli unsurların fiyat ve daha uygun, samimi bir ortam olarak ifade edilmektedir. Katılımcıların çoğu kendilerini ya da herhangi bir hosteli başarılı kılan en önemli unsurların konum, fiyatın daha uygun olması ve çalışan nitelikleri olduğunu belirtmektedirler.

D) Hostellerde Tanıtım

Katılımcılar genellikle sosyal medya hesaplarından ve internet üzerinden görünürlüğe önem vermekte, rezervasyon sitelerine reklam yerleştirmektedirler. Seyahat acentaları ile çalışanlar da vardır. Katılımcı 1, tanıdık acentalarla çalıştığını ve onların turist gönderdiğini ifade etmektedir. Katılımcı 5 ise, Hostelworld sitesindeki kullanıcı yorumlarını ve puanlamayı göstererek bunun fazlasıyla yettiğini belirtmektedir. Hostel seçiminde müşterilerin internet yorumlarına çok önem verdikleri aktarılmaktadır. Genel olarak bakıldığında tanıtım için fazla çaba harcanmadığı, sosyal medya üzerinden belli mecralarda temsil edilmeye veya görünür olmaya önem verdikleri anlaşılmaktadır.

E) Maliyet Kontrolü

Katılımcılar maliyet yönetimi konusunda yapılacak çok fazla şeyin olmadığını belirtmişlerdir. En fazla; elektrik, su, doğalgaz ve diğer

masrafları azaltmaya, israf etmemeye özen gösterdiklerini aktarmaktadırlar. Genel olarak; eleman azaltarak veya maaşları düşürerek kar etmeye çalıştıklarını ifade etmektedirler (K06, 07, 09). Maliyet yönetimi konusundaki algılarının işletme uygulamalarından çok, tüketime karşılık yükümlülüklerine odaklı olduğu anlaşılmaktadır. Bir katılımcının sözleri bu bulguyu şu şekilde desteklemektedir: *“Maliyet kontrolü yapmak sorun, çünkü sürekli vergiler artıyor. Faturalar artıyor ve düşük rakamlarla oda satıyoruz. Bunlar sorun yaratıyor. Kar için mesela talep fazla olduğu zaman fiyatları arttırıyoruz. Mesela Christmas tatilinde gelenler çok oluyor ona göre fiyatları attırıyoruz”* (K04). Katılımcı 5, son üç yıldır zararına çalıştıklarını belirtmektedir.

Görüşme yoluyla elde edilen bulgulara göre; İstanbul'daki hostel işletmelerinde görevli yöneticilerin rekabet konusuna ciddi bir önem atfetmedikleri, sadece belli konularda net bir farkındalık yansıttıkları görülmektedir. Rekabet çevresi olarak kendi bölgelerinde yerleşik diğer hostel işletmelerini algılamaktadırlar. Diğer yandan, rekabete yanıt olarak da sadece fiyat ve kalite kontrolünü dengede tutmaya çalıştıklarını belirtmektedirler. Pazar geliştirme, üründe farklılıklar oluşturma gibi çabalara girilmesinin önünde algısal ve muhtemelen finansal sorunlar olduğu görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde büyük işletmeciler ve zincir işletmelerce kontrol edilen bu pazarın İstanbul için durgun, belirsiz ve yeni girişlere karşı güçsüz/hazırlıksız olduğu anlaşılmaktadır. Pazarda işletmeciliğe ivme katacak en kritik faktörlerden biri olarak insan kaynağına duyarlılık azdır. Çünkü genel olarak hostel çalışanlarının hem kısıtlı sayıda olduğu (ortalama 5-6 kişi), hem de çalışanların aile, yakın çevre veya tanıdık ortamlardan temin edilmesi insan kaynaklarının ele alınıp yönetilmesinde bir sıklık oluşturmakta ve bu kaynağın önemini azaltmaktadır.

3.4.2. İkinci Aşama

İkinci aşama Türk ve yabancı hostel müşterilerinden elde edilen verilerin analizi aşamasıdır. Katılımcı özellikleri ve hostel deneyimlerine ilişkin tanımlayıcı bulgular Tablo 2'de verilmektedir. Ankete katılanların %3,5'u Azerbaycan Türkü, %57,5'i Türkiye Türkü, %6,25'i Polonyalı, %3,75'i Yunan, %3,75'i İspanyol, %3,5'u Macar, %3'ü Fransız, %2,75'i Hırvat, %2,5'i İtalyan, %2,25'i Hollandalı, %2'si Portekizli, %1,75'i Alman ve %7,5'i ise diğer milletlerdendir. Cinsiyet itibarıyla % 51,5'i kadın, % 47,75'i erkektir, üç kişi (% 0,75) diğer seçeneğini işaretlemiştir. Hostel'de ortalama kalış süreleri itibarıyla katılımcıların %10,5'i 1 gece, %70,7'si 2-3 gece, %18,8'i 4 ve daha fazla gece konakladıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların %74,7'sinin rezervasyon siteleri aracılığıyla, %11,3'ünün arkadaş tavsiyesi, %11'inin internet yorumları üzerinden ve

%3'lük bir kısmının ise münferit olarak hostel seçimi yaptıkları görülmektedir. En son hostel konaklamasına konu olan seyahatleri açısından katılımcıların %88'i yurtdışı, %12'si yurtiçi seyahatlerinde hostelde kalmışlardır. Katılımcıların en son hostel konaklamasına konu olan seyahatin motivasyonuna ilişkin verdikleri yanıtların dağılımı %86,5'i gezi, %10'u eğitim, %1,3'ü sanat, %0,5'i spor ve %1,7'si diğer seçeneklerini işaretlemişlerdir. Hostel konaklamasını kiminle gerçekleştirdiği sorusuna %51,5'i arkadaş(lar)la, %30,4'ü yalnız, %14,3'ü diğer şeklinde yanıt vermiştir. Seyahat masraflarını nasıl karşıladıkları sorusuna ise %67,3'ü kendi birikimleriyle, %24,4'ü ailesinden aldığı destekle, %2,8'i kredi kullanarak ve %5,5'i diğer olarak yanıtlamıştır. Son olarak katılımcıların ortalama 25,67 yaşında oldukları görülmektedir. Bu dağılıma ilişkin mod 24 ve medyan 24'dür (Tablo 2).

Tablo 2.
Anket Araştırmasına Katılanların Özellikleri

Milliyet	Fr.	%	Son Hostel Konakl. Konu Olan Seyahat	Fr.	%
Türkiye Türkü	230	57,5	Yurtdışı	351	88
Polonyalı	25	6,25	Yurtiçi	48	12
Yunan	15	3,75	Son Hostel Konaklamınıza Konu Olan Seyahat Motivasyonu		
İspanyol	15	3,75	Gezi	345	86,5
Azerbaycan Türkü	14	3,5	Eğitim	40	10
Macar	14	3,5	Sanat	5	1,3
Fransız	12	3	Spor	2	0,5
Hırvat	11	2,75	Diğer	7	1,7
İtalyan	10	2,5	Seyahat Masraflarını Nasıl Karşıladığı		
Hollanda	9	2,25	Kendi Birikimlerim	242	67,3
Portekiz	8	2	Ailemden aldım	88	24,4
Alman	7	1,75	Kredi Kullandım	10	2,8
Diğer	30	7,5	Diğer	20	5,5
Cinsiyet			Hostelde Ortalama Kalış Süresi		
Kadın	206	51,5	1 gece	42	10,5
Erkek	191	47,75	2-3 gece	282	70,7
Diğer	3	0,75	4 ve daha fazla	75	18,8

Tablo 2. Devamı

Hostel Bulma Araçları			Hostel Konaklamasına Konu Olan Seyahati Kimle Gerçekleştirdiği		
Rezervasyon Siteleri	298	74,7	Arkadaş(lar)ımla	205	51,5
Arkadaş Tavsiyesi	45	11,3	Yalnız	121	30,4
İnternet Yorumları	44	11	Sevgilimle	57	14,3
Münferit Olarak	12	3	Diğer	15	3,8
Yaş					
Aritmetik Ortalama	25,67				
Standart Sapma	5,42				

Katılımcıların hostel seçimi açısından çekici faktörlere verdikleri önem düzeyi puanları Tablo 3'te verilmektedir. Katılımcıların hostel seçimine etki eden en önemli özelliklere baktığımız zaman ilk sıralarda sırasıyla; internet bağlantısı, Hostel fiyatının bütçeye uygun olması, Hijyen ve temizlik, Banyo olanakları, Şehir merkezine yakınlık, Ulaşım ağlarına yakınlık, İnternette rezervasyon imkanı, Rezervasyon sitelerindeki puanlama, Rezervasyon iptal seçeneğinin olması, Çalışanların/yetkililerin yardımsever olması ve Odalarda kilitli dolap olması hususlarının önemli olduğu görülmektedir. Bu en yüksek puan verilen ilk 11 seçeneğin "önemli (4)" seçeneğinden daha yüksek bir ortalama değer aldıkları görülmektedir.

Katılımcıların hostel seçiminde etkisiz olduğunu düşündükleri iki unsur sırasıyla; Kendi milliyetinden insanların olması ve Sportif olanakların olması (fitness vb.)'dir. Bu iki konunun hostel tercihiinde hemen hiçbir belirleyiciliği olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun yanında ortalama itibariye "kısmen önemli" seçeneğini ifade eden "2"nin üzerinde değer alan ve ciddi etki etmeyen diğer özellikler ise en az önemliden başlayarak sırasıyla; Çalışanların/yetkililerin üniformalı olması, Kız ve erkekler için ayrı bölümlerin olması, Hostel'in büyüklüğü, Çamaşırhane olanakları, Alışveriş mekanlarına yakınlık, Uygun büyüklükte oturma salonu, Ödeme kolaylığı, İşletmenin bilinen bir marka olması, Hostel'in arkadaş edinme kolaylığı sunması ve Reklam-tanıtım çalışmaları seçenekleridir.

Tablo 3.
Hostellerin Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Özelliklerine Dair Puanlar
(Ortalamalar İtibariyle Sıralı Liste)

İfade	Aritmetik Ort.	Std. Sapma	Çok önemli	Oldukça Önemli	Önemli	Kısmen önemli	Hiç Önemli değil
İnternet bağlantısı (Wireless)	4,76	0,61	83,00	10,00	4,50	1,30	0,30
Hostelin fiyatının bütçeme uygun olması	4,74	0,55	80,30	13,80	5,30	0,30	0,00
Hijyen ve temizlik açısından yeterli olması	4,70	0,66	78,50	15,00	4,80	0,80	0,80
Banyo olanakları (Sıcak su, duşakabin)	4,69	0,66	77,30	15,80	4,00	1,50	0,50
Şehir merkezine yakın olması	4,56	0,77	69,5	21,50	6,00	1,50	1,30
Ulaşım ağlarına yakın olması	4,44	0,79	59,50	27,80	10,00	2,00	0,50
İnternette rezervasyon imkânı	4,37	0,84	54,30	30,80	10,50	1,30	1,50
Rezervasyon sitelerindeki puanlama	4,34	0,85	52,30	34,30	8,80	2,50	1,50
Rezervasyon iptal seçeneği	4,22	0,88	44,30	40,50	10,30	3,00	1,80
Çalışanların/yetkililerin yardımsever olması	4,18	0,84	42,50	36,50	18,00	2,30	0,50
Odalarda kilitli dolap olması	4,10	0,98	42,50	34,00	16,80	3,80	2,50
Çalışanların/yetkililerin temiz olması	3,91	1,02	35,50	30,50	24,00	7,20	1,80
Odalarda kişi/yatak sayısı	3,78	1,05	31,00	30,00	27,30	8,80	2,50
Sorumlu kişinin sürekli tesiste ve hizmete hazır olması	3,76	1,04	32,80	22,00	35,00	8,50	1,30
Fiyatın olabildiğince düşük olması	3,48	1,16	2,80	18,00	35,50	14,90	28,90
Mobilya olanaklar (rahat yatak, kanepeler, masa, sandalye vb.)	3,45	1,14	24,00	23,50	28,50	21,00	2,80
Bagaj odası olması	3,38	1,21	17,30	36,80	25,30	8,00	12,30
Sigara içilmeyen alanlar/odalar olması	3,37	1,32	22,80	30,50	20,50	12,00	13,30
İşletmenin saygınlığı	3,34	1,19	23,80	17,80	32,30	20,30	5,30
Gece hayatı ve eğlence mekânlarına yakın olması	3,32	1,21	20,30	24,30	33,80	11,00	10,50
Hostelde güvenlik görevlilerinin bulunması	3,27	1,23	23,80	14,50	31,50	22,50	6,30
Elektronik olanaklar (Bilgisayar, Televizyon, gece lambası, vb.)	3,27	1,35	29,50	13,80	16,30	34,00	5,80
Eğlenceli bir ortam olması	3,24	1,16	17,80	21,30	36,30	16,50	7,80

Hostel İşletmeciliğinde Rekabet Belirleyicileri: İşletmeci Ve Turist Görüşlerinin Analizi

Tablo 3 Devamı

İfade	Aritmetik Ort.	Std. Sapma	Çok önemli	Oldukça Önemli	Önemli	Kısmen önemli	Hiç Önemli değil
Yiyecek ve içecek olanakları (restoran, bar vb.)	3,23	1,14	15,30	25,80	33,30	17,00	8,00
Kültürel miras alanlarına yakın olması	3,18	1,38	21,80	25,00	17,80	19,50	15,30
Mutfak Olanakları (Buzdolabı, fırın, kettle vb.)	3,18	1,30	23,30	18,00	19,00	31,80	7,20
İlk yardım hizmetlerinin sunulması	3,08	1,27	20,00	18,00	19,00	35,00	7,20
Tesis genel alanlarında kameralı izleme sistemi	3,05	1,26	17,80	19,50	21,50	31,00	9,30
İşletmenin reklam ve tanıtım çalışmaları	2,88	1,16	11,30	13,80	41,80	18,00	14,80
Hostelin arkadaş edinme kolaylığı sunması	2,88	1,29	14,50	17,80	26,00	24,00	17,30
İşletmenin bilinen bir marka olması	2,79	1,14	10,00	13,00	36,00	26,80	13,50
Ödeme kolaylığı (taksitlendirme vb.) olması	2,73	1,55	21,00	15,30	11,30	20,30	31,80
Uygun büyüklükte oturma salonu olması	2,72	1,20	10,80	16,80	20,00	38,50	13,50
Alışveriş mekânlarına yakın olması	2,65	1,41	14,50	17,00	14,50	26,30	27,30
Çamaşırhane hizmeti (Çamaşır yıkama, ütüleme ve kurutma imkânı sağlayan alanlar)	2,55	1,37	14,00	13,00	14,00	32,00	26,80
Hostelin büyüklüğü	2,51	1,08	5,80	11,50	27,30	38,00	16,80
Kız ve erkekler için bölümlerin ayrı olması	2,49	1,31	8,0	15,80	26,80	14,80	33,30
Çalışanların/yetkililerin üniformalı olması	2,14	1,31	9,50	9,00	8,80	30,50	40,80
Sportif olanakları olması (fitness vb.)	1,84	1,21	6,50	6,50	8,00	21,80	56,30
Kendi milliyetinden insanların olması	1,53	1,01	3,50	3,80	6,00	15,80	69,30

Yapılan anket çalışmasının verilerine göre katılımcıların hostel tercihinde en çok dikkat ettikleri unsurlar, internet bağlantısı, hostel fiyatının uygun olması, hijyen ve temizlik, banyo olanakları, konumun merkezi yerde olması, ulaşım ağlarına yakın olması gibi unsurlardır. Bu hususta hostel işletmecilerinin de yapılan görüşmelerde benzer fikirler

ortaya koydukları, kendi misafirlerinin en fazla oranda fiyat, konum, temiz yatak (hijyen) ve internete odaklı olduğunu belirttikleri görülmüştür. Bu bulgular daha önceki çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir. Hecht ve Martin (2006) en kritik tercihler olarak; temizlik, lokasyon, kişisel hizmetler, güvenlik ve internet, çamaşırhane gibi hostel hizmetlerini tespit etmektedir. Gameiro (2013)'nın hostel kalitesine etki eden faktörler üzerine yaptığı araştırmada da internet sitelerinde en fazla dikkat çekilen özelliklerin lokasyon, temizlik ve çalışanlar olduğu görülmektedir.

Mobil bağlantı olanakları ve internetin, gençlerin hayatında oynadığı role bağlı olarak hostel konaklamasının da en aranan özelliklerinden biri olması şaşırtıcı değildir. Genç turistlerin sosyal medyayı etkin kullandığı ve seyahat deneyimlerini online olarak paylaştıklarına TÜRSAB (2015)'de de dikkat çekilmektedir. Bunun yanında rezervasyon sitelerindeki puanlama olanağı gibi dijital ortama has diğer olanaklara da yüksek önem atfedilmesi, teknolojik yenilikler ve kitle iletişim olanaklarının hosteller için çok kritik etkenler olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan ankette katılımcıların hostel bulma aracı olarak ilk sırada %74,7'si rezervasyon sitelerini tercih ettikleri görülmektedir. İkinci sırada %11,3'le arkadaş tavsiyesi ve üçüncü sırada %11'le internet yorumları olduğu görülmektedir. Bu hususta hostel işletmecileri de aynı yönde düşünmektedirler ve bu sebeptendir ki, çoğu hostel işletmecisi reklam ve tanıtım ve dolayısıyla rekabet edebilirlik için sadece rezervasyon sitelerinde yapılan yorum ve puanlamaların yeterli olduğunu belirtmektedirler.

Katılımcılara, en son konakladıkları hostelde karşılaştıkları üç adet en olumlu ve üç adet de en olumsuz özelliği yazmaları istenmiştir. Olumlu özelliklere verilen yanıtlar incelendiğinde; % 70,6'sı Konum, % 64'ü Fiyat, %54'ü Temizlik/Hijyen yanıtını vermiştir. Bu üç unsur hostel konaklamasının akılda kalan en belirleyici unsurlardır denebilir. Katılımcılar, hostellerde karşılaştıkları olumsuz özelliklere yönelik ise; % 34,2'si Hijyen Eksikliği/Böcek Olması, %26'si Gürültü, %24'ü Kalabalık Olması yanıtını vermişlerdir (Tablo 4).

Tablo 4.

Hostellerde En Çok Karşılaşılan Olumlu ve Olumsuz Özellikler

Olumlu Özellikler	Sayı	%	Olumsuz Özellikler	Sayı	%
Konum	233	70,6	Hijyen Eksikliği/Böcek Olması	107	34,2
Fiyat	211	64	Gürültü	81	26
Temizlik/Hijyen	175	54	Kalabalık Olması	75	24
Ortam	150	45,5	İlgisiz(Kaba) Çalışanlar	66	21
Çalışanlar/Hizmet	120	36,3	Elverişsiz Konum	40	12,8

Hostel İşletmeciliğinde Rekabet Belirleyicileri: İşletmeci Ve Turist Görüşlerinin Analizi

Tablo 4. Devamı

Olumlu Özellikler	Sayı	%	Olumsuz Özellikler	Sayı	%
İnternet	82	24,8	Soğuk/Havasız Oda	38	12,1
Güvenlilik	76	23,3	Kötü Ortam	37	11,8
Banyo Olanakları	68	20,6	Rahat Olmayan Yatak	36	11,5
Rahatlık(yatak ve s)	58	17,5	İnternet Sorunu	35	11,2
Kahvaltı	41	12,4	Güvenlik Sorunu	35	11,2
Esnek giriş çıkış saatleri	46	14	Banyo/Sıcak Su Eksikliği	32	9,6
Kız/Erkek Odalarının Ayrı Olması	17	5	Eksik Mutfak Olanakları	25	8,0
Diğer	20	6	Pahalı Olması	23	8,3
			Diğer	35	11,2

Hostellerde karşılaşılan olumlu özelliklere bakıldığında çoğu katılımcı, hostelin kalite-fiyat dengesinin iyi, konumunun merkezi olduğunu ve hostel ortamının güzel olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanlar, temizlik, internet ve mutfak olanaklarını da vurgulamaktadırlar. Olumsuz özellikler kapsamında ise; hijyen eksikliği, gürültü, odaların fazla kalabalık olması, çalışanların ilgisizliği vurgulanmaktadır. Bu unsurların da hostel yönetimlerince çözüm bekleyen sorunlar olarak öne çıktığı söylenebilir.

IV. SONUÇ

Genç turistler, sıradan turistlere sunulan ürünleri ve aktiviteleri tercih eden bir kitle değildir. Yeni maceralar, sosyal etkileşim olanakları arayan, gittiği yerde kendini ifade eden ortamları tercih eden bireyler gençlik turizmine katılmaktadır. Gençler diğer yaş gruplarıyla mukayese edildiğinde toplamda daha uzun süre seyahat etmektedirler ve dolayısıyla da daha fazla harcama yapmaktadırlar. Genç gezginlerin en önemli seyahat motivasyonları, kültürel bakış açısını geliştirmek, yabancı dili daha iyi öğrenmek, farklı kültürleri tanımak ve seyahat ettikleri yer hakkında yeni şeyler öğrenmektir. Bütün bu özellikleriyle gençlik turizmi, hemen her ülkenin ve destinasyonun pay almak isteyeceği bir pazar konumundadır. Bu nedenle de gelişme dinamiklerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Türkçe literatürde bu pazara ilişkin değerlendirmelerin az olduğuna da dikkat çekerek teorik olarak bu alanın incelenmesinin bir öncelik olduğu vurgulanmalıdır.

Gençlik turizmi ve en yaygın konaklama olanağı olarak da hostel pazarında rekabetin çok karmaşık bir doğası olmadığı anlaşılmaktadır. Genç gezginlerin %65'i seyahat ettikleri ülkede konaklama türü olarak hostelleri tercih etmektedirler. Hosteller için rekabet alanını belirleyen en kritik

konular fiyat, konum ve internet bağlantı olanaklarıdır. Genç turistler ortalama 9 farklı kaynak arasından en verimli promosyon kanalı haline gelen interneti kullanmaktadır. Seyahat planlaması yaparken en dikkat edilmesi gereken ve seyahat kararlarını etkileyen özellik fiyat olmaktadır. Hostel işletmeleri özellikle 2010 yılından sonra daha yaygın hale gelmeye başlamıştır ve pazarda zincir işletmelerin de ağırlığı hissedilmeye başlanmıştır. Bir yandan hostel sayısında artış bir yandan diğer konaklama işletmelerinin fiyat kırma ve turist çekme çabaları hostelleri yakın gelecekte daha yoğun bir rekabet ortamına çekecek görünmektedir. Bu doğrultuda hosteller için pratikçe dönük olarak, genç kitlenin teknoloji duyarlılığının farkında olunarak yeni teknolojilere adaptasyon konusuna önem verilmesi gerektiği vurgulanmalıdır. Ayrıca fiyatın gençler için önemine bağlı olarak hostellerin kapasite kullanımını iyi yönetmesi, mevsim dışında da belli doluluğu sağlayacak alternatiflere odaklanması gerektiği anlaşılmaktadır. Hijyen-temizlik ve banyo olanakları gibi asgari hizmet koşullarının önemi konaklamanın hiçbir alanı için azalmamaktadır.

Hostel işletmecilerinin Airbnb gibi uygulamaları ciddi birer rakip olarak görmeleri, bu tür uygulamaların sunduğu olanakların alternatiflerinin de hostellerce geliştirilerek sunulmasını gerekli kılmaktadır. TÜRSAB (2007) raporunda dikkat çekilen Türkiye'deki hostellerin uluslararası kriterleri taşımadığı vurgusuna da bağlı olarak Türkiye ve benzer destinasyonlarda hostellerin niteliğinin artırılması gerekliliği kaçınılmaz bir önemde görünmektedir.

Hostel işletmelerinin gelişiminin gençlik turizminin gelişmesine dönük faydaları düşünüldüğünde, özellikle merkezi lokasyonlarda hostel girişimleri teşvik edilmelidir. Bu konuda belediyelere görev düşmektedir. Diğer yandan internet siteleri üzerinden evlerini kiralayanlarla ilgili oluşan endişelerin yasal zeminde sonlandırılması gerektiği belirtilmelidir. Bu konuda da yine hostellerin bağlı bulunduğu belediyelerin, ruhsatsız, denetimsiz şekilde ve haksız kazanç kapsısı olarak görülebilecek bu uygulamalara izin vermemesi, gerekli yaptırımlarla bunların önüne geçilmesi beklenmelidir.

Bu çalışma gençlik turizminin gelişimi kapsamında özellikle hostellerin rekabet şartlarını anlamaya dönük yürütülmüştür. Bundan sonraki çalışmalarda hostellerde yenilikçilik ve ürün-pazar geliştirme konularının çalışılmasına ihtiyaç olduğu görülmektedir.

**Hostel
İşletmeciliğinde
Rekabet
Belirleyicileri:
İşletmeci Ve
Turist
Görüşlerinin
Analizi**

55

KAYNAKLAR

- A&O (2018). The history of A&O Hotels and Hostels—a great story of entrepreneurial success, <https://www.aohostels.com/en/about-ao/history/> (Erişim Tarihi: 18 Kasım 2018).
- Bahar, E. (2016). Gençlik Turizminin Sorunları, Gelişmesine Yönelik Çözüm Önerileri, *Istanbul Arel Üniversitesi İİBF Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1): 45-58.
- Demeter, T., Brătucu, G. ve Palade, A. (2015). Dynamics of the youth travel market on a global level, *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences*, 8 (57-1): 95-106.
- Douglass, H. (2013).The Sharing Markets: Commercial Hostels In Euorope, HVS London Office, UK, <https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/2013/07/hvs-the-sharing-market-e28093-commercial-hostels-in-europe-1.pdf>, (Erişim Tarihi: 18 Kasım 2018).
- Gameiro, C.J.S. (2013) Service quality in hostels, ISCTE Business SchoolUniversity Institute of Lisbon, Pazarlama YLS Tezi, <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6668/1/TESE%20CARLOS%20GAMEIRO%20-%20Service%20Quality%20in%20Hostels.pdf>, (Erişim Tarihi: 22 Kasım 2018).
- Generator (2018). About Generator, <https://generatorhostels.com/information/about>, (Erişim Tarihi: 18 Kasım 2018).
- Ghete, A.M. (2015). The Importance Of Youth Tourism. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 24(2): 688-694.
- Hecht, J.A. ve Martin, D. (2006). Backpacking and hostel-picking: an analysis from Canada, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(1): 69-77.
- Horak, S. ve Weber, S. (2000). Youth Tourism in Europe: Problems and Prospects, *Tourism Recreation Research*, 25(3): 37-44.
- Hory, G., Major, Z., Müllner, P. ve Benko, M. (2017). Exploration of spatial design issues at backpacker hostels in Budapest's historic center: Informality, density, and adaptability, *Frontiers of Architectural Research*, 6(2): 157-168.
- Hostels.com (2018). <http://www.hostels.com/>, (Erişim Tarihi: 22 Kasım 2018).
- Khoshpakyants, A.V. ve Vidishcheva, E.V. (2010). Challenges Of Youth Tourism. *European researcher*, 1: 101-103.
- Kısa Ovalı, P. (2007). Kitle Turizmi ve Ekolojik Turizmin Kavram, Mimari ve Çevresel Etkiler Bakımından Karşılaştırılması, *Megaron YTÜ Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 2(2): 64-79.
- Meininger (2018). Hotels, <https://www.meininger-hotels.com/en/hotels/>, (Erişim Tarihi: 18 Kasım 2018).

- Moisa, C.O. (2010a). Aspects of The Youth Travel Demand, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12(2): 575-582.
- Moisa, C.O. (2010b). The Distinctiveness of the Youth Travel Product, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12(2): 638-648.
- Nash, R., Thyne, M. ve Davies, S. (2006). An investigation into customer satisfaction levels in the budget accommodation sector in Scotland: a case study of backpacker tourists and the Scottish Youth Hostels Association, *Tourism Management*, 27(3): 525-532.
- Öztürk, Y. ve Yazıcıoğlu, İ. (2002). Gelişmekte Olan Ülkeler için Alternatif Turizm Faaliyetleri Üzerine Teorik Bir Çalışma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 183-195.
- Polat, E. (2017). Genç Bireylerin Turistik Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Balıkesir Kent Merkezinde Bir Araştırma, *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, 3(2): 234-250.
- Resmi Gazete (2005). Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, R.G. No: 25852, Tarih: 21.6.2005.
- Richards, G. (2018). Hostelling and Youth Tourism, http://ejoventut.gencat.cat/web/.content/e-joventut/recursos/tipus_de_rekurs/documentacio/document/Material_jornada_alberguisme_2017/09_1.-Greg-Richards-Hostelling-and-youth-tourism.pdf, (Erişim Tarihi: 18 Kasım 2018).
- Richards, G. (2016). Hostels and The Making of New Urban Spaces, İçinde; A.P. Russo ve G. Richards (editör). *Reinventing the Local in Tourism: Producing, Consuming and Negotiating Place*, Channel View Publication.
- Richards, G. ve Wilson, J. (2003). *New Horizons in Independent Youth and Student Travel, Today's Youth Travellers: Tomorrow's Global Nomads, A Report for the International Student Travel Confederation (ISTC) and the Association of Tourism and Leisure Education (ATLAS)*, Amsterdam.
- Savills Dünya Araştırması (2016). *European Tourist Hostel Report*, https://www.savills.co.uk/research_articles/229130/198686-0, (Erişim Tarihi: 22 Kasım 2018).
- Şahin, G. ve İstanbullu Dinçer, F. (2016). Gençlik Turizmi Sorunlarının Analizi ve Çözüm Önerileri, 15. Geleneksel Turizm Sempozyumu 22 Nisan 2016, Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi, Detay Yayıncılık, Ankara, ss.215-231.
- TÜRSAB (2007). *Dünyada ve Türkiye'de Gençlik Turizmi*, TÜRSAB Dergi, 282: 4-11.
- TÜRSAB (2015). *Gençlik Turizmi 2015 Raporu*, https://www.tursab.org.tr/tr/tursabdan-haberler/genel-duyurular/tursab-genclik-turizmi-2015-raporu_11776.html (Erişim Tarihi: 18 Kasım 2018).
- UNWTO (2016). *Global Report on the Power of Youth Travel*, World Tourism Organisation, Madrid.

**Hostel
İşletmeciliğinde
Rekabet
Belirleyicileri:
İşletmeci Ve
Turist
Görüşlerinin
Analizi**

UNWTO (ty.). The Power of Youth Travel, http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/amreports_vol2_thepowerofyouthtourism_eng_lw.pdf, (Erişim Tarihi: 19 Kasım 2018).

Wilson, J., Richards, G. ve MacDonnell, I. (2008) Intracommunity tensions in backpacker enclaves: Sydney's Bondi Beach. İçinde, K. Hannamve I. Ateljevic (editör). Backpacker tourism: Concepts and profiles, Bristol: Channel View Publications, pp. 199-214.

WTTC (2018). Travel & Tourism Economic Impact 2018-World, <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2018/world2018.pdf>, (Erişim Tarihi: 19 Kasım 2018).

WYSE (2015). New Horizons III- Work abroad travel, https://www.alliance-exchange.org/wp-content/uploads/2018/01/NewHorizons_Work_Abroad_Travel.pdf, (Erişim Tarihi: 18 Kasım 2018).

WYSE (2018a). Facts and Stats, <https://www.wysetc.org/about-us/facts-and-stats/>, (Erişim Tarihi: 16 Kasım 2018).

WYSE (2018b). New Horizons IV: a Global Study of the Youth and Student Traveller-Preview, https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/sites/19/2018/06/New-Horizons-IV_Preview.pdf, (Erişim Tarihi: 18 Kasım 2018).

**THE DETERMINANTS OF COMPETITION IN HOSTEL
MANAGEMENT: ANALYSIS OF OPERATORS' AND
TOURISTS' OPINIONS****Hostel
İşletmeciliğinde
Rekabet
Belirleyicileri:
İşletmeci Ve
Turist
Görüşlerinin
Analizi****EXTENDED ABSTRACT**

Young travelers are becoming an increasingly important market for the tourism sector. According to the World Tourism Organization, in 2015, %23 of total international travel movement had occurred with the participation of young people between the ages of 15-29. The number of young tourists, estimated to be 196 million worldwide in 2010, reached to 304 million in 2017. Youth tourism has led to USD movement, and its economic return was about 286 billion dollars in 2014. Youth tourism is an important tourism type for almost all destinations and it provides many benefits such as taking more time to travel than other tourist categories, spreading this form of tourism throughout the year, being able to travel in times of crisis due to their flexible budgets, having low cost of infrastructure investments required for youth tourism, and being able to use the existing infrastructure more efficiently.

Youth tourism is a market where cheap, dynamic, Internet-based solutions are an important tool of interaction between the producer and the consumer. There are different programs which attract young people to travel. Au-pair, training programs, volunteer programs, work and travel programs, cultural exchange, sports tourism and adventure tourism programs are among these.

A significant number of young travelers prefer hostels as a type of accommodation in the countries they travel in. Youth hostels used to be associated with concepts like cheap and basic accommodation. However, the expansion of hosteling into new areas of the world and the growing demand for cheap accommodation options have changed the traditional face of hosteling. The increase in options (such as private rooms and bathrooms etc.) indicates that the service standards are improving in the hostels. In recent years, there has been a growth both in accommodation opportunities and

service quality of these accommodations for young travelers in many cities all over the world. This trend is particularly marked in the center of major cities, where new youth accommodation chains, boutique hostels and student residences are springing up. Cities such as London, Berlin and Barcelona now have a wide range of youth travel accommodation options, many of which are being supplied by large companies like Generator and A&O. These new spaces are increasingly being used as meeting places by young people in the cities, not just by their clients, but also by other tourists and locals. For example, now there is a high degree of crossover between Couchsurfing and hostels, including some hostels acting like social spaces where Couchsurfing clients staying in different areas of the city can congregate.

Hostels generally compete with budget hotels, apartments, Airbnb and all other accommodation options in major cities. So they base on their unique selling proposition on the fact declaring that they are offering a social experience as well as cheap accommodation. The realization that hosteling is about more than the simple provision of a cheap bed has begun to transform the hostel 'industry'. From being a disparate collection of small-scale accommodation units largely located in rural areas and the suburbs, hostels have begun to invade the center of major cities. It is already obvious that large chains determining the market have emerged.

Hostels are the most important accommodation alternatives in the scope of youth tourism. In spite of this importance, when the literature is examined, studies on hostels seem to be very limited. Current studies cover the subject within the scope of tourism product diversification. It is understood that the subject is approached conceptually and practical studies are even more limited. It shows that all the efforts to perceive the functioning and competitiveness dynamics of hostels as a sphere of business, and more generally, the quest for developing approaches to encourage youth tourism and facilitate the use of this type of tourism are not sufficiently developed.

In this study, it is aimed to deal with hostel enterprises and to determine the business environment. The study gives an idea of the factors that attract young people to the hostel, and therefore factors that bring the hostel into the competitive market as an alternative product. These include

the price advantage of hostels, the location (especially close to the city's main routes and the main tourist attractions), the possibility of young groups to stay together and in the friendly atmosphere. However, it is useful to examine the factors which highlight the hostel in terms of competitiveness in a particular area and to reflect the views of hostel operators. In this study, it is aimed to understand the critical factors that lead the competition in this sphere by discussing/interviewing with the hostel operators in light of the stated aim. In this context 9 of the 80 hostels located in Istanbul were randomly selected and interviewed with hostel operators. In the second stage, a survey was conducted with 400 young tourists on the internet in order to determine the importance of the elements that play a key role in hostel preferences.

According to the findings obtained through the interview, it is observed that the executives in hostel enterprises in Istanbul do not attach any importance to the competition and they only reflect a clear awareness of certain issues. They perceive other hostel operations settled in their regions as a competitive environment. On the other hand, in response to competition, they state that they try to keep price and quality control in balance. It seems that there are perceptual and possibly financial problems in the face of attempts to develop markets, to create differences in products. It is understood that this market, controlled by large operators and chain companies in developed countries, is weak/unprepared against stagnant, uncertain and new entrances for Istanbul. Human resource sensitivity, as one of the most critical factors that will accelerate business in the market, is low. Because in general, the provision of staff from a limited number of hostel employees (an average of 5-6 people), as well as from family, close environment or familiar environments, obstructs the handling and management of human resources and reduces the importance of this resource.

According to the data of the survey conducted, the most important elements of the participants' hostel preference include internet connection, affordable hostel price, hygiene and cleanliness, bathroom facilities, being in the central location, proximity to transportation networks. In this regard, hostel operators have also presented similar ideas in the interviews. These findings coincide with the findings of previous studies. In the other side, the

two elements that the participants thought were ineffective in the selection of the hostel are people from their own nationality and sports facilities (Fitness etc.) It is clear that these two issues do not have any specificity in the hostel preference.

It is not surprising that mobile connection facilities and internet are one of the most sought-after features of hostel accommodation, depending on their roles on young people lives. Also, the importance of other digital media such as the ability to score on reservation sites, technological innovations and Mass Communication opportunities are very critical factors for the hostels. In this regard, hostel operators also think in the same way, and that is why most hostel operators say that only the reviews and ratings on the booking sites are sufficient for advertising and promotion and thus competitiveness.

When we look at the answers given to the positive features encountered in the hostels, most participants state that the quality-price balance of the hostel is good, the location is central, and the hostel environment is beautiful. In the context of negative features; lack of hygiene, noise, overcrowding of rooms, employees' indifference are emphasized. It can be said that these elements stand out as problems pending by the hostel management.

Competition in hostels is under the determination of price. However, it is determined that several enterprises, especially large/chain enterprises, should be expected to increase their capacity. Both chain businesses and alternatives such as Airbnb and Couchsurfing can be expected to create a seriously competitive environment. In Turkey, it is obvious that the characteristics and quality of the hostels should be developed first.

AN ANALYSIS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN HOUSING VALUES AND HOUSE-SPECIFIC FACTORS AND ITS NEIGHBOURING AMENITIES IN TURKEY*

An Analysis On
The
Relationship
Between
Housing Values
And House-
Specific Factors
And Its
Neighbouring
Amenities In
Turkey

65

Arş. Gör. Büşra GEZİKOL

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü,
bgezikol@sakarya.edu.tr*

ORCID ID: orcid.org/0000-0002-3131-0162

Doç. Dr. Sinan ESEN

*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Kaynarca UBY, Uluslararası Ticaret ve Lojistik
Bölümü, sinanesen@subu.edu.tr*

ORCID ID: orcid.org/0000-0003-3582-7641

Doç. Dr. Hakan TUNAHAN

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü,
htunahan@sakarya.edu.tr*

ORCID ID: orcid.org/0000-0002-9556-214X

ABSTRACT

Aim: This study mainly aims to examine whether the walkability to the daily living activities around the residence is effective on the house prices. For this purpose, the effect of other factors specific to housing on the price has also been tried to be determined.

Methods: The relationship between selling prices of 2109 houses in 29 district of Istanbul, which are published on the website of a well-known company that provides real estate services globally, with the Walkability Score (walkscore), the age of the building, the square meter of the apartment, the floor and the income of the district is analyzed by using Least Squares Method.

Finding: The results show that walkability has a significant effect on housing prices. Significant effects were also observed for other factors that are effective in house prices.

Results: It has been found out that there is a significant effect of walking accessibility to daily living activities around the residence on housing prices. In addition, the analysis has shown that the effect of other factors such as the age of the building, the square meter of the apartment, the floor and the income of the district affect the housing prices at a different level in the same model.

Keywords: Construction Industry, Housing Prices, Walkscore

* " Bu çalışma 22-23 Kasım 2018 tarihlerinde Sakarya, Türkiye'de düzenlenmiş olan 2. Ulaştırma ve Lojistik Ulusal Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir".

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication : 08/01/2019

Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 02/04/2019

Kabul Tarihi/Accepted : 19/04/2019

TÜRKİYE'DE KONUT DEĞERİ İLE KONUT VE YAKIN ÇEVRESİNE ÖZGÜ FAKTÖRLERİN İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ANALİZ

ÖZ

Amaç: Bu çalışma, temel olarak yoğunlukla konut fiyatlarında, konutun çevresindeki günlük yaşam aktivitelerine yürüyerek erişilebilirliğin etkili olup olmadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda konuta özgü diğer faktörlerin fiyat üzerindeki etkisi de tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yöntem: Global olarak gayrimenkul hizmeti veren tanınmış bir firmanın web sitesinde yer alan İstanbul'un 29 ilçesinin 2109 satılık ev ilanındaki konut fiyatları ile Yürünebilirlik Skoru (Walkscore), binanın yaşı, dairenin metrekaresi, bulunduğu kat ve ilçenin geliri arasındaki ilişkiye yönelik En Küçük Kareler yöntemi ile analiz yapılmıştır.

Bulgular: Sonuçlar, konut fiyatları üzerinde yürüyüşe elverişliliğin anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ev fiyatlarında etkili olan diğer faktörlere yönelik de anlamlı etkiler tespit edilmiştir.

Sonuç: Yapılan analizler sonucunda, konut çevresinde günlük yaşam aktivitelerine yürüme erişilebilirliğinin konut fiyatları üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, yapılan analizde, bina yaşı, dairenin metrekaresi, kat ve ilçe geliri gibi diğer faktörlerin etkisinin, aynı modelde konut fiyatlarını farklı düzeylerde etkilediği gösterilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnşaat Sektörü, Konut Fiyatları, Walkscore

I. INTRODUCTION

In the twentieth century, societies have been transformed from a predominately agricultural society to an industrial and knowledge-based economy centred in metropolitan cities. And people have adopted a crowded and auto-centric life as Jane Jacobs (1961) points out in his book "The Death and Life of Great American Cities". This new system has enabled the creation of new high welfare segments in the societies by increasing the asset prices rapidly and generated important opportunities in the socio-economic area.

However, rapid urbanization has also led to distorted urbanization. One of the trends in response to this chaos is New Urbanism Approach

advocating that "... communities should be designed for the pedestrian and transit as well as the car; cities and towns should be shaped by physically defined and universally accessible public spaces and community institutions (<https://www.cnu.org/who-we-are/charter-new-urbanism>)

As a result of New Urbanism and similar movements, city planning has become important and practices which simplify and enrich the lives of residents have been implemented through legal regulations. These regulations and approaches have led to the addition of new ones to the factors affecting the prices of housing in the cities. One of these factors is the possibility of walking to daily living activities such as schools, stores, parks and libraries. These facilities which can be measured by various instruments used in developed countries, especially in the USA, have increasing importance in determining the housing price.

The housing sector has an important engine in the economic growth of the countries. For this reason, the decision-makers closely follow the construction sector and especially the housing market and keep the market alive in case of stagnation risk by decreasing tax, interest and transaction fees. There are a vast amount of academic studies on increasing house demand and price fluctuations. But it has been observed that walkability as a factor causing price increases is addressed as a variable in a limited way. Therefore, the aim of this study is to examine the effect of walkability and other specific factors on housing prices.

II. LITERATURE REVIEW

The term hedonic which is used to explain the price and demand analysis for heterogeneous goods and also one of the first important applications of multivariate statistical techniques in economics was first used by Court (1939). Furthermore, Lancaster's (1966) consumer theory and the theory proposed by Rosen (1974) have formed the basis of hedonic price models

Hedonic models are also frequently used in demand and price analysis of houses as one of the important heterogeneous goods in the economy. Because the houses have other characteristics that are outside the macro factors such as interest, tax, land, economic development, population growth, migration and culture and which determine the preferences of the buyer or the lessor. These factors include the age of the building, the square meter of the apartment, the floor, the income of the district and easy accessibility. The hedonic price approach allows estimating the impacts of each house-specific factors on housing prices while all other factors are fixed.

**An Analysis On
The
Relationship
Between
Housing Values
And House-
Specific Factors
And Its
Neighbouring
Amenities In
Turkey**

67

**An Analysis On
The
Relationship
Between
Housing Values
And House-
Specific Factors
And Its
Neighbouring
Amenities In
Turkey****68**

When the literature of the empirical studies on the relationship between house-specific factors and their price is examined, it is seen that these factors are discussed in three main categories. These are classified as Locational Attributes, Structural Attributes and Neighborhood Attributes. (Chau and Chin, 2002:151).

Grether and Mieszkowski (1974), as one of the first studies in this field, have focused on the determinants of housing prices. In the study conducted in New Haven, the physical structure of the house and the arrangements made in the neighbourhood (traffic routing, street sweeping, etc.) have been found effective on housing prices.

Jim and Chen (2006) have found that the higher floor in multi-storey apartment blocks, green areas and closing to water increase home prices between 7.1% and 13.2%. On the other hand, they have observed that proximity to non-public forested area and exposure to traffic noise haven't been effective in house price. However, the same authors (2010) in their study for high-rise buildings in Hong Kong have found that neighbourhood park is the most important variable which increases housing price. Tyrvaainen and Miettinen (2000)'s studies based on Finland have found that a one-kilometer increase in the distance to the forest area caused an average decrease of 5,9 per cent in the market price of housing and also houses with forest view are more expensive by 4,9 per cent on average compared to similar properties.

Jud and Watts (1981) have found out that the quality of the nearby school has a significant impact on home value. Chin and Foong (2006) in their study of Singapore that affirmed the same result and they have claimed that accessibility to prestigious schools has influenced housing prices, and even explained the fluctuation in house prices in this country.

Hui et.al. (2007)'s hedonic model with spatial adjustment study have determined that there is a negative relationship between the duration of travel from the residence to the central trade zone and housing prices; the household is ready to pay more money for apartments with sea views. However, they have found that green areas aren't a significant variable in the housing price interestingly and the noise level has correlated positively with the price.

In their interesting study using the Fuzzy Delphi method, which they claim to be a fast, flexible and inexpensive alternative to the hedonic pricing method that they consider costly and time-consuming, from the eyes of real estate experts, Damigos and Anyfantis (2011) shows that beautiful view can

significantly increase the price of a house by up to 50% and an unpleasant view can lead to a 25% drop in the price of the house.

Huang et. al. (2015) have found out that local amenities are capitalized into the housing prices and the impact of credit on home price depends on the level of local amenity.

Bayer et. al. (2007) in their most cited research have found that many people are willing to pay more for the more educated and richer neighbours.

The cities have become more walkable and in this way, it has become important for the city residents to reach the living spaces and social areas. This situation has become particularly essential in housing prices. There are many factors affecting walking and walkability. Especially, socio-demographic characteristics play a key role. For example, residents with more mobility options are more responsive to amenities around them and are more sensitive than those with fewer options (Manaugh and El-Geneidy, 2011: 312). In addition, the value of walkability is influenced by pedestrian collision, the ability to connect to streets, length of pavements, speed limit and similar factors (Li et. al., 2014: 162). The walkability of cities is measured by various walkability indices. In recent years, academic studies on these indexes have increased.

There are also studies about walkscore which is a new and most widely used dynamic that affects housing prices and is used to measure walkability. Cortright (2009), Manaugh and El-Geneidy (2010), Duncan et al. (2011), Rauterkus and Miller (2011) and Pivo ve Fisher (2011) have published many studies about walkscore and housing prices which one of the variables of this study. These studies show that walkscore has a positive effect on housing prices. Cortright (2009), Rauterkus and Miller (2011) focus their studies on walkscore how and to what extent the housing prices will increase. Pivo and Fisher (2011) in their differentiated study discuss the walkscore relationship with the prices of commercial workplaces.

III. PURPOSE, DATA AND METHOD

This study aims to examine the effect of walkability, measured by Walkscore, and the age of the house, the square meter of the apartment, the floor of the apartment, the income of the district on the housing price. For this purpose, 2109 houses for sale ads in 29 district of Istanbul which are published on the website of a well-known company that provides real estate services globally has been evaluated for the period of 1-15 August 2018. Subsequently, a model has been created in which the housing price is the dependent variable, the walk score index, the age of the house, the square

**An Analysis On
The
Relationship
Between
Housing Values
And House-
Specific Factors
And Its
Neighbouring
Amenities In
Turkey**
70

meter of the apartment, the floor of the apartment and the income of the district are independent variables. Information about the price, age, square meter and floor of the house has been obtained from the ads. The data related to the income of the district is collected from the results of the Mahallem Istanbul project (<http://www.mahallemistanbul.com/>) conducted by Istanbul University Faculty of Economics with the support of the Istanbul Development Agency. The data for walkability variable is obtained from walkscore.com.

Walkscore measures walkability on a scale from 0 to 100 depending on walking routes to places such as groceries, schools, parks, restaurants and shops. Opportunities located within a five-minute walk (.25 mile) are given to maximum points. While making these calculations, Google, Education.com and Open Street Map are used as data sources. It calculates the walking distance of each address (housing, workplace, any location) to the social facilities (park, school, etc.) and assigns a walking value between 0 and 100. Walkscore also analyzes road metrics such as population density, block length and intersection density, and measures whether roads are pedestrian-friendly. Walkscore categorization is given below Table 1:

Table 1.
Walkscore Categorization

Walker’s Paradise	
90-100	Daily errands do not require a car
Very Walkable	
70-89	Most errands can be accomplished on foot
Somewhat Walkable	
50-69	Some errands can be accomplished on foot
Car-Dependent	
25-49	Most errands require a car
Car-Dependent	
0-24	Almost all errands require a car

Source: <https://www.walkscore.com/methodology.shtml>

In this study, cross-sectional regression analysis is applied due to the structure of the data included in the model. In the analysis using the least squares method, White Test is applied to the model due to heteroscedasticity. The model of the study is given below.

$$\text{HousingPrice}_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{HouseAge}_{it} + \beta_2 \text{SquareMeter}_{it} + \beta_3 \text{Floor}_{it} + \beta_4 \text{Income}_{it} + \beta_5 \text{Walkscore}_{it} + u_{it}$$

Limitations of the study may be that a more precise calculation of Walkscore is available for the cities in the United States, Canada, and

Australia. However, the fact that the sampling has a high representative ability and produces very close results to the fact that the calculated walkscore values for Istanbul decrease the effects of the constraints.

IV. RESULTS

Cross-sectional regression analysis is applied due to the structure of the data included in the model. In cross-sectional regression analysis, it is frequently encountered heteroscedasticity problem in this type of discrete data. Therefore, it can be said that the results are more meaningful after solving the heteroscedasticity problem. The first version of the model is shown in Table 2:

Table 2.
Least Square Method

Dependent Variable: Price				
Method: Least Squares				
Date: 08/15/18 Time: 18:07				
Sample: 2109				
Included observations: 2109				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-1163.918	74.99287	-15.52038	0.0000
HouseAge	-5.671033	0.840549	-6.746823	0.0000
SquareMeter	9.004343	0.216609	41.56962	0.0000
Floor	55.21752	29.50804	1.871270	0.0614
Income	8.402550	1.474617	5.698124	0.0000
Walkscore	6.711168	0.572372	11.72519	0.0000
R-Squared	0.496103	Mean dependent var		706.7572
Adjusted R-Squared	0.494905	S.D. dependent var		618.5174
S.E. of regression	439.5807	Akaike info criterion		15.01236
Sum squared resid	4.06E+08	Schwarz criterion		15.02845
Log likelihood	-15824.53	Hannan-Quinn criter.		15.01825
F-statistic	414.0937	Durbin-Watson stat		0.845747
Prob (F-statistic)	0.000000			

Significant results have been achieved by applying the White test to our model to solve the heteroscedasticity problem. The results of the White test are detailed in Table 3 and this table is also considered as a table in which we will interpret the regression analysis.

Table 3.
Status of the Model after White Test

Dependent Variable: Price					
Method: Least Squares					
Date: 08/15/18 Time: 18:11					
Sample: 2109					
Included observations: 2109					
White heteroskedasticity- consistent standard errors & covariance					
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.	
C	-1163.918	82.34772	-14.13419	0.0000	
HouseAge	-5.671033	0.873492	-6.492368	0.0000	
SquareMeter	9.004343	0.507114	17.75604	0.0000	
Floor	55.21752	28.20754	1.957544	0.0504	
Income	8.402550	1.579841	5.318604	0.0000	
Walkscore	6.711168	0.600162	11.18226	0.0000	
<hr/>					
R-Squared	0.496103	Mean dependent var		706.7572	
Adjusted R-Squared	0.494905	S.D. dependent var		618.5174	
S.E. of regression	439.5807	Akaike info criterion		15.01236	
Sum squared resid	4.06E+08	Schwarz criterion		15.02845	
Log-likelihood	-15824.53	Hannan-Quinn criteria.		15.01825	
F-statistic	414.0937	Durbin-Watson stat		0.845747	
Prob (F-statistic)	0.000000	Wald F-statistic		123.8783	
Prob (Wald F-statistic)	0.000000				

The analysis has produced several results in terms of both walkability and home-specific factors.

The value of Prob (F-statistic) less than 0.05 indicates that the model is significant and therefore the variables in the model can be interpreted. While "floor" variable is significant at the 10% level, other variables are significant at 5% level. The results of the analysis show that the increase in the walkability increases the housing prices. Accordingly, a one-unit increase in walkscore value increases the house price by 6.711 TL. This result supports the other studies in the literature and it has been determined that the housing have higher demand as the walkability increases and accordingly increases the prices. In addition to the relationship between walkscore and housing prices, the following findings are obtained from the analysis:

A one-year increase in the age of house reduces the housing price by 5.671 TL. A one-unit increase in square meters increases prices by 9.004 TL. On the other hand, it is determined that the non-ground floor flats are more expensive by 55.217 TL. Finally, it is found that one-unit increase in the income of district increased the housing prices by 8.402 TL.

In addition to all these results, it is seen that R-Squared is 0.496103. The meaning of this value how much the model is explained by these variables. If new variables are added to this model, the ability of the model to be explained by these variables may also increase. For this reason, this model can be re-examined with new variables in another study.

V. CONCLUSION

Although there are many studies in the literature that examined the relationship between walkability and the housing prices, it hasn't observed a study in Turkey about this issue. The results are in parallel with the results in the literature. According to this, housing prices are increasing as the walkability increases. On the other hand, according to the findings, the effect of the house age, the square meter of the apartment, the floor of the apartment, the income of the district on the housing prices is remarkable. The findings are indicative for policymakers, sector representatives and housing demanders.

In this context, this effect of the walkability in Istanbul on housing prices may be:

- An indicator for policymakers on taxing,
- A variable in the methodology of real estate valuation companies,
- A variable in determining the economic impact of the plans made by urban planners,
- An indicator for the determination of housing rents,
- An indicator for decisions of individuals who buy housing in terms of cost/benefit.

The relationship between the age of the house and the housing price can be used as an indicator for determining the annual depreciation value of the houses in Istanbul. In addition, the homeowner may make analysis over rent value/housing price

As a result of the analysis, the square meter-price relationship can be an indicator for the determination of the sales prices of the companies in the construction sector, and the optimum size of the houses to be produced.

The relationship between the income of the region and the housing prices is very important in terms of showing the effect of the rent obtained as a result of the increase in housing prices on income distribution.

It is seen that the analyses are based only on the prices of the houses in Istanbul and the ads given in a limited time period. In this context, it is suggested that data can be analyzed for a wider time frame for the whole of Turkey.

REFERENCE

- Bayer, P., Ferreira, F., and McMillan, R. (2007). A unified framework for measuring preferences for schools and neighborhoods. *Journal of political economy*, 115(4): 588-638.
- Chau, K. W., and Chin, T. L. (2002). A critical review of literature on the hedonic price model. *International Journal for Housing Science and Its Applications* 27 (2): 145-165
- Chin, H. C., and Foong, K. W. (2006). Influence of school accessibility on housing values. *Journal of urban planning and development*, 132(3): 120-129.
- Congress for the New Urbanism. <https://www.cnu.org/who-we-are/charter-new-urbanism>, (31.12.2018).
- Cortright, J. (2009). Walking the walk: How walkability raises home values in US cities.
- Court. AT. (1939). Hedonic price indexes with automotive examples in The Dynamics of Automobile Demand: General Motors, New York.
- Damigos, D., and Anyfantis, F. (2011). The value of view through the eyes of real estate experts: A Fuzzy Delphi Approach. *Landscape and Urban Planning*, 101(2): 171-178.
- Duncan, D. T., Aldstadt, J., Whalen, J., Melly, S. J., and Gortmaker, S. L. (2011). Validation of Walk Score® for estimating neighborhood walkability: an analysis of four US metropolitan areas. *International journal of environmental research and public health*, 8(11): 4160-4179.
- Grether, D. M., and Mieszkowski, P. (1974). Determinants of real estate values. *Journal of Urban Economics*, 1(2): 127-145.
- Huang, D. J., Leung, C. K., and Qu, B. (2015). Do bank loans and local amenities explain Chinese urban house prices? *China Economic Review*, 34, 19-38.
- Hui, E. C., Chau, C. K., Pun, L., and Law, M. Y. (2007). Measuring the neighbouring and environmental effects on residential property value: Using spatial weighting matrix. *Building and environment*, 42(6): 2333-2343.
- Jane, J. (1961). *The Death and Life of Great American Cities*. New-York, NY: Vintage.

- Jim, C. Y., and Chen, W. Y. (2006). Impacts of urban environmental elements on residential housing prices in Guangzhou (China). *Landscape and Urban Planning*, 78(4): 422-434.
- Jim, C. Y., and Chen, W. Y. (2010). External effects of neighborhood parks and landscape elements on high-rise residential value. *Land Use Policy*, 27(2): 662-670.
- Jud, G. D., and Watts, J. M. (1981). Schools and housing values. *Land Economics*, 57(3): 459-470.
- Lancaster, K. J. (1966). A new approach to consumer theory. *Journal of political economy*, 74(2): 132-157.
- Li, W., Joh, K., Lee, C., Kim, J. H., Park, H., and Woo, A. (2014). From car-dependent neighborhoods to walkers' paradise: estimating walkability premiums in the condominium housing market. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, (2453): 162-170.
- Mahalle İstanbul. <http://www.mahalleistanbul.com/>, (31.12.2018).
- Manaugh, K., and El-Geneidy, A. (2010, November). Who benefits from new transportation infrastructure? Evaluating social equity in transit provision in Montreal. In 57th Annual North American Meetings of the Regional Science Association (Vol. 20, No. 0).
- Manaugh, K., and El-Geneidy, A. (2011). Validating walkability indices: How do different households respond to the walkability of their neighborhood?. *Transportation research part D: transport and environment*, 16(4): 309-315.
- Pivo, G., and Fisher, J. D. (2011). The walkability premium in commercial real estate investments. *Real Estate Economics*, 39(2): 185-219.
- Rauterkus, S. Y., and Miller, N. (2011). Residential land values and walkability. *Journal of Sustainable Real Estate*, 3(1): 23-43.
- Rosen, S. (1974). Hedonic prices and implicit markets: product differentiation in pure competition. *Journal of political economy*, 82(1): 34-55.
- Tyrväinen, L., and Miettinen, A. (2000). Property prices and urban forest amenities. *Journal of environmental economics and management*, 39(2): 205-223.
- Walkscore. <https://www.walkscore.com/methodology.shtml>, (31.12.2018).

**An Analysis On
The
Relationship
Between
Housing Values
And House-
Specific Factors
And Its
Neighbouring
Amenities In
Turkey**

75

SMED UYGULAMASININ AYAR SÜRESİNE VE BİRİM MALİYETE ETKİSİ: KABUK SOYMA PARLAK ÇELİK ÜRETİM HATTI UYGULAMASI

SMED
Uygulamasının
Ayar Süresine
Ve Birim
Maliyete Etkisi:
Kabuk Soyma
Parlak Çelik
Üretim Hattı
Uygulaması

77

Hakan ÇELİK

Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü
Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD, Yüksek Lisans Öğrencisi
hakan.celik@outlook.com.tr

ORCID ID: 0000-0003-4123-6725

Dr. Öğr. Üyesi Kamil TAŞKIN

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Pamukova Meslek Yüksekokulu
ktaskin@sakarya.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-8081-7445

ÖZ

Amaç: SMED yönteminin ayar sürelerine ve birim zaman maliyetine olan etkisini araştırmaktır.

Yöntem: Ayar sürelerinin iyileştirilmesinde SMED metodolojisi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçların, birim maliyete olan etkisi FTM sistem ile değerlendirilmiştir.

Bulgular: Çalışma sonucunda iki ayar sürecinde 66% ve 62,5% iyileştirme sağlanmıştır. Ayar sürelerinde ve diğer duruşlarda sağlanan 1 dakikalık iyileştirme, birim maliyetlerde 0,0000514 TL azalma sağlamaktadır. Toplam ayar sürelerindeki iyileştirmeler, birim maliyetlerin 0,85 TL azaltmıştır.

Sonuç: SMED uygulamalarında elde edilen zaman kazançlarının yanı sıra bu kazançların üretim birim maliyetine nasıl bir etkide bulunduğu tespit edilmesi için, etkilerin maliyet sistemi üzerinden izlenmesi gereklidir.

Anahtar Kelimeler: SMED, OEE, FTM, Birim Maliyet

EXAMINATION OF THE EFFECT OF SMED METHODOLOGY ON THE SETUP TIME AND UNIT COST: APPLICATION IN THE STEEL BAR PEELING PRODUCTION LINE

ABSTRACT

Aim: The aim of this study is to investigate the effect of the SMED method on setup time and unit time cost.

Method: The SMED methodology was used to improve the setup times. The effect of the obtained results on unit cost was evaluated with the FTM system.

Findings: As a result, 66% and 62.5% improvement was achieved in the two adjustment processes. The one minute improvement provided during set-up times and other stops provides a reduction of 0.0000514 TL in unit costs. Reducing in total setup times have reduced unit costs by 0.85 TL.

Results: In order to determine how the reducing setup time of SMED applications are affected by the cost of production unit cost, the SMED application effects must be monitored over the cost system.

Keywords: SMED, OEE, FTM, Unit Cost

I.GİRİŞ

Üretim organizasyonları, değişen ve ağırlaşan dış paydaş beklentileri ile artan ikame ürün ve ürün sunucuları nedeniyle faaliyet sürecinde devamlılığını etkileyecek riskler ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, işletmeleri değişen çevre koşulları ve müşteri beklentilerinin oluşturdukları riski yönetmek ve artan rekabete karşı beklenen kaliteyi istenilen zamanda ve fiyat düzeyinde sunması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Yeni üretim araçları ve teknolojik yatırımlar, organizasyonların üretim kabiliyetlerini artırmanın yanı sıra hızlı ve seri üretimi de beraberinde getirmiştir. Diğer taraftan, yapılan yatırımlar işletme maliyetlerinin artmasına da neden olmuştur.

Artan maliyetler, piyasa ve rekabet koşullarına göre şekillenen pazar fiyatları ve müşteri beklentilerini hızlı cevaplayabilme kaygısı, üretim faaliyetlerinde meydana gelen kayıplarının azaltılarak etkinliğin artırılmasını ve faaliyetlerin kontrol edilebilmesini gerekli kılmıştır.

Kontrol edilemeyen ve standartlaştırılmamış üretim süreçlerinin en önemli kayıplarından birisi, ayar kayıplarıdır. Özellikle, sık ayar değişimlerinin yaşandığı veya esnek üretim modeli sürecini yürütmeye çalışan standartlaşmamış proseslerde, ayar kayıplarının etkisi daha fazla gözlenmektedir.

Müşteri değişen talepleri nedeniyle oluşan, az miktarda çeşitli ürün grupları karşısında kontrol edilemeyen ayar süreçleri, işletmelere önemli zaman ve üretim kayıplarına neden olmaktadır.

İşletmelerin ayar süreçlerini kontrol altına alarak, iyileştirilmesini ve kayıpların azaltılmasını sağlayan önemli yöntemlerden birisi SMED metodolojisidir. SMED, uzun zamanlı ayarları tekli dakikalara kadar indirilebileceği ve standartlaştırılabileceği temeline dayanan ayar süreci iyileştirme yöntemidir.

Kontrol edilemeyen ayar süreçlerinin sonucu ayar sürelerinin, toplam üretim ve duruş süreleri içerisindeki payının yüksek olması, işletmelerin ayar sürecinin iyileştirilmesi amacıyla SMED metodolojisine ve uygulamasına verdiği önem gün geçtikçe artmıştır. Uygulamalar, yöntemin uygulanması kadar sağlamış olduğu katkıların doğru şekilde ölçülmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda çalışmada, Kocaeli ilinde faaliyet gösteren parlak çelik üretimi gerçekleştiren seri üretim işletmesinde, ayar süreçlerinin iyileştirilmesine bağlı zaman ve birim zaman etkisi problemi incelenmiştir.

Bu çalışmanın amacı, ayar süreçlerinde yaşanan kayıplarının iyileştirilmesinde kullanılan SMED uygulamasının, zaman ve birim maliyete olan etkisini belirlemektir. Bunun için, 2017 üretim verilerine dayalı olarak üretim süreci ayar kayıpları analiz edilmiştir. Kayıp analizine bağlı olarak seçilen üretim hattının, ayar süreci analiz edilmiş ve SMED metodolojisi ile ayar sürecinde iyileştirme sağlanmıştır. Çalışmaya bağlı olarak, azalan ayar süresine bağlı olarak üretim toplam kayıp zamanları azalmıştır. SMED uygulamasının devamında, işletmenin faaliyet yapısına uygun kurulan FTM (Faaliyet Tabanlı Maliyetleme) sistemi üzerinden SMED uygulamasının birim maliyetlere olan etkisi belirlenmiştir.

II. Literatür Taraması

İşletmeler, işgücü, makine ve teçhizat, tesis ve kurulum alanı gibi sermaye unsurlarının toplam maliyetlerinin artmasına karşın üretim objelerini rekabetin oluşturduğu piyasa koşullarında fiyatlandırılma kısıtıyla karşı karşıyadır.

**SMED
Uygulamasının
Ayar Süresine
Ve Birim
Maliyete Etkisi:
Kabuk Soyma
Parlak Çelik
Üretim Hattı
Uygulaması**

**SMED
Uygulamasının
Ayar Süresine
Ve Birim
Maliyete Etkisi:
Kabuk Soyma
Parlak Çelik
Üretim Hattı
Uygulaması**

80

Üretim kaynaklarının birim maliyetlerindeki artış ve karlılık oranlarındaki azalış nedeniyle oluşan risk ve etkilerini azaltabilmek için üretim süreçlerinin daha iyi yönetilmesi ve iyileştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Maliyetlerin azaltılmasında israfların kilit role sahip olduğu savunan yalın üretim felsefesi, günümüzde işletmelerde ve akademik çalışmalarda sıklıkla ele alınmaktadır. Yalın üretim araçlarının maliyet azaltmada etkin rol oynaması ve elde edilen başarılar, uygulama araçlarının (5s, SMED, TPM vb.) araştırma ve uygulama konusu olmasını sağlamıştır.

Üretim işletmelerindeki standartlaştırılmamış ayar süreçleri, işletmelerin önemli israf kaynaklarından birisidir. Ayar sürelerinde sağlanacak iyileştirme ve standartlaştırmalar, kaynakların daha etkin kullanımına ve mamule yüklenen birim zaman maliyetlerinin azaltılmasına katkı sağlayacaktır. En ideal ayar sürelerine ulaşmak için yapılan çalışmalar bütünü olarak tanımlanabilecek olan SMED, yalın üretim sistemlerinin önemli maliyet azaltıcı ve tam zamanında üretimi destekleyici araçlarından birisidir.

Bu bölümde, ayar sürelerini iyileştirilmesi ve üretim etkinliğinin artırması amacı ile SMED metodolojisi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmalar değerlendirilmiş ve aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 1.
SMED Uygulamaları**

Yazar	Yıl	Metot	Uygulama Alanı	Elde Edilen Sonuçlar
Tanık	2010	SMED 6 Sigma	Otomotiv Sektörü	Mevcut kalıp değişim sürelerinde %35 azalma sağlamıştır. Bu çalışmanın sonucunda, iki sipariş arası kalıp ayar değişimlerinde 48 dakika iyileştirme elde edilmiştir.
Simoos ve Tenera	2010	SMED	Pres Hattı	Mevcut durumda 29 dakikada gerçekleştirilen ayar süreci, çalışmalar sonucunda 20 dakikaya düşürülerek, %28 iyileştirme elde edilmiştir.

Tablo 1. Devamı

Yazar	Yıl	Metot	Uygulama Alanı	Elde Edilen Sonuçlar
Abraham et al.	2012	SMED Üretim Miktarı	Pres Atölyesi	Ayar süresini 7 saatten 2 saate kadar düşürerek günlük toplam üretim miktarında 45000 adet artış elde edilmiştir.
Mali ve Inamdar	2012	SMED	Üretim Hattı	SMED uygulaması sonrası, mevcut duruma göre ayar sürelerinde %50 oranında iyileştirme sağlanmıştır.
Arul et al.	2014	SMED, OEE	Pres Atölyesi	Birim ayar süresi 76 dakikadan 9 dakikaya kadar indirilmiştir. Elde edilen iyileşmenin makine kullanılabilirliğine olan etkisi %38 olarak hesaplanmıştır.
Jagtap et al.	2015	SMED, ECRS	Delik Taşlama Makinası	Ayar süresi 183 dakikadan 122 dakikaya kadar indirilmiştir.
Raikar	2015	SMED	Freze Tezgâhı	Takım değişim süresini %24,5 oranında azaltmıştır.
Gavali et al.	2016	SMED, 5S, Kaizen	Pres Hattı	Ayar süresinde 27 dakikalık iyileştirme sağlanmıştır.

Ayar sürelerinin azaltılması amacı ile SMED metodolojisini uygulayan akademik araştırmaların önemli kısmı, yapılan çalışma sonrası ayar sürelerindeki azalma miktarının ölçülmesi üzerine yapılmıştır. İşletmeler açısından önemli olan durumlardan birisi de, iyileştirme performansının ölçülmesidir. Bu nedenle, elde edilen yeni ayar süreleri ve etkin üretim süreleri dikkate alınarak, maliyet sistemi kullanılarak ürün veya üretim hattı birim maliyetlerinde meydana gelen değişim izlenerek, çalışmanın performansı ortaya konmalıdır. Bu çalışma, literatürde yer alan SMED uygulamalarında elde edilen zaman kazançlarına ilave olarak uygulamanın üretim hattı birim maliyetlerine etkisinin incelenmesi gerekliliğini ortaya koyarak, akademik çalışmalara katkıda bulunması hedeflenmiştir.

SMED
Uygulamasının
Ayar Süresine
Ve Birim
Maliyete Etkisi:
Kabuk Soyma
Parlak Çelik
Üretim Hattı
Uygulaması

III. Çalışma Metodu

3.1. SMED (Single Minute Exchange of Die)

Küreselleşen imalat endüstrilerinin üretim faaliyetlerinde küçük parti boyutlarında üretimler ile sağlanan esnekliğe ihtiyacı vardır. Partiler arası geçiş sıklığının artması, toplam ayar sürelerinde önemli artışlara neden olmuştur (Gavali et al., 2016).

Üretim işletmelerinin, üretim parti boyutlarını küçülterek, esnek üretim sistemine geçebilmelerinin önündeki en önemli engellerden birisi ayar sürelerinin uzun olmasıdır. Kalıpların değiştirilmesi ve ayarların yapılmasından, müşteri standartlarına uygun ürünlerin oluşumuna kadar geçen süreler kayıp olarak değerlendirilir.

Kayıp sürelerden çekinen yöneticiler, stoklu veya büyük partili üretimi tercih ederek problemden kaçmayı tercih etmektedir (Ersoy, 2007). Yöneticilerin bu tutumu, işletmelerin rekabet edebilme ve esnek üretim yeteneğini geliştirme konusunda en önemli engellerden birisidir. Bunun aksine, üretim süreçlerini iyileştirerek üretim geçişlerinden ve diğer kayıplardan oluşan etkiyi azaltmak rekabet edebilirlik seviyesinin artmasına ve üretim yönetilebilirliğinin kolaylaşmasına katkıda bulunacaktır.

Üretim kayıplarının önemli kısmını oluşturan, ayar zamanlarını azaltmaya yönelik yapılan çalışmaların en fazla bilineni Shingo tarafından geliştirilen yalın üretim araçlarından biri olan "Single Minute Exchange of Die: SMED"dir. Shigeo Shingo ilk olarak Mazda Hiroşima fabrikasında 35, 750 ve 800 ton preslerin kalıp değişiminde iç ve dış ayarların ayrılması amacıyla SMED yöntemini kullanmıştır (Hülagü, 2011). Genel olarak bu kavram, on dakikanın altında olan takım ve kalıp değiştirme olarak sağlayan sistematik çalışma olarak tanımlanabilir (Ersoy, 2007).

Ayar sürelerinde meydana gelen azalış, üretim üzerinde aşağıdaki olumlu etkilerin oluşumunu sağlar (Tanık, 2010):

- Üretim partilerinin küçültülmesine bağlı olarak esnek üretim sistemine geçişe olanak tanır.
- Azalan ayar sürelerine bağlı olarak plansız duruş ve kullanılan işçilikte azalma meydana gelir.
- Makinelerin performans göstergelerinden OEE (Toplam Ekipman Etkinliği) değerinde artış sağlar.
- Üretim veya imalat maliyetleri azalır.
- Zaman kayıplarında azalış, teslimat sürelerine uyumu kolaylaştırır.

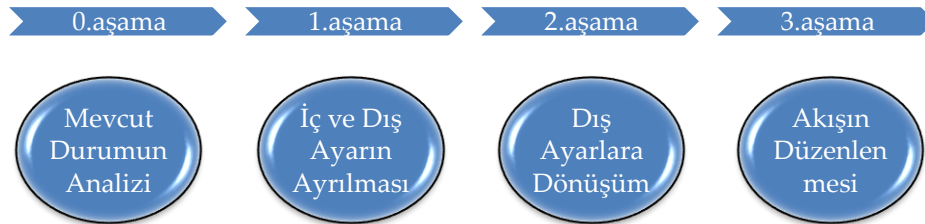
Üretim sahası içerisindeki uygunsuzluklar ve standartlaştırılmayan işlemler ayar sürelerinde dalgalanmalara yol açmaktadır. Diğer bir ifadeyle

standardizasyon eksikliği, ayar parametrelerinin ölçülemez olması gibi durumlar ayar sürelerini arttırır. Ayar işlemlerin standartlaştırılmamasının asıl sebebi, ayar prosedürlerinin olmayışından kaynaklanır. Bu durum, ayar alanına daha az ilgi gösterilmesine ve ayarların farklı sıra ve çalışma hızı ile gerçekleşmesine neden olur.

Hızlı kalıp değiştirme çalışmaları, deneme üretimlerinin ortadan kaldırılmasına ve küçük partili esnek üretimin gerçekleşmesine olanak sağlar. Müşteri taleplerinin hızlı şekilde karşılanabilmesi için mevcut kapasitenin daha etkin kullanılması gerekmektedir.

SMED metodolojisini daha kolay anlaşılabilmesi için, uygulamalarda kullanılan iç ayar ve dış ayar kavramların açıklanmasında fayda vardır. İç ayarlar, makine kapalıyken veyahut üretim durdurulduğu anda yapılan ayar işlemleridir. Soğuk çekme hatlarında, mükhre değişimi iç ayar işlemine örnek olarak verilebilir. Dış ayarlar ise, ayar faaliyetinin yapılması için makinenin veya üretimin durdurulmasına gerek yoktur. Makine kalıplarının temizlenmesi ve üretime hazırlanması örnek olarak verilebilir (Hülagü, 2011).

İç ayar süreçleri başta olmak üzere süreç adımlarının tamamı, SMED uygulaması içerisinde iyileştirmeye ve azaltılmaya çalışılmalıdır. Özellikle, toplam duruş yüzdesine etki eden iç ayar adımlarının ortadan kaldırılmasına ya da etkisinin azaltılmasına yönelik aksiyonlar alınarak ayar süresinin azaltılması sağlanmalıdır. İç ve dış ayar sürecinin iyileştirmesine odaklı SMED metodolojisinin uygulama adımları Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1.
SMED Aşamaları

Ayar sürelerinin azaltılması için uygulanan SMED metodolojisi, mevcut durumun analiz edilmesi, iç ve dış ayarların ayrıştırılması, dış ayarların dönüştürülmesi ve akışın düzenlenmesi olmak üzere dört aşamada uygulanmaktadır.

Mevcut Durumun Analizi: Bu aşamada, gerçekleşmesi gereken faaliyetler arasında net bir ayırım yoktur. Analiz çalışmalarına başlamadan

**SMED
Uygulamasının
Ayar Süresine
Ve Birim
Maliyete Etkisi:
Kabuk Soyma
Parlak Çelik
Üretim Hattı
Uygulaması**

önce, çalışan personelin bilgilendirilmesi ve çalışmalara katılması önemlidir (Simões ve Tenera, 2010).

İç ve Dış Ayarların Ayrılması: Hızlı ayar değişime geçiş çalışmalarının başlangıç aşamasında ayar işlemleri üretimin tamamlanmasından sonra gerçekleşmektedir. Bunu düzenlemek için ilk aşamada, yürütülen faaliyetlerin üretim içi ve üretim dışı ayar işlemleri olarak ayrılması gereklidir. Üretim dışı ayar işlemleri, önceki üretimin tamamlanmasından önce yapılabileceğini ifade eder. Shingo 'ya göre (1985) sadece birinci aşamayı uygulayarak ayar sürelerinde %30-%50 arasında iyileştirme sağlanabilir.

SMED çalışmasının başlangıcında karışık ayar modeli hâkimdir. Dış işlem olarak yapılması gereken işlemler iç işlem olarak gerçekleştirilmektedir. Bu durum, atıl zamanların artışına neden olmaktadır. Bu aşamada, elde kronometre ile yoğun iş analizi yapmak ve departman işlerini videoya alarak veriler çıkarmak önemlidir. Devamında atölyedeki personel ile görüşme yaparak fikirler almak gerekir. Bu uygulamalar sayesinde söz konusu ayarların iç ve dış ayar olarak ayrılması sağlanır (Ersoy, 2007).

Geleneksel çalışma ortamlarında birkaç çeşit kayıp meydana gelmektedir. Bunlar;

- İç ayar başlangıcında veya ayar işleminden sonra açığa çıkan aşınmış parçalara ait temizleme, taşıma ve yenisini arama esnasında makine kapalı tutulmaktadır.
- Üretimi tamamlanmış mallar depoya kaldırılırken veya stoktaki hammadde partisi eskisinin yerine geçebilmek amacıyla getirilmesi esnasında makineler çalışmamaktadır.

İç Hazırlık Sürecinin Dış Hazırlık Sürecine Çevirilmesi: Ayar iyileştirme sürecinin ikinci aşamasında, makine veya üretim dururken yapılan ayar faaliyetlerine odaklanılır. Bu aşamada, mevcut düzen içerisinde üretimi durdurarak yapılan faaliyetlerin, üretimi durdurmadan yapılması yönünde çalışmalar yapılır. İç ayar işlemlerinin dış ayarlara dönüştürülmesiyle ayar sürelerinde yaklaşık %75'e kadar azalma elde edilebilir (Tanık, 2010).

Hızlı Kalıp Değişimini İç ve Dış Hazırlığa Ayrı Ayrı Uygulamak: SMED'in son aşamasında ise, hem iç hem de dış ayar faaliyetleri en ince detayına kadar incelenir ve analiz edilir. Elde edilen sonuçlara bağlı olarak düzenleme ve iyileştirme faaliyetleri yapılır.

3.2. Toplam Ekipman Etkinliği (OEE)

Üretim işletmelerinin geleneksel üretim yöntemlerinden vazgeçerek teknoloji ve otomasyon ağırlıklı üretime geçişi, üretim yönetimini ve takibini daha zorunlu hale getirmiştir. Üretim teknolojilerine yapılan yatırımlar, mevcut prosesin sabit ve değişken maliyetlerinde de değişime neden olmuştur. Piyasa koşullarında aynı ürünün, aynı fiyatla piyasaya arz edildiği ortamda üretim işletmeleri, artan sabit ve değişken maliyetlerini azaltmak için, yatırım ekipmanlarını olabildiğince etkin ve verimli kullanması gerekmektedir. İşletmelerin, üretim proseslerinin veya iş merkezlerinin çalışma performansını takip etmesi için oluşturulan performans göstergelerinden birisi de toplam ekipman etkinliğidir.

Toplam ekipman etkinliği, belirlenen çalışma şartlarından sapmaya neden olan tüm üretim kayıplarını sistematik ve rasyonel biçimde açığa çıkaran, etkinlik ölçme ve analiz tekniği olarak tanımlanır (Yaşın ve Daş, 2017). İlk olarak Nakajima'nın OEE konseptini tanıtmışından sonra, SEMI (Semiconductor Equipment and Materials International) ekipman verimliliğini ölçmeye ve tanımlamaya yönelik standart oluşturmuştur (Tekin, 2009).

Ekipman etkinliği verileri işletmelerin, performans kayıplarının nedenlerini tespit etmeye olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda, hangi makinenin performansının en kötü olduğu ve çalışmalarının odaklanacağı makinelerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Temiz vd., 2010). İşletme yöneticilerinin, performans kayıplarını elimine etmek veya azaltma sağlamak için kayıp türlerini doğru bir şekilde belirlemeleri gerekmektedir. Ekipman veya makine kaynaklı olarak oluşabilecek kayıplar, duruş, hız ve kalite kayıpları olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir (Koçak, 2015).

Üretim ortamlarında sıklıkla yaşanan kayıplardan birisi duruş kayıplarıdır. Duruş kayıpları, daha çok arıza ve ayar kayıplarından dolayı meydana gelmektedir. Ekipman hataları, arızaları ve bakım çalışmalarının sistematik olarak ele alınmaması sebebiyle, üretimde duruş kayıplarının yaşanması olasıdır. Özellikle arıza bakımın yoğun olarak yaşandığı işletmelerde duruşlardan kaynaklanan performans kayıplarının oranı fazladır.

Ayar sürelerinin yüksek olması veya ekipmanların üretim esnekliğine sahip olmayışı nedeniyle üretim geçişleri uzun sürmektedir. Özellikle, katma değer üretmeyen ayar faaliyetlerinin veya ekipman çalışırken yapılabilecek ayar işlemlerinin, ekipmanı durdurarak yapmak ayar sürelerinin artmasına neden olacaktır. Ayar sürelerinin yanı sıra operatör yokluğu, ısınma zamanı, ürün sıkışması, yükleme eksiklikleri,

SMED
Uygulamasının
Ayar Süresine
Ve Birim
Maliyete Etkisi:
Kabuk Soyma
Parlak Çelik
Üretim Hattı
Uygulaması

hammadde bekleme gibi sürelerin tamamı duruş kayıpları içerisinde değerlendirilmelidir.

Sıklıkla yaşanan ve üretim yöneticilerinin göz ardı etmiş olduğu kayıp türü hız kayıplarıdır. Üretim ortamlarında çoğu zaman, alışlagelmiş hız parametreleriyle çalışma düzeni ve gerçek performansa ulaşıncaya kadar problem yaşanacağına olan inançtan ve çalışma parametrelerinin doğru belirlenmemesinden kaynaklanan sebeplerden dolayı hız performans kayıpları yaşamaktadır.

Kalite kayıpları, mevcut koşullar altında üretilen ürünler içerisinde müşteri tarafından reddedilecek ürünler olarak değerlendirilmektedir. Gereksinim veya tolerans dışı ürünler genellikle makine ve ekipmanların arızası ve kullanılabilir performansa ulaşana geçen sürede meydana gelmektedir. Bunun dışında, üretim parametrelerinde değişiklik ve operatör hataları da kalite kayıplarına neden olmaktadır.

Toplam ekipman etkinliği, belirtilen bu performans kayıplarının izleme ve kontrol görevinin ötesinde üretim makineleri veya hatlarından iyileştirme çalışmalarına değerlendirilebilir ve yorumlanabilir veriler sağlamaktadır. Etkin bir çalışmanın yürütülebilmesi için ekipman etkinliğinin kullanılabilirlik, performans oranı ve kalite oranı olmak üzere üç boyutun hesaplamalara katılması gerekmektedir (Polat, 2014).

Üretim yönetiminin beklentisi, planlanan üretim zamanı içerisinde öngörülen üretim hacminin sağlanmasıdır. İşletmelerin çalışma zamanları, planlanan üretim zamanlarından meydana gelmektedir. Öğle yemeği, çay molası, planlı bakım gibi faaliyetler işletmenin planları içerisinde yer aldığı için bu faaliyetlere ayrılan süreler planlı çalışma süresine dâhil edilmemelidir. Ayar süre kayıpları, ayarlar, anlık duruşları, onay bekleme süreleri gibi süreler planlanmış üretim zamanı içerisinde yer alan plansız duruş sürelerini oluşturur.



Şekil 2.
Çalışma Zamanı Dağılımı

Uygunluk veya kullanılabilirlik kavramı, planlanan üretim sürelerinde meydana gelen plansız duruşlar nedeniyle, sahada gerçekleşen gerçek üretim süresinin düzeyini ölçmektedir. Bir diğer ifadeyle kullanılabilirlik, gerçekleşen üretim süresi ile planlanan üretim süresinin oranı olup, ekipmanın kullanılabilirlik seviyesini temsil etmektedir.

$$\text{Kullanılabilirlik} = \frac{\text{Çalışma Zamanı}}{\text{Planlı Üretim Zamanı}} \text{ (Çelik, 2018)}$$

Etkinlik ölçümünün ikincil parametresi, performans oranıdır. Kullanılabilirliğin uzantısı olarak, gerçek üretim süresini dikkate alarak hesaplanmalıdır. Gerçekleşen üretim süresi içerisinde üretilmesi gereken miktara bağlı olarak gerçekleşen üretim miktarının seviyesi ölçülmektedir.

$$\text{Performans} = \frac{\text{Gerçekleşen Üretim Miktarı}}{\text{Yapılabilir Üretim Miktarı}} \text{ (Çelik, 2018)}$$

Müşteri gereksinimlerini karşılamayan veya yeniden işleme tabi tutulan kalite problemlili ürünlerin seviyesi, ekipman etkinliğini etkileyen son parametredir. Kabul edilen üretim miktarının, toplam üretim miktarı içerisindeki payı kalite oranı olarak tanımlanır.

$$\text{Kalite} = \frac{\text{İyi Parça Miktarı}}{\text{Toplam Parça Miktarı}} \text{ (Çelik, 2018)}$$

Bu açıklamalara bağlı olarak toplam ekipman etkinliği aşağıdaki şekilde formüle edilebilir:

$$\text{OEE} = \text{Kullanılabilirlik} * \text{Performans} * \text{Kalite} \text{ (Çelik, 2018)}$$

Dünya klasmanında, kullanılabilirlik %90, performans %95 ve kalite %99,9 bağlı olarak OEE değeri en küçük %85 olarak kabul edilmektedir (Polat, 2014).

3.3. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM)

Yatırım kararları, işletmelerin rekabet edebilme güçlerini ve üretim yeteneklerini arttırmak üzere alınan stratejik kararlardan birisidir. Teknolojik ve otomasyona dayalı üretime geçiş, üretim yöntemlerinin gelişmesi ve elde edilen mamullerin fiziksel ve miktar boyutunda pozitif gelişim göstermesi için yapılan yatırım kararlarından birisidir.

Son dönemlerde, artan rekabet ortamında varlığını devam ettirebilme güdüsü işletmeleri, işgücüne dayalı üretim metotlarından otomasyona dayalı üretime yönlendirmektedir. Bu yönelim, işletmelerde üretim ve yönetim anlamında değişikliğe sebep olduğu gibi maliyet unsurlarının dağılımında da değişikliğe sebep olmuştur.

Değişim, geleneksel yapı içerisinde bakım, üretim yöneticiliği, araştırma-geliştirme, satış ve pazarlama gibi üretim hacmi ile direkt bağlantı kurulamayan giderlerin ağırlıklarının önemsenmesi gereken oranlara yükselmesine neden olmuştur. Hacim tabanlı geleneksel maliyetleme sistemleri, endirekt nitelikli giderlerin dağıtılması ve doğru veriler üretebilmesi konusunda yetersiz kalmıştır.

Hızlı ve güvenilir veriye duyulan ihtiyaç ve geleneksel maliyetleme sistemlerinin yetersizliği, maliyetleme sistemlerinin değiştirilerek, gereksinimleri karşılayacak yapıya ulaşma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Endirekt üretim ve yönetim giderlerinin ortaya çıkardığı olumsuzlukları gidermek ve işletme yöneticilerine güvenilir ve takip edilebilir maliyet yapısı oluşturmak üzere faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi (FTM) geliştirilmiştir.

Mamul veya hizmetin meydana gelmesi için gerekli olan işletme faaliyetlerinin kaynakları tüketmesi gerekliliği üzerine kurulu FTM sistemi, maliyet objeleri ile kaynaklar arasında ilişkiyi açıklayabilen maliyet sistemidir (Unutkan, 2010). FTM sistemi, ürün veya hizmetin oluşabilmesi için gerekli kaynakları tüketim miktarı oranında maliyet objelerine yansıtmaktadır (Pazarçeviren ve Şahin, 2013).

FTM sisteminin yapısı, yöneticilerin veri gereksinim derinliğine ve işletme faaliyet yapısına bağlı olarak değişir. Gereksinimleri ve faaliyet yapısı iyi analiz edilmiş bir işletme için, başarılı bir maliyetleme sisteminin kurulabilmesi için gerekli olan uygulama aşamaları aşağıdaki gibidir (Güzeldere, 2007; Topçu, 2013):

- Süreç Analizi ve Faaliyetlerin Belirlenmesi
- Maliyet Etkenlerinin Seçilmesi ve Belirlenmesi
- Maliyetlerin Faaliyet Merkezlerine Dağıtımı
- Maliyet Havuzlarının Oluşturulması
- Faaliyet Maliyetlerinin Mamullere Yüklenmesi

IV. SMED Uygulamasının Ayar Sürelerine Ve Birim Maliyetlere Olan Etkisinin İncelenmesi

4.1. Uygulamanın Önemi ve Amacı

Üretim teknolojilerine olan yatırımlar, işletmelerin maliyet yapılarını dinamik olarak kontrol edebilme ve hızlı karar verebilme yeteneği kazanması etkin maliyet yönetiminin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Rekabet ortamında, karlılık düzeyinin artırılması için faaliyetlerin analiz edilmesi ve kayıpları azaltıcı aksiyonların uygulamaya konması gereklidir. Aksiyon sonuçlarının, maliyetlere olan etkisinin ölçülmesi ve güncel maliyetlerin belirlenmesi, işletmede karar sürecinin etkin yönetilebilmesi açısından önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, SMED metodolojine bağlı olarak ayar sürelerinin azaltılması çalışmalarının birim maliyetlere olan etkisini incelemek ve güncel birim maliyetleri belirlemektir.

Bunun için, parlak çelik sektöründe faaliyet gösteren bir işletme bünyesinde tam maliyete dayalı FTM sistemi kurularak prosesin birim maliyetleri belirlenmiştir. Ardından, proses üzerinde ayar sürelerinin azaltılmasına yönelik SMED metodolojisi uygulanmış ve ayar süreci standartlaştırılmıştır. Standart ayar sürecine bağlı olarak elde edilen birim maliyetler ile başlangıçtaki birim maliyetler karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

4.2. SMED Metodolojisi ile Ayar Sürelerinin İyileştirilmesi

Üretim işletmelerinde değer yaratmayan faaliyetlerin oranının fazla olması veya faaliyet yapısından dolayı artma olasılığının bulunması, işletmelerin birim zamanda ortaya çıkardığı katma değerlerin miktarının da azalması anlamına gelmektedir.

Diğer taraftan, artan üretim maliyetleri ve daralan kar marjına karşın işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilme kaygısı, her kaynak tüketimini etkin şekilde kullanabilmeyi zorunlu kılmaktadır. Birim mamul veya hizmetin oluşabilmesi için, katlanılan kaynak tüketimlerinin miktarının azaltılması veya sürecin iyileştirilmesi işletmelerin maliyet avantajı sağlaması için aldığı önemli aksiyonlardan birisidir.

Kaynak tüketiminin azaltılması, herhangi bir değer üretmeksizin tüketilen kaynakların belirlenmesi ve kullanımının ortadan kaldırılmasına yönelik yapılan önleyici ve iyileştirici çalışmaları ile sağlanmaktadır.

Değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması ve süreçlerin iyileştirilmesine yönelik çalışmaların önemli aşaması, etkin planlama ve karar süreci ile iyileştirme yapılacak proses veya üretim hattının belirlenmesidir.

İyileştirme yapılacak proseslerinden hangisinin öncelikli olarak ele alınacağı kararının verilmesi için, mevcut durumda katma değer yaratmayan faaliyetlerin ve etkilerinin analizinin yapılması gerekir.

**SMED
Uygulamasının
Ayar Süresine
Ve Birim
Maliyete Etkisi:
Kabuk Soyma
Parlak Çelik
Üretim Hattı
Uygulaması**

Mevcut durumun ortaya çıkarılması ve iyileştirme konularının belirlenmesinde sıklıkla kullanılan yönetim verilerinden birisi toplam ekipman etkinliği (OEE) verileridir. OEE verileri, işletmede bulunan ekipmanların toplam verimlilik düzeyleri ve verimliliğe etki eden değer yaratmayan süreçlerin belirlenmesine olanak tanır.

Çalışmada, işletmenin 2017 yılı üretim verilerine dayalı olarak, ana üretim hatlarının OEE değerlerinde elde edilen toplam ayar süreleri ve kayıp oranları özetlenmiştir. İşletme içerisinde, proses geliştirme mühendisi ile birlikte üretim, bakım ve planlama mühendislerinden oluşan beş kişilik süreç iyileştirme ekibi ile değerlendirme yapılarak, talep yoğunluğu, işletme kritiklik seviyesi ve toplam ayar sürelerinin yüksek olmasından dolayı kabuk soyma hattının ayar sürecinin iyileştirilmesine karar verilmiştir.

**Tablo 2.
Ayar Kayıp Analizi**

Ana Üretim Hatları	Toplam Ayar Süresi (dk)	Duruşlar İçerisindeki Payı	Planlanan Üretim Süresindeki Oranı	Öncelik Seviyesi
Kabuk Soyma	25322	%38,08	%11,42	1
ID Soğuk Çekme	8697	%23,18	%8,05	2
Çubuk Soğuk Çekme	10782	%18,90	%4,35	3

Kabuk soyma hattında, gözleme dayalı veriler ışığında iki tip ayar süreci gerçekleşmektedir. Bunlardan birincisi, üretim tipleri arası geçişi temsil eden ayar duruşlarıdır. Ayar duruşları, proses üzerinde farklı kesit çaplarına veya malzeme kalitelerine geçişlerde yapılması gerekli olan faaliyetlerdir. İkinci tip ayarlar, süreçte malzeme geçişi olmaksızın kesici takımların kullanılamaz hale gelmesinden kaynaklanan kesici takım değişmesi durumlarını ifade eden bıçak değişim ayarlarıdır. Ayar analizinde birlikte değerlendirilen ayar tiplerinin dağılımı ise Tablo 3 te gösterilmiştir.

**Tablo 3.
Ayar Tiplerine Göre Ayar Sürelerinin Değişimi**

Ayar Tipi	Toplam Ayar Süresi (dk)	Duruşlar İçerisindeki Payı	Planlanan Üretim Süresindeki Oranı	Yıl içi Tekrar Sayısı
Üretim Geçişi	20250	30.46%	%9,13	810
Bıçak Değişimi	5072	7.63%	%2,29	317
Toplam	25322	38.08%	%11,42	

Üretim hattının ayar faaliyetlerine ait mevcut durumun belirlenmesi için gözlem yapılarak, faaliyet adımları belirlenmiştir. Belirlenen faaliyet adımlarına ait zaman etüdü çalışmaları ile ilgili ayar faaliyetlerine ayrılan zaman dilimleri tespit edilmiştir.

Mevcut durumda, malzeme bekleme ve doğrultma ayarı bekleme adımlarında yaşanan zaman kayıpları, direkt olarak ayar sürecinin içerisinde olmadığı ve kayıp sürelerinin mevcut durum ayar sürelerinde yanılmaya neden olacağı için ihmal edilmiştir. Söz konusu adımların iyileştirmesi, SMED uygulamasının dışında yapılacak iyileştirme çalışmaları ile geliştirilecektir. Ayrıca uygulamada, bazen iç bazen dış olarak yapılan standartlaşmamış ayar adımları iç ayar olarak kabul edilmiştir. Açıklamalara bağlı olarak, belirlenen ayar faaliyetleri ve işlem sürelerine ait veriler tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 4.
Mevcut Durum Analizi

No	Ayar Adımı	Mevcut Süre (dk)	Üretim Geçiş Ayarı (dk)	Bıçak Değişimi(dk)	İç Ayar
1	Malzeme Bekleme	0	0	0	x
2	Malzeme Alma	5	5	0	x
3	Malzeme Açma	2	2	0	x
4	Kesici Uç Kater Sökme	4	4	4	x
5	Kesici Uç Değişimi	5	5	5	x
6	Kater Bağlama	3	3	3	x
7	Sıyırıcı Değişimi	1	1	0	x
8	Ana Ekran Ayarı	4	4	0	x
9	Test	4	4	4	x
10	Doğrultma Ayar Bekleme	0	0	0	x
11	Ana Üretim Hızına Ulaşma	1	1	1	x
TOPLAM		29	29	17	

Ayar faaliyetlerini düzenleme ve iyileştirme çalışmalarının ikinci aşaması, mevcut durumda tespit edilen ayar aşamalarının iç ve dış olarak ayrılmasıdır. Bu aşamada, mevcut ayar süreci içerisinde, iç ayar süreci içerisinde olup dış ayar olarak yapılabilecek faaliyetlerin ayrılması gerekir. Mevcut ayar adımlarının iç ve dış olarak ayrılması sonucu, ayar sürelerinin dağılımı Tablo 5'te gösterilmiştir.

SMED
Uygulamasının
Ayar Süresine
Ve Birim
Maliyete Etkisi:
Kabuk Soyma
Parlak Çelik
Üretim Hattı
Uygulaması

Tablo 5.
Ayar Adımlarının İç ve Dış Olarak Ayrıştırılması

Sıra No	Ayar Adımı	Süre (dk)	İç Ayar (dk)	Dış Ayar (dk)
1	Malzeme Bekleme	0	0	0
2	Malzeme Alma	5	0	5
3	Malzeme Açma	2	2	0
4	Kesici Uç Kater Sökme	4	4	0
5	Kesici Uç Değişimi	5	5	0
6	Kesici Uç Kater Bağlama	3	3	0
7	Sıyırıcı Değişimi	1	1	0
8	Ana Ekran Ayarı	4	4	0
9	Test	4	4	0
10	Doğrultma Ayar Bekleme	0	0	0
11	Ana Üretim Hızına Ulaşma	1	1	0
TOPLAM		29	24	5

Ayar adımlarının iç ve dış olarak ayrıştırılması işleminde, “malzeme alma” dışında mevcut durumda tüm adımlar iç ayar süreci olarak yapılması gerektiği tespit edilmiştir. Sonraki aşamada, iç ayarların dış ayarlara dönüştürülmesini ve iç ve dış ayar süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik alınan aksiyonlar ve etkileri aşağıdaki gibidir:

Tablo 6.
Ayar Adımlarının İyileştirilmesi

Sıra No	Ayar Adımı	Aksiyonlar	Süre	İç Ayar	Dış Ayar
1	Malzeme Bekleme	-	0	0	0
2	Malzeme Alma	1- Malzeme transfer çalışması ayrılması (Etki:2dk) 2-Vinç Hazırlığı(Etki: 2 dk)	1	0	1
3	Malzeme Açma	1-Ayırma Kolu tasarımı ile iş emri ayırma (Etki: iç ayarın dış ayara dönüştürme) 2-5S Çalışması. (Etki: 1 dk)	2	0	2
4	Kesici Uç Kater Sökme	1-Havalı çekirme aparatı kullanımına geçiş yapılacaktır.	1,5	1,5	0

Tablo 6.
Ayar Adımlarının İyileştirilmesi

Sıra No	Ayar Adımı	Aksiyonlar	Süre	İç Ayar	Dış Ayar
5	Kesici Uç Değişimi	1- Hava tesisatı çekilmesi. (Etki:0.5dk) 2- Yedek Kater tedarik edilmesi (Etki: iç ayarın dış ayara dönüştürme) 3-5S Çalışması. (Etki:0.5dk) 4-Komparatör satın alma (Etki: 1 dk)	3	0	3
6	Kesici Uç Kater Bağlama	1-Yeni operatörlerin uygulama çalışması yaptırılması	1	1	0
7	Sıyırıcı Değişimi	1-Sıyırıcıların sınıflandırılması	0,5	0,5	0
8	Ana Ekran Ayarı	1-Ürün reçete seçimi ile otomatik ayar sisteminin kurulması	2	2	0
9	Test	1- Üretim hattının başında kullanılmak üzere mikrometre tedarik edilmesi (Etki:1dk) 2-Hesap makinası tedarik edilmesi (Etkisi: 0,5 dk)	2,5	2,5	0
10	Ayar Bekleme	-	0	0	0
11	Ana Üretim Hızına Ulaşma	-	1	1	0
TOPLAM			14,5	8,5	6,0

Aksiyonların ardından standartlaştırılmış ayar süreleri elde edilmiştir. Bu sürelerin devamlılığının sağlanması için, operatör yetiştirme ve yetkinlik değerlendirme sistemleri oluşturularak çalışmanın disipline edilmesi ve devamlılığı sağlanmaktadır. Standartlaştırılmış zaman verileri Tablo 7’de gösterilmiştir.

SMED
Uygulamasının
Ayar Süresine
Ve Birim
Maliyete Etkisi:
Kabuk Soyma
Parlak Çelik
Üretim Hattı
Uygulaması

Tablo 7.
Standartlaştırılmış Ayar Süreleri

Ayar Tipi	İç Ayar Süresi (dk)	Dış Ayar Süresi (dk)	Toplam Ayar Süresi (dk)
Üretim Geçişi	8,5	6	14,5
Bıçak Değişimi	6	3	9

Dış ayar adımlarının belirlenmesi, iç ayar adımlarının dışsallaştırılması ve ayar adımlarının iyileştirilmesinden sonra oluşturulan standart ayar adımları ve işlem süreleri dikkate alınarak hesaplanan toplam ayar süreleri Tablo 8.'de gösterilmiştir.

Tablo 8.
Standartlaştırılmış Toplam Ayar Süreleri

Ayar Tipi	Toplam Ayar Süresi (dk)	Duruşlar İçerisindeki Payı	Planlanan Üretim Süresindeki Oranı	Yıl içi Tekrar Sayısı
Üretim Geçişi	6885	%13,78	%3,11	810
Bıçak Değişimi	1902	%3,81	%0,86	317
Toplam	8787	%17,59	%3,97	

4.3. Uygulamanın Birim Maliyetlere olan Etkisinin Belirlenmesi

İşletme yöneticileri, ürün fiyatlandırma, kapasite planlama ve kapasite artırımı, özel sipariş kabulü, makine yenileme gibi birçok kritik kararın verilmesi aşamasında maliyet analizlerini kullanmaktadır.

Birim maliyet değerleri, ürünlerin veya ürünlerden oluşan sipariş partilerinin katkı paylarını belirlemede, karlılık düzeylerini analiz etmede katkıda bulunduğu gibi teklif aşamasında ise öngörülen maliyetlerin belirlenmesine katkı sağlamaktadır.

Birim maliyetlerin belirlenmesi ve analiz edilmesi, işletme karar vericilerinin önemli görevlerinden birisidir. İşletme yöneticilerinin hızlı ve doğru karar vermesi, işletme faaliyetleri ile uyumlu ve maliyetleri açıklayabilme özelliğine sahip maliyet sistemlerinden veriler elde etmesine bağlıdır. Bu nedenle, işletme faaliyet yapısını açıklayan maliyet sisteminin kurulmuş olması veya mevcut maliyet sisteminin faaliyetlere uyumlaştırılması gereklidir. FTM sistemi, işletme faaliyetleri ile maliyetler arası ilişkiyi açıklayabilen maliyetleme sistemlerinden birisidir.

İşletme faaliyetleri ve oluşan gider yapısı ele alındığında, GÜG ve işletme düzeyi yönetim giderlerinin toplam gider içerisindeki paylarının yüksek olması, açığa çıkan faaliyet giderlerinin faaliyetlere dağıtımında

hacim odaklı dağıtım anahtarlarının yetersiz kalması sebebiyle tam maliyete dayalı FTM sistemi kurulmuştur.

Yöneticilerin diğer önemli görevi, maliyetlerin azaltılması ve kontrol altında tutulmasına bağlı olarak işletme karlılık düzeyini artırıcı ve stratejik maliyet liderliği ile pazar payını artırıcı önlemler ile işletmenin devamlılığını sağlamaktır.

Üretim faaliyetlerinde katma değer yaratman faaliyetlerin belirlenmesi ve etkisinin azaltılması veya ortandan kaldırılmasına yönelik düzeltici faaliyetler birim maliyetlerin azaltılmasına yönelik önemli çalışmalarındandır. Katma değer yaratmayan ve önemli süreç kayıplarından olan ayar duruşları önemli israf kaynaklarından birisidir. SMED Metodolojisi, ayar adımlarını elimine etme, dışsallaştırma ve azaltmaya yönelik uygulanan önemli yalın üretim araçlarından birisidir.

İşletme faaliyet yapısına göre kurulan FTM sistemi ile işletmenin 2017 yılı üretim ve maliyet verileri kullanılarak, mevcut durumda kabuk soyma hattına ait birim maliyetleri Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9.
İyileştirme Öncesi Birim Maliyet Tablosu

Üretim Hattı		Kabuk Soyma Hattı	
Planlanan Üretim Süresi (dk)	221730	Toplam Kayıplar	66490
Ayar Kayıpları (dk)	25322	Etkin Üretim Süresi (dk)	155240
Toplam Sabit Maliyet (TL)	993029	Birim Sabit Maliyet (TL)	6,40
Toplam Değişken Maliyet (TL)	379359	Birim Değişken Maliyet (TL)	2,44

Üretim hattında SMED uygulaması sonrası, sağlanan zaman kazançları, mevcut duruma göre birim zamanda daha fazla üretim yapabilme kabiliyetini kazandırmıştır. Çalışmanın, üretim süresine ve birim maliyete etkisi Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10.
İyileştirme Sonrası Birim Maliyet Tablosu

Üretim Hattı		Kabuk Soyma Hattı	
Planlanan Üretim Süresi (dk)	221730	Toplam Kayıplar	49955
Ayar Kayıpları (dk)	8787	Etkin Üretim Süresi (dk)	171775
Toplam Sabit Maliyet (TL)	993029	Birim Sabit Maliyet (TL)	5,78
Toplam Değişken Maliyet (TL)	379359	Birim Değişken Maliyet (TL)	2,21

V.SONUÇ ve ÖNERİLER

Sektör içi rekabetin artışı ve ikame ürünlerin ortaya çıkışı, işletmelerin satış hacimlerinin ve karlılık düzeylerinin azalmasına sebep olmuştur. Buna ilave olarak, rekabet edebilmek amacı ile yapılan teknolojik yatırımların maliyet kalemlerinin yapısında, miktarında ve ağırlığında değişiklik meydana getirmesi değişimlerin karlılık üzerindeki etkisini artırmıştır.

İşletmeler, değişimin ortaya çıkardığı olumsuz etkinin azaltmak, kar oranını artırmak ve pazar konumunu koruyabilmek için mevcut üretim kaynaklarındaki katma değer üretmeyen faaliyetleri ortadan kaldırarak üretim maliyetlerini düşürmeyi hedeflemektedir.

Geleneksel üretim işletmelerinde, önemli kayıplarından birisi ayar ve seri üretime geçiş süreleridir. Özellikle, esnek üretim ve sık ayar değişiklikleri, işletmelerin toplam kayıplarını ve bu kayıplar içerisindeki ayar değişiklik paylarını artırmaktadır. Bu kayıpların azaltılması için, ayar adımlarının iyileştirilmesi ve standartlaştırılması gerekir. SMED metodolojisi, ayar sürecini iyileştirmek ve standartlaştırmak üzere kullanılan yalın üretim aracıdır.

Çalışmada, parlak çelik sektöründe faaliyet gösteren seri üretim işletmesinde, 2017 üretim faaliyetlerine ait veriler dikkate alınarak, ayar süreci iyileştirme çalışması yapılmıştır. Bunun için, üretim hatlarında yıl boyu meydana gelen kayıplar ve süreleri belirlenerek, OEE değerleri hesaplanmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda, ayar kayıp miktarının fazla olduğu kabuk soyma hattı üzerinde çalışmaya odaklanılmıştır.

Üretim hattı üzerindeki mevcut ayar sürecinin belirlenmesi için gözlem yapılmış ve gözden kaçabilecek kısımların belirlenmesi için video kaydı alınmıştır. Başlangıç aşamasında, ayar standardının olmayışı sebebiyle, ayar adımlarının tamamı iç ayar sürecinde gerçekleşmektedir. Ayar adımlarının iç ve dış ayrılmasından sonra, iç ayarlarının dışsallaştırılması yapılmış ve son olarak iç ve dış ayarların iyileştirmeleri yapılmıştır. Çalışmaya ilişkin karşılaştırma tablosu aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 11.

İyileştirme Sonrası Ayar Süresi ve Birim Maliyet Kazanç Tablosu

Ana Üretim Hatları	Birim Ayar Azalış (dk)	Toplam Ayar Kazanç Süresi (dk)	Toplam Duruş İçindeki Azalış Yüzdesi	Planlı Süre İçindeki Azalış Yüzdesi	Birim Maliyet Azalışı (TL)
Üretim Geçiş	23	13365	%16,68	%6,02	
Bıçak Değişimi	14	3170	%3,82	%1,43	0,85
Toplam	x	16535	%20,5	%7,45	

SMED Uygulamasının Ayar Süresine Ve Birim Maliyete Etkisi: Kabuk Soyma Parlak Çelik Üretim Hattı Uygulaması

97

SMED çalışması sonrası, kabuk soyma hattında üretim geçiş ve bıçak değişimi ayar işlemlerinde mevcut ayar sürelerine göre %66 ve %62,5 iyileştirme elde edilmiştir. Bu iyileştirmeler, toplam duruş üzerinde %20,5 ve planlanan üretim süresi içerisinde ise %7,45 azalışa katkıda bulunmuştur. Ayar sürelerinde meydana gelen 1 dk iyileştirme birim maliyetlerin 0,0000514 TL azalmasını sağlamaktadır.

Üretim hattında, birim ayar sürelerinin azaltılması kadar ayar sayılarının etkin planlanması ve yardımcı ekipman etkinliğinin artırılması da önemlidir. Bu nedenle, üretim programında malzeme kesit ve kalitesi benzer ürün siparişlerinin birlikte çizelgelenmesi optimum ayar süresinin elde edilmesine katkı sağlayacaktır. Her üretim geçişinde ayar sürelerinde 3 dk kazanç sağlanacaktır. Bunun yanı sıra, kesici takımların işlenebilme kabiliyetlerinin iyileştirilmesine yönelik yapılacak çalışmalar ile bıçak değişim sayısında azalma sağlanarak, toplam ayar sürelerinde iyileştirmeler sağlanabilir.

OEE içerisindeki ayar kayıpları dışında yer alan önemli kayıpların analiz edilerek iyileştirilmesi, birim maliyetlerin azaltılmasına katkıda bulunacaktır.

Çalışma sonucunda Tablo 11’de yapılan değerlendirmeye bağlı olarak, iyileştirme çalışmaları toplam duruş kayıplarının azalmasına katkı sağladığı gibi sürece ait birim maliyetinde azalmasını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, aynı ya da farklı metodlar ile süreç iyileştirmesine odaklanan işletme ve akademik çalışmaların etkinliğinin birim maliyete etkisi yönünden de değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur.

Bu çalışmanın devamında, farklı işletmelerde ve akademik çalışmalarında, ekipman etkinliğine etki eden iyileştirme faaliyetlerinin sonucunun birim maliyete etkisinin değerlendirilmesi söz konusu olduğunda, mevcut maliyet sisteminin faaliyetler ile uyumlu olması, etkin

değerlendirmenin yapılabilmesi açısından dikkat edilmesi gereken konudur.

KAYNAKÇA

- Abraham, A., Ganapathi, K. N. ve Motwani, K. (2012). Setup Time Reduction through SMED Technique in a Stamping Production Line. *SASTECH Journal*, 11(2): 47-52.
- Arul, T. G., Manimaran, A. ve Ranjith, P. (2014). SMED Implementation in a Press Shop. *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering: Innovative Approaches In Mechanical Engineering*, 3:36-41.
- Çelik, H. (2018), SMED Uygulamalarının İmalat Sürelerine ve Birim Maliyete Olan Etkisi ve Toplam Ekipman Etkinliği ile Değerlendirilmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü.
- Ersoy, A. (2007), Yalın Üretim Tekniklerinden Hızlı Kalıp Değişimi ve Bir İmalat İşletmesi Uygulaması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gavali, R., Chavan, S. ve Dongre, G. G. (2016). Set-up Reduction of a Manufacturing Line using SMED Technique. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3 (7): 1748-1750.
- Güzeldere, T. A. (2007). Üretim İşletmelerinde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımı ve Bir Uygulama, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hülagü, K. T. (2011), Çelik Boru İmalatında Yalın Üretim ve SMED Uygulaması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Jagtap, N. S., Ugale, V. D., Kadam, M. M., Kamble, S. S. ve Salve, A. V. (2015). Setup Time Reduction of Machine Using SMED Technique and Lean Manufacturing. *International Journal of Advances in Production and Mechanical Engineering*, 1 (2): 7-14.
- Koçak, A. (2015). İmalat Süreçlerinde Kullanılan Performans Ölçütleri Üzerine Bir Literatür Araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3): 160-185.
- Mali, Y. R. ve Inamdar, K. H. (2012). Changeover Time Reduction Using SMED Technique of Lean Manufacturing. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2 (3): 2441-2445.
- Pazarçeviren, S. Y. ve Şahin, N. K. (2013). Rekabetçi Fiyat Belirlemede Faaliyet Tabanlı Direkt Maliyetleme Sistemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (29): 243-259.

İşletme Bilimi Dergisi (JOBS), 2019; 7(1): 77-103. DOI: 10.22139/jobs.449901

- Polat, İ. (2014). İşletmelerde Toplam Ekipman Etkinliği (OEE) Kullanımı ile Elektrik Enerjisi Tasarrufu, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Raıkar, N. A. (2015). Reduction in Setup Time by SMED Methodology. *International Journal of Latest Trends in Engineering and Technology*, 5 (4): 56-60.
- Shingo, S. (1985). A Revolution in Manufacturing: The SMED System. Cambridge: MA.
- Simoos, A. ve Tenera, A. (2010). Improving setup time in a Press Line – Application of the SMED methodology. *IFAC: Management and Control of Production Logistics*, 297-302.
- Tanık, M. (2010). Kalıp Ayar Sürelerinin SMED Metodolojisi ile İyileştirilmesi: Bir Yalın Altı Sigma Uygulaması. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25:117-140.
- Tekin, İ. (2009). Üretim Kayıp Maliyetlerinin Belirlenmesi ve Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Temiz, İ., Atasoy, E. ve Sucu, A. (2010). Toplam Ekipman Etkinliği ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (4): 49-60.
- Topçu, N. (1997). Birleşik Üretim Ortamında Maliyet-Hacim-Kar Analizleri, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Unutkan, Ö. (2010). Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama. *Mali Çözüm*, 1 (97): 85-105.
- Yaşın, M.F. ve Daş, G. S. (2017). KOBİ'lerde ekipman etkinliğinin iyileştirilmesinde TEE tabanlı yeni bir yaklaşım: bir ahşap işleme kuruluşunda uygulama. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 32 (1): 45-52.

**SMED
Uygulamasının
Ayar Süresine
Ve Birim
Maliyete Etkisi:
Kabuk Soyma
Parlak Çelik
Üretim Hattı
Uygulaması**

**SMED
Uygulamasının
Ayar Süresine
Ve Birim
Maliyete Etkisi:
Kabuk Soyma
Parlak Çelik
Üretim Hattı
Uygulaması**

**EXAMINATION OF THE EFFECT OF SMED
METHODOLOGY ON THE SETUP TIME AND UNIT
COST: APPLICATION IN THE STEEL BAR PEELING
PRODUCTION LINE**

EXTENDED ABSTRACT

100

Competition is one of the most important factors in determining the independence of product prices. Increasing competition conditions cause sales prices of products and services not to be determined by enterprises. On the other hand, competition forces companies to seek alternative methods and tools.

Production companies increase their investments in production technologies in order to increase the efficiency of the process. The product quality is increased and the production times are shortened by the effect of these investments. In spite of the positive results of the investments, operating costs have been negatively affected and production costs have increased significantly.

The two factors that affect the level of companies' profitability are the sale price and conversion costs. The profitability of the companies decreased due to the determination of the sales price in the market conditions and the increase in the operating costs. As a result, it is necessary to manage the operating costs better in order to increase the level of profitability of the enterprises and to continue the operational activities.

The companies initially focused on reducing department cost items. Due to the limited results, they realized that the actual losses were in the production process. It is important how effectively the unit time is used in a process where production costs are high. Therefore, process-oriented thinking has gained weight and companies have begun to try to improve the production process.

The problem of uncontrollable production processes in traditional production enterprises is that the number of non-value-added activities and their weight are high. Actual production time is low due to the high number of chronic problems such as failure, adjustment and waiting. On the other hand, the total adjustment period has increased due to changing customer

expectations, increasing product variety, and decreasing demand size. As a result, the actual production time is further reduced.

One of the most important posture losses in uncontrolled production processes is the adjustment and preparation processes. Under changing conditions, the adjustment time has become more important. The SMED methodology is one of the methods frequently used to improve the setup process. It is a lean manufacturing tool that focuses on the creation and development of a systematic setup process with the aim of reducing the losses of enterprises.

The SMED Methodology contributes to the adjustment and improvement of the machinery or equipment to be performed with minimum setup time. In this way, it is possible to reduce the time of preparation between two orders in production processes and reduce the size of order parties and reduce stock costs.

At the end of SMED applications, it is generally concerned with how much the unit setting times are reduced. However, as well as examining the effect of the results of the application on the unit set-up time, it is necessary to examine the effect of the results on the total efficiency of the equipment and the unit cost of the equipment. The fixed costs per product will be reduced, depending on the increase in production quantity per unit time. Therefore, the reflection of SMED applications on unit cost should be evaluated in order to reflect the results to the level of pricing and profitability.

The aim of this study is to investigate the effect of SMED applications on total production times and unit costs. For this purpose, a SMED application study was carried out in the production line of a bright steel company in Kocaeli. The study was evaluated in two separate stages as measuring the effect on the production time and measuring the effect on the unit cost after the improvement of the process.

OEE (Total Equipment Effectiveness) was used to evaluate the effectiveness of production vehicles and to prioritize the machinery or equipment to be improved. OEE is a key performance key that allows the production line to be evaluated based on availability, performance and quality. In the study, prioritization of the three main product lines of the company was evaluated according to OEE calculated based on 2017 production data. According to the result of the evaluation, it was decided to work on the peeling machine.

The SMED methodology in the selected production line has been implemented in four stages: analyzing the current situation, separating the

**SMED
Uygulamasının
Ayar Süresine
Ve Birim
Maliyete Etkisi:
Kabuk Soyma
Parlak Çelik
Üretim Hattı
Uygulaması**

**SMED
Uygulamasının
Ayar Süresine
Ve Birim
Maliyete Etkisi:
Kabuk Soyma
Parlak Çelik
Üretim Hattı
Uygulaması**

102

internal and external adjustment processes, converting the external setting operations to internal setting and improving the steps of the process.

On the production line, there are two types of settings: production changeover and cutting tool change. During the year, the total production change and cutting tool change were 20250 min and 5072 minutes. The application number of the setting types is 810 and 317. Table 4 shows the adjustment process steps of the setup types. According to the table, the production and blade change settings are average at 29 and 17 minutes.

In the second phase of SMED implementation, the internal and external adjustment process are separated. However, the process of feeding the raw material to the production line has been turned into an external setting. For this reason, the third and fourth stages were implemented together, and both internal adjustment processes were transformed into the external adjustment process, and both process steps were improved.

As a result of the SMED application, the internal set up times for the production and blade change adjustment processes were reduced to 8.5 minutes and 6 minutes. When the total number of setup in the year is not changed, the total set up times has been reduced to 8787 minutes. Accordingly, the total production time increased by 16535 minutes. In total production time, availability increased by 7.45%.

In order to examine the effect on production unit costs, the FTM (Activity Based Costing) system has been established in the company. The FTM system is a cost management tool that can explain the resource consumptions and operations of the enterprise. The cost system has been modified in order to eliminate the negativity of traditional costing systems and to better explain the operating results. Furthermore, it will be able to follow the results of improvement studies more easily through the FTM system. Depending on the established cost system, the unit fixed and variable costs of the Peeling Machine are calculated as 6.40 TL and 2.44 TL. After the improvement results are reflected in the cost system, the costs have changed to 5.78 TL and 2.21 TL. The unit cost of the production line decreased by 0.85 TL.

The results obtained in the study revealed the necessity of determining the effects of the improvement studies on the planned production time and the unit cost. In particular, it is important to reflect on the costs of the improvement works in the enterprises that have the cost advantage and need to dynamically update the sales price.

İşletme Bilimi Dergisi (JOBS), 2019; 7(1): 77-103. DOI: 10.22139/jobs.449901

In business and academic improvement studies, the level of competence of the current cost system is extremely important. Therefore, it should be evaluated whether the existing cost system is compatible with the operating activities at the beginning of the studies. In other words, it should be ensured that the change results are traceable. After verification, it would be more appropriate to reflect the results of the study on strategic management decisions such as pricing. In studies to be carried out for production planning and scheduling, studies should be carried out considering the outputs of the improved setup process.

Keywords: SMED, OEE, FTM, Unit Cost

**SMED
Uygulamasının
Ayar Süresine
Ve Birim
Maliyete Etkisi:
Kabuk Soyma
Parlak Çelik
Üretim Hattı
Uygulaması**

103

NOMOFOBİ'NİN (AKILLI TELEFON YOKSUNLUĞU) İÇSEL MOTİVASYONA ETKİSİ: GİRESUN ÜNİVERSİTESİ ÖĞRENCİLERİ ÖRNEĞİ

Nomofobi'nin
İçsel
Motivasyona
Etkisi
105

Ayhan BAYRAM

Giresun Üniversitesi Görele Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

ayhan_bayram1987@hotmail.com

ORCID ID: [orcid.org/ 0000-0003-0640-8106](https://orcid.org/0000-0003-0640-8106)

Ece Zeybek YILMAZ

İstanbul Arel Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

ece.zeybek@hotmail.com

ORCID ID: [orcid.org/ 0000-0002-6708-9017](https://orcid.org/0000-0002-6708-9017)

Çağlar SÖZEN

Giresun Üniversitesi Görele Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

caglar.sozen@giresun.edu.tr

ORCID ID: [orcid.org/ 0000-0002-3732-5058](https://orcid.org/0000-0002-3732-5058)

Nükhet BAYER

Lokman Hekim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi

nuket.bayer@lokmanhekim.edu.tr

ORCID ID: [orcid.org/ 0000-0003-3177-0596](https://orcid.org/0000-0003-3177-0596)

ÖZ

Amaç: Bu çalışmanın amacı nomofobinin içsel motivasyona etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu çalışmada üniversite öğrencilerinde nomofobinin içsel motivasyona etkisinin belirlenmesi için anket uygulanmıştır.

Yöntem: Çeşitli bölümlerde öğrenim gören toplam 420 öğrenci ankete katılmıştır. Hatalı ve eksik olan 20 anket elendikten sonra 400 ankete analiz uygulanmıştır.

Bulgular: Nomofobi değişkeninin içsel motivasyonu pozitif yönde etkilediği, alt boyutlardan iletişimi kaybetme, çevrimiçi olamama ve bilgiye ulaşamama değişkenlerinin içsel motivasyonu pozitif yönde etkilediği, cihazdan yoksunluk değişkeninin ise etkilemediği belirlenmiştir.

Sonuç: Öğrencilerin nomofobi düzeyinin orta, içsel motivasyon düzeyinin ise yüksek olduğu belirlenmiştir. İçsel motivasyon bireyin kendisiyle barışık olması ile ilişkili olmakla birlikte, aile ve çevrenin birey üzerindeki

etkisi göz ardı edilemez. Bu doğrultuda yüksek öğretim kurumlarında akıllı telefonların kullanımına engeller oluşturulmasının (okula sokulmaması ya da sinyal bozucu kullanılması) uzun vadede bireyin içsel motivasyonunu ve başarısını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bağımlılık, Başarı, İletişim, Öğrenciler, Yoksunluk

EFFECTS OF NOMOPHOBIA (SMART PHONE DEPRIVATION) TO INTERNAL MOTIVATION: SAMPLE OF STUDENTS IN GİRESUN UNIVERSITY

ABSTRACT

Aim: The aim of this study is to determine whether nomophobia has an effect on intrinsic motivation. In this study, a questionnaire was applied to determine the effect of nomophoby on intrinsic motivation in university students.

Method: A total of 420 students from studying at various departments were included in the survey. 20 questionnaires that had mistakes were eliminated; analyses were performed to 400 questionnaires.

Findings: It has been determined that nomophobia variable positively affects intrinsic motivation, loss of communication from sub-dimensions, inability to access online and lack of information positively affect intrinsic motivation, while deprivation variable does not affect the variable.

Results: It was determined that the level of nomophobia and the level of intrinsic motivation of the students were high. Although intrinsic motivation is associated with the peace of the individual, the effect of family and environment on the individual cannot be ignored. In this respect, it is thought that the creation of barriers to the use of smart phones in high education institutions (not being introduced to school or using a signal disturbance) will positively affect the internal motivation and success of the individual in the long term.

Keywords: Addiction, Success, Communication, Students, Deprivation

I. GİRİŞ

Son yıllarda insanlardaki hızlı değişimin ve gelişimin temelleri arasında teknolojinin büyük bir rolü olduğu görülmektedir. Hayatın birçok

alanında teknolojik imkânlardan yarar sağlanmaktadır. Bu teknolojik çeşitlilikteki unsurlar içerisinde akıllı telefonların da önemli bir yeri vardır. Bilgisayar ve internet birleşimini bünyesinde bulunduran akıllı telefonlarla pek çok şey yapılabilmektedir. Fotoğraf çekme, müzik dinleme, oyun oynama, internetten satın alma faaliyetlerini gerçekleştirme, internet bankacılığı, sosyal medya, ofis programlarına erişim ve düzenleyebilme akıllı telefonları daha fazla kullanılabilir bir hale getirmiştir (Gezgin, vd., 2017; Argumosa-Villar et al., 2017). Yapılan araştırmalarda internet bağımlılığının sosyal ilişkilerdeki olumsuz rolüne ilişkin (Cengizhan, 2005), siber zorbalık ve narsistik kişilik üzerine yapılan bir araştırmada akıllı telefon yoksunluğu, kontrol güçlüğü, üstünlük taslama narsistik kişilik özellikleri iken; sosyal izolasyon internet bağımlılığı ile ilişkili görülerek internet bağımlılığı yüksek olan kişilerin narsistik eğilimlerinin fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ekşi, 2012). Bu durum her geçen gün gerek yazılım gerekse donanım olarak geliştirilen akıllı telefonların insanlar üzerindeki etkilerini de incelemenin önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Ülkemizde ve dünyada yapılan araştırmalara göre telefon bağımlılığının önemli boyutlara ulaştığı belirlenmiştir. Danışmanlık kuruluşu Deloitte'un 33 ülkede 53 binden fazla katılımcıyla yaptığı Global Mobil Kullanıcı Araştırmasına göre Türkiye'de gün içinde telefona bakma sıklığı 78 defa, Rusya'da 37 defa, Avrupa ortalamasının ise 48 defa olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre Avrupa'da en sık telefona bakan ülke Türkiye olarak belirlenmiştir (www.haberturk.com). 2008 yılında Mail Online'da yayınlanan bir gazete haberine göre insanların aileleriyle iletişim halinde kalma arzusu, trafikte bile sıklıkla telefona bakma isteği oluşturmaktadır (www.dailymail.co.uk). Türkiye'de Allianz Teknoloji Merkezi'nin 2017 yılında yapmış olduğu Yol Güvenliği Araştırmasına göre, yaklaşık her iki sürücünden biri trafikte cep telefonu kullanmaktadır. Sürücülerin % 39'u navigasyon, % 58'i ön paneldeki menü aracılığı ile radyo sistemini kullanırken, % 15'i trafikte sms yazdığını, % 24'ü akıllı telefonlarını kullanarak mesajlarını okuduğu belirtmiştir. Buna bağlı olarak son üç yıldaki trafik kazalarının % 60'ının sebebinin telefon kullanımından kaynaklandığı belirlenmiştir (www.trthaber.com). Bu çalışmada akıllı telefonların insan hayatındaki olumsuz etkilerinin yanı sıra, bağımlılık düzeyindeki bu alışkanlığın içsel motivasyon üzerinde ne tür etkileri olacağı ele alınmıştır.

II. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi

Nomofobi ve içsel motivasyon kavramsal çerçeve de açıklanmıştır.

2.1. Nomofobi

Nomofobi bireyin cep telefonu, tablet, sanal haberleşme gibi araçlardan yoksun olma durumunda duyduğu endişe, kaygı, stres türünde belirtileri olan bir rahatsızlık türüdür. Akıllı telefonda yoksunluk durumu, bağımlılık yaratan ve haz veren bir ortamdan ayrılma durumunu temsil etmektedir (Erdem vd., 2017). Nomofobi kavramı iletişimi kaybetme, cihazdan yoksunluk, çevrimiçi olamama ve bilgiye ulaşamama olmak üzere dört alt boyutta ele alınmıştır. İletişimi kaybetme, anlık iletişim kuramama anlamına gelirken, cihazdan yoksunluk şarjın bitmesi, cihazın bozulması, çekmemesi gibi durumlarda kişilerin karşı tarafa nasıl erişebileceği ya da kendisine nasıl erişileceğine ilişkin gerginlik hissetmesidir. Çevrimiçi olamama bireyin kendini sosyal bağlantıdan uzak hissetmesi olarak ifade edilmektedir. Bilgiye ulaşamamama, bireyin düzenli olarak merak ettiği olgular hakkında yaptığı araştırmaların sonucuna erişememenin getirdiği gerginlik olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2015).

Literatür incelemesinde cep telefonuna bağımlılık üzerine sağlık alanında yapılan çalışmaların olduğu görülmüştür. Literatürde araştırmasında 1995 yılından beri telefon yoksunluğundan dolayı panik durumunda olan bir hastanın durumu incelenmiş ve hastalığın nomofobi olarak isimlendirildiği belirlenmiştir (King et al., 2010). Eğitim alanında yapılan bir çalışmaya göre aşırı cep telefonu kullanımının dikkat ve performansı olumsuz etkilediği ortaya konulmuştur. Sınav esnasında cep telefonuna erişemeyen katılımcıların 20 dakikadan oluşan 4 etapta, sürekli olarak rahatsız edici (sık mesaj gelmesi) mesajlar almalarına istinaden, sınavın 3. etabında kötü performans göstermeye başladıkları tespit edilmiştir (Mendoza et al., 2018). Türkiye’de lise eğitimi veren kurumlar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre ise akıllı telefon kullanımının süresi arttıkça, bağımlılık oranının da arttığı ve cinsiyete göre bir farklılık olmadığı ortaya konulmuştur (Gezgin vd., 2018). Yine öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre birey ne kadar dışa dönükse akıllı telefon kullanımına eğilimin o kadar yüksek olduğu, vicdanilik düzeyininse düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireyin kurallara uyma eğilimi göstermemesi ile vicdanilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Argumosa-Villar et al., 2017). Z Kuşağı üzerinde yapılan bir araştırmada ise akıllı telefon kullanımına duyulan bağımlılık ile akademik hile arasındaki ilişki incelenmiştir. Akıllı telefon kullanım

yoksunluğunun tedavi edilmesi durumunda, bireyin telefonda faydalanma ve bunu akademik hilede kullanma eğiliminin azalacağı sonucuna ulaşılmıştır (Gentina et al., 2018). Bu doğrultuda çalışmaların ağırlıklı olarak öğrenciler üzerinde yapıldığı söylenebilir. Ancak bunun temel nedeni X, Y, Z kuşaklarının alışkanlıkları incelendiğinde Y ve Z kuşağının yetişme evresinde telefonun hayatın içerisinde daha fazla yer edinmesi nedeniyle alışkanlıklarını da değiştirdiği düşünülmektedir.

Sağlık alanında yapılan çalışmaların sayısındaki fazlalık ve çözüm önerisi getirme çabası nomofobinin bir sağlık sorunu olduğunu göstermektedir. Diğer yandan öğrenciler üzerinde yapılan çalışmaların da sayısı oldukça fazladır. Bu sağlık sorununun etkilerinin gençler üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır.

2.2. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon “çevreden gelen bir tetikleyici olmadan bireyin kendini motive etmesi” olarak tanımlanmaktadır (Timuroğlu ve Balkaya, 2016). İçsel motivasyon kavramında, kişiler işin kendisi tarafından motive olurlar, kişinin davranışlarını düzenleyen dışsal bir kontrol yoktur. İşin çekiciliği, içeriği ve doğasıyla ilintilidir. Mevcut işin ilgi çekici olması, çalışanın bilgi ve becerilerini iş üzerinde gösterebilmesi, işe odaklanması ve performansının artması ile geri bildirim alması çalışanın içsel motivasyonunun artması konusunda önemli unsurlardır. İçsel motivasyon ölçeğinde, bireyin iş başarısı, kendisine verilen sorumluluk, çalışma arkadaşları tarafından onurlandırılması, işin değerli olduğunu bilme, iş konusunda yetkisi, işin saygınlığı, kendini önemli görme, karar alabilme, yöneticinin tavır ve davranışlarını içeren sorular yer almaktadır (Dündar vd., 2007).

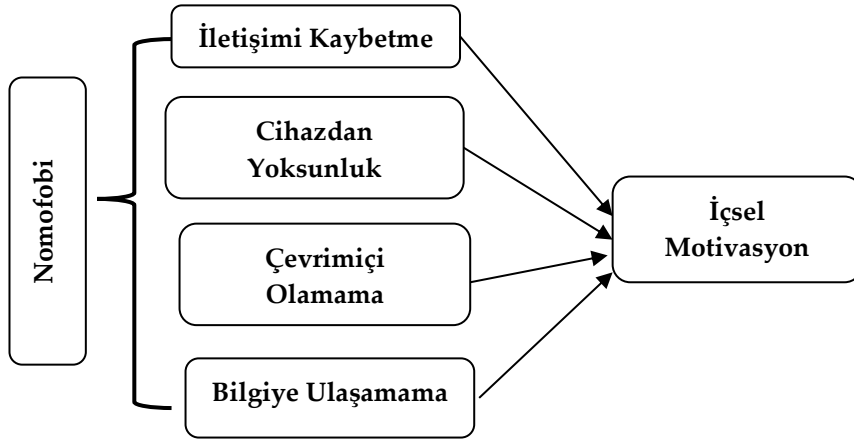
Literatür araştırmasında örgütsel bağlılık ve motivasyon üzerine, iş motivasyonu, liderlikle içsel motivasyon arasında yapılan çalışmaların yaygın olduğu belirlenmiştir. Gökkaya ve Türker’in (2018) kent ve kıyı otellerindeki iş motivasyonunu ölçtüğü çalışmasında, kıyı otellerinde çalışan personelin üstleri tarafından takdir görmemesinin sonucunda; işi başarma, işi zamanında bitirme gibi davranışları sergilemek istemedikleri ve içsel motivasyonlarının düşüş gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. İçsel motivasyonu düşük bireylerin işten ayrılma niyetleri ve işe devamsızlık oranlarının daha yüksek olduğu (Öge, 2006), yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılığının düşük olduğu (Bilge vd., 2015), çalışma ortamındaki adil tutumun içsel motivasyonu olumlu yönde etkilediğine (Turunç ve Tabak, 2009) ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Tecer (2011) yılında yaptığı çalışmada müfettişlerin, öğretmenlerin içsel motivasyonlarına en çok

“nötr” düzeyinde etki ettiklerini saptamıştır. Bu sonuç müfettişlerin denetimlerinin, öğretmenlerin içsel motivasyonlarına etki etmediğini göstermektedir. Müfettişlerin denetimlerinin, öğretmenlerin içsel motivasyonlarına etki etmediği sonucu araştırmanın nicel verilerine ilişkin sonuçlarında da ortaya çıkmıştır. İçsel motivasyon kişinin kendini olumlu yönlendirebilmesi olarak kabul edildiğinde, bireyin psikolojik olarak iyi olma durumunda nomofobi sağlık sorunu yaşamayacağı düşünülmektedir.

III. Yöntem

Araştırmada Giresun Üniversitesi'nin çeşitli bölümlerinde öğrenim gören öğrencilerde nomofobinin (mobil telefon yoksunluğu) içsel motivasyona etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Nomofobi'yi ölçmek için Yıldırım ve Correira (2015) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan nomofobi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, iletişimi kaybetme, cihazdan yoksunluk, çevrimiçi olamama ve bilgiye ulaşamama olmak üzere dört alt boyuttan ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. İçsel motivasyonu ölçmek amacıyla Mottaz (1985) tarafından geliştirilen Dünder, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan içsel motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek alt boyut ve 9 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini, Giresun Üniversitesi'nde öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde olasılığa dayanmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme kullanılmıştır (Altunışık vd., 2012). Nisan ve Temmuz/2018 dönemleri arasında yüz yüze 420 öğrenciye anket yapılmış, hatalı ya da eksik olan 20 anket analize dahil edilmeyerek 400 anket analize tabii tutulmuştur. Araştırmanın modelinde nomofobi ve alt boyutlarının içsel motivasyon düzeyine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 1.

Araştırmanın Modeli

Şekil 1’de yer alan araştırma modelinde Nomofobi ve alt boyutları iletişim kaybetme, cihazdan yoksunluk, çevrimiçi olamama ve bilgiye ulaşamamanın içsel motivasyon düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada 2 tane ana hipotez ve 15 tane yardımcı olmak üzere toplam 17 tane hipotez kurulmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H₁: Demografik değişkenler ile nomofobi ve içsel motivasyon değişkenleri arasında fark vardır.

H_{1a}: Cinsiyet ile iletişimi kaybetme arasında anlamlı fark vardır.

H_{1b}: Cinsiyet ile içsel motivasyon arasında anlamlı fark vardır.

H_{1c}: Cinsiyet ile cihazdan yoksunluk, çevrimiçi olamama ve bilgiye ulaşamama arasında anlamlı fark vardır.

H_{1ç}: Medeni durum ile iletişimi kaybetme, cihazdan yoksunluk, çevrimiçi olamama, bilgiye ulaşamama ve içsel motivasyon arasında anlamlı fark vardır.

H_{1d}: Yaş durumu ile cihazdan yoksunluk arasında anlamlı fark vardır.

H_{1e}: Yaş durumu ile iletişimi kaybetme, çevrimiçi olamama, bilgiye ulaşamama ve içsel motivasyon arasında anlamlı fark vardır.

H_{1r}: Sınıf durumu ile cihazdan yoksunluk arasında anlamlı vardır.

H_{1g}: Sınıf durumu ile iletişimi kaybetme, çevrimiçi olamama, bilgiye ulaşamama ve içsel motivasyon arasında anlamlı fark vardır.

H_{1g}: Gelir durumu ile iletişimi kaybetme, cihazdan yoksunluk, çevrimiçi olamama, bilgiye ulaşamama ve içsel motivasyon arasında anlamlı fark vardır.

H_{1h}: Öğrenim durumu ile içsel motivasyon arasında anlamlı fark vardır.

H_{1i}: Öğrenim durumu ile iletişimi kaybetme, cihazdan yoksunluk, çevrimiçi olamama ve bilgiye ulaşamama arasında anlamlı fark vardır.

H₂: Nomofobi değişkeni içsel motivasyon değişkenine anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

H_{2a}: İletişimi kaybetme boyutu içsel motivasyon değişkenine anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

H_{2b}: Cihazdan yoksunluk boyutu içsel motivasyon değişkenine anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

H_{2c}: Çevrimiçi olamama boyutu içsel motivasyon değişkenine anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

H_{2ç}: Bilgiye ulaşamama boyutu içsel motivasyon değişkenine anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

Merkezi limit teoremine göre ana kütlelerin dağılımına bakılmaksızın, örneklem sayısı 30'dan fazla olduğu durumlarda örneklem ortalaması normal dağılıma yakın kabul edilir (Aktaran Yemenici, 2018). Demografik değişkenlerle diğer değişkenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığının belirlenebilmesi için parametrik testlerden t ve Anova testleri uygulanmıştır. Ayrıca nomofobinin alt boyutlarının içsel motivasyon üzerindeki etkisini ölçmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

IV. Bulgular

Hazırlanan soruların güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile ölçümlenmiştir. Faktör analizi yapıldıktan sonra nomofobi için Cronbach's Alpha değeri ,910 ve içsel motivasyon için ,919 olarak bulunmuştur. Ölçeğin genel Cronbach's Alpha değeri ,907 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin ,80< α ≤1,00 değerleri arasında olması nedeniyle ölçekler yüksek derecede güvenilirdir (Kayış, 2010).

Verilerin analizinde, frekans, yüzde ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistik öğelerinden yararlanılmıştır. Araştırmada, örneklem grubundaki öğrencilerin demografik özelliklerine ilişkin cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim gördüğü bölüm/program, sınıf durumu, gelir durumu ve öğrenim durumuna ilişkin sorular sorulmuştur. Bu sorulara

verilen cevaplara göre örneklem grubuna ait bilgiler Tablo 1 de gösterilmiştir.

Tablo 1.
Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler

Değişkenler	Frekans	%	Mod	Standart Sapma
Cinsiyet				
Erkek	167	41,8	2	,49
Kadın	233	58,3		
Medeni Durum				
Evli	17	4,3	2	,20
Bekâr	383	95,8		
Yaş				
19 Yaş ve Altı	52	13,0	3	1,43
20 Yaş	88	22,0		
21 Yaş	109	27,3		
22 Yaş	81	20,3		
23 Yaş	34	8,5		
24 Yaş ve Üzeri	36	9,0		
Öğrenim Gördüğünüz Bölüm/Program				
Bankacılık ve Finans	69	17,3	7	2,80
Sosyal Hizmetler	20	5,0		
Yönetim ve Organizasyon	25	6,3		
Çocuk Gelişimi	52	13,0		
Pazarlama	20	5,0		
Grafik Tasarım-Resim	38	9,5		
İşletme	72	18,0		
İktisat	68	17,0		
Diğer	36	9,0		
Sınıf Durumu				
1. Sınıf	86	21,5	2	1,06
2. Sınıf	166	41,5		
3. Sınıf	56	14,0		
4. Sınıf ve Üzeri	92	23,0		
Gelir Durumu				
1-500 TL Arası	164	41,0	1	,91
501-1.000 TL Arası	142	35,5		
1.001-.1500 TL Arası	68	17,0		
1.501 TL ve Üzeri	26	6,5		
Öğrenim Durumu				
Ön Lisans	146	36,5	2	,48
Lisans	254	63,5		

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük bir kısmının kadın (% 58,3), medeni durumlarının bekâr (% 95,8), 21 yaş (% 27,3), öğrenim görülen programın işletme (% 18), 2. Sınıfta (% 41,5), gelir durumunun 1-500 TL arasında (% 41) ve lisans durumunda öğrenim görmekte oldukları (% 63,5) görülmektedir.

Nomofobi ölçeğinin yapı geçerliliğini sınamak için öğrencilerden elde edilen verilere açıklayıcı (Principal Components Analysis) faktör analizi yapılmıştır. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile bulunmuştur. Sonuçlar (KMO=0,91; $X^2= 3.143,31$; $df=136$; $p=,000$), veri grubunun faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Varimaks dönüştürmeli temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin % 64,56'sını açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan dört faktör belirlenmiştir (Özdemir, 2009). Nomofobi ölçeğinin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2.
Nomofobi Ölçeğinin Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

Maddeler	1.Faktör İletişimi Kaybetme	2.Faktör Cihazdan Yoksunluk	3.Faktör Çevrimiçi Olamama	4.Faktör Bilgiye Ulaşamama
M1			0,775	
M2			0,813	
M5			0,664	
M6	0,784			
M7	0,857			
M8	0,775			
M9	0,781			
M10	0,591			
M11	0,498			
M12		0,635		
M13		0,777		
M14		0,761		
M15		0,695		
M16		0,684		
M18				0,635
M19				0,818
M20				0,666
Özdeğer	3,475	3,376	2,069	2,056
Açıklanan Varyans %	20,442	19,857	12,173	12,097
Toplam Açıklanan Varyans %	20,442	40,299	52,471	64,568

KMO: 0,91; Yaklaşık $X^2=3.143,31$; $df= 136$; $p=0,000$

En düşük faktör yükü ,35 alınmıştır ve ölçekteki bir maddenin bir faktördeki yükü ,35'in üstünde ve bu maddenin diğer faktörlerdeki yükünden ,10 veya daha yüksek ise madde o faktörde sayılmıştır (Özdemir, 2009). Buna göre 3. 4. ve 17. maddeler birbirine yakın yük değerleri aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra analiz tekrarlandığında açıklanan varyans, toplam varyansın % 64,568'ini oluşturmuştur. 1. faktörün açıkladığı toplam varyansın % 20,442 özdeğerinin 3,475; 2. faktörün açıkladığı toplam varyansın % 19,857, özdeğerinin 3,376; 3. faktörün açıkladığı toplam varyansın % 12,173, özdeğerinin 2,069 ve 4. faktörün açıkladığı toplam varyansın % 12,097, özdeğerinin 2,056 olduğu belirlenmiştir.

İçsel motivasyon ölçeğinin yapı geçerliliğini sınamak için öğrencilerden elde edilen verilere açıklayıcı (Principal Components Analysis) faktör analizi yapılmıştır. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile bulunmuştur. Sonuçlar (KMO=0,92; $\chi^2= 2.148,894$; $df=36$; $p=,000$), veri grubunun faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin % 60,716'sını açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan bir faktör belirlenmiştir. İçsel motivasyon ölçeğinin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3.

İçsel Motivasyon Ölçeğinin Faktörlere Göre Dağılımı Ve Faktör Yükleri

Maddeler	İçsel Motivasyon
M1	0,792
M2	0,829
M3	0,794
M4	0,784
M5	0,785
M6	0,808
M7	0,761
M8	0,735
M9	0,720
Özdeğer	5,464
Açıklanan Varyans %	60,716
Toplam Açıklanan Varyans %	60,716
KMO: 0,92; Yaklaşık $\chi^2 =2.148,894$; $df= 36$; $p=0,000$	

En düşük faktör yükü ,35 alınmıştır ve ölçekteki bir maddenin bir faktördeki yükü ,35'in üstünde ve bu maddenin diğer faktörlerdeki yükünden ,10 veya daha yüksek ise madde o faktörde sayılmıştır. Faktör analizi sonucunda açıklanan varyans, toplam varyansın % 60,716'sı özdeğerinin 5,464 olduğu belirlenmiştir. Araştırma da kullanılan ölçeklere

uygulanmış açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlardan oluşan araştırma modelinin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla AMOS 25 Programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır (Yılmaz ve Varol, 2015). Tablo 4'te araştırma modelinin uyum indeksleri yer almaktadır.

Tablo 4.
Araştırma Modelinin Uyum İndeksleri

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Ed. Uyum	Model	Uyum
X^2/sd (466,55/247)	$0 \leq x^2/sd \leq 3$	$3 \leq x^2/sd \leq 5$	2,701	İyi Uyum
REMSEA	$0 \leq REMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq REMSEA \leq 0,08$,065	Kabul Edilebilir
RMR	$RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,80$,080	Kabul Edilebilir
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$,908	Kabul Edilebilir
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$,862	Ret
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$,832	Ret
AIC	Karşılaştırılan model için AIC'ten daha küçük		$904,459 < 5.704,319$	Kabul
CAIC	Karşılaştırılan model için CAIC'ten daha küçük		$1.213,930 < 2.454,004$	Kabul

X^2/sd iyi uyum, RMSEA, RMR, CFI kabul edilebilir uyum ve AGFI ve GFI zayıf uyum olduğunu göstermektedir. AIC ve CAIC e göre de gerçeğe en yakın modelin seçiminin sağlandığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre modelin genel olarak uyumunun sağlandığı söylenebilir. Tablo 5'te değişkenlere ilişkin puan ortalamalarına yer verilmiştir.

Tablo 5.
Değişkenlere İlişkin Puan Ortalamaları

Değişkenler	n	X̄	Standart Sapma
Nomofobi	400	3,19	,83
İletişimi Kaybetme	400	3,51	,96
Cihazdan Yoksunluk	400	3,11	1,06
Çevrimiçi Olamama	400	2,66	1,07
Bilgiye Ulaşamama	400	3,23	1,08
İçsel Motivasyon	400	3,82	,86

Nomofobi değişkeninin $X=3,19 \pm 0,83$ ve içsel motivasyon değişkeninin $X=3,82 \pm 0,86$ olduğu belirlenmiştir.

Bağımsız örneklem t testiyle nomofobinin alt boyutları iletişimi kaybetme, cihazdan yoksunluk, çevrimiçi olamama, bilgiye ulaşamama ve içsel motivasyon değişkenleri ile örneklem grubunun cinsiyetleriyle karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Cinsiyete göre cihazdan yoksunluk ($p=,105>,05$), çevrimiçi olamama ($p=,901>,05$) ve bilgiye ulaşamama ($p=,174>,05$) boyutları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Cinsiyet değişkeni ile iletişimi kaybetme ve içsel motivasyon değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren t testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.
Cinsiyet İle İletişimi Kaybetme Ve İçsel Motivasyon Değişkenlerine
İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	X̄	St. Hata	t	p
İletişimi	Erkek	167	3,30	1,10	-3,748	,000
Kaybetme	Kadın	233	3,66	,82		
İçsel	Erkek	167	3,71	1,03	-2,277	,000
Motivasyon	Kadın	233	3,90	,70		

Cinsiyet değişkeni iletişimi kaybetme ($p=,000<,05$) değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Değişkende kadın katılımcıların puan ortalaması erkek katılımcılara göre daha yüksektir. Cinsiyet değişkeni içsel motivasyon ($p=,000<,05$) değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Değişkende kadın katılımcıların puan ortalaması erkek katılımcılara göre daha yüksektir.

Bağımsız örneklem t testiyle nomofobinin alt boyutları iletişimi kaybetme, cihazdan yoksunluk, çevrimiçi olamama, bilgiye ulaşamama ve içsel motivasyon değişkenleri ile örneklem grubunun medeni durumları karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Medeni duruma göre iletişimi kaybetme ($p=,774>,05$), cihazdan yoksunluk ($p=,325>,05$), çevrimiçi olamama ($p=,914>,05$), bilgiye ulaşamama ($p=,837>,05$) boyutları ve içsel motivasyon ($p=,560>,05$) değişkeni istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Anova testiyle nomofobinin alt boyutları iletişimi kaybetme, cihazdan yoksunluk, çevrimiçi olamama, bilgiye ulaşamama ve içsel motivasyon değişkenleri ile örneklem grubunun yaşları karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yaş durumuna göre iletişimi kaybetme ($p=,437>,05$), çevrimiçi olamama ($p=,451>,05$), bilgiye ulaşamama ($p=,558>,05$) boyutları ve içsel motivasyon ($p=,331>,05$) değişkeni istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

göstermemiştir. Yaş durumu değişkeni ile cihazdan yoksunluk değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren Anova testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7.
Yaş Durumu Değişkeni İle Cihazdan Yoksunluk Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kay.	Kareler Top.	n	Kare. Ort.	F	P	Anlam. Fark. Grup
Cihazdan Yoksunluk	Gruplararası	18,59	5	3,72	3,375	,005	1-6, 2-6, 3-6, 4-6,
	Gruplarıçi	434,26	394	1,10			
	Toplam	452,86	399				

Yaş durumu ile cihazdan yoksunluk ($p=,005<,05$), değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirlenmiştir. Değişkendeki farklılığın hangi yaş durumu gruplarından kaynaklandığını bulmak amacıyla LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonucunda: 19 yaş ve altı ile 24 yaş ve üzeri ($p=,000<,05$), 20 yaş ile 24 yaş ve üzeri ($p=,000<,05$), 21 yaş ile 24 yaş ve üzeri ($p=,004<,05$) ve 22 yaş ile 24 yaş ve üzeri ($p=,022<,05$) olan katılımcıların cihazdan yoksunluk durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 24 yaş ve üzeri olan katılımcılardan kaynaklanmaktadır. 24 yaş ve üzeri ($\bar{X}=2,55\pm 1,09$) olan katılımcıların cihazdan yoksunluk düzeyinin diğer yaş durumundaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Anova testiyle nomofobinin alt boyutları iletişimi kaybetme, cihazdan yoksunluk, çevrimiçi olamama, bilgiye ulaşamama ve içsel motivasyon değişkenleri ile örneklem grubunun sınıf durumları karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Sınıf durumuna göre iletişimi kaybetme ($p=,392>,05$), çevrimiçi olamama ($p=,110>,05$), bilgiye ulaşamama ($p=,675>,05$) boyutları ve içsel motivasyon ($p=,550>,05$) değişkeni istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sınıf durumu değişkeni ile cihazdan yoksunluk değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren Anova testi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8.
Sınıf Durumu Değişkeni İle Cihazdan Yoksunluk Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kay.	Kareler Top.	n	Kareler Ort.	F	P	Anlam. Fark. Grup
Cihazdan Yoksunluk	Gruplararası	13,19	3	4,39	3,961	,008	1-4, 2-3, 2-4
	Gruplarıçi	439,67	396	1,11			
	Toplam	452,86	399				

Sınıf durumu ile cihazdan yoksunluk ($p=,008<,05$), değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirlenmiştir. Değişkendeki farklılığın hangi yaş durumu gruplarından kaynaklandığını bulmak amacıyla LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonucunda: 1. Sınıf ile 4. sınıf ve üzeri ($p=,037<,05$), 2. sınıf ile 3. sınıf ($p=,038<,05$) ve 2. sınıf ile 4. sınıf ve üzeri ($p=,004<,05$) olan katılımcıların cihazdan yoksunluk durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 2. sınıf ile 4. sınıf ve üzerinde öğrenim gören katılımcılardan kaynaklanmaktadır. 2. sınıfta öğrenim gören ($\bar{X}=3,27\pm 1,05$) katılımcıların cihazdan yoksunluk düzeyinin diğer sınıf durumundaki katılımcılara göre daha yüksek, 4. sınıfta öğrenim gören ($\bar{X}=2,87\pm 1,04$) katılımcıların cihazdan yoksunluk düzeyinin diğer sınıf durumundaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Anova testiyle nomofobinin alt boyutları iletişimi kaybetme, cihazdan yoksunluk, çevrimiçi olamama, bilgiye ulaşamama ve içsel motivasyon değişkenleri ile örneklem grubunun gelir durumları karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Gelir durumuna göre iletişimi kaybetme ($p=,204>,05$), cihazdan yoksunluk ($p=,478>,05$), çevrimiçi olamama ($p=,709>,05$), bilgiye ulaşamama ($p=,902>,05$) boyutları ve içsel motivasyon ($p=,432>,05$) değişkeni istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Bağımsız örneklem t testiyle nomofobinin alt boyutları iletişimi kaybetme, cihazdan yoksunluk, çevrimiçi olamama, bilgiye ulaşamama ve içsel motivasyon değişkenleri ile örneklem grubunun öğrenim gördüğü program/bölüm durumu karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Öğrenim durumuna göre iletişimi kaybetme ($p=,947>,05$), cihazdan yoksunluk ($p=,865>,05$), çevrimiçi olamama ($p=,068>,05$) ve bilgiye ulaşamama ($p=,080>,05$) boyutları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Öğrenim durumu değişkeni ile içsel motivasyon değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılığı gösteren t testi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9.
Öğrenim Durumu İle İçsel Motivasyon Değişkenine İlişkin t Testi
Sonuçları

	Öğrenim Durumu	n	X	St. Hata	t	p
İçsel Motivasyon	Ön Lisans	146	3,73	,97	-1,653	,009
	Lisans	254	3,88	,79		

**Nomofobi'nin
İçsel
Motivasyona
Etkisi**

120

Öğrenim durumu değişkeni içsel motivasyon ($p=,009<,05$) değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Değişkende lisans durumunda olan katılımcıların puan ortalaması ön lisans durumunda olan katılımcılara göre daha yüksektir.

Nomofobinin içsel motivasyona etkisini belirleyebilmek için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Nomofobinin alt boyutları ile içsel motivasyon ayrı ayrı değişken olarak değerlendirilerek analize tabi tutulmuştur. Nomofobinin alt boyutları bağımsız değişken içsel motivasyon bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.

Nomofobinin tüm boyutlarının içsel motivasyon değişkenine etkisi incelendiğinde, $R=0,340$; $R^2=0,115$; $F=12,894$ ve $Sig.=0,000$ olarak bulunmuştur. R^2 değeri ile içsel motivasyon değişkenindeki değişimin % 11,5'lik kısmı nomofobinin tüm boyutlarınca açıklanmaktadır. Sig. Değeri ($p=,000<,05$) 0,05'ten küçük olduğu için F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10.
Nomofobinin Tüm Boyutlarının İçsel Motivasyona Etkisi

Değişkenler	Model Değişken.	St. Hata	Standart Katsayılar (β)	t	Sig.
Sabit	2,864	,166		17,206	,000
İletişimi Kaybetme	,317	,052	,355	6,131	,000
Cihazdan Yoksunluk	-,133	,055	-,163	-2,428	,016
Çevrimiçi Olamama	,027	,047	,034	,580	,563
Bilgiye Ulaşamama	,058	,052	,073	1,121	,263
R= ,340	R²= ,115	F= 12,864	p=,000		

Nomofobinin tüm alt boyutlarındaki 1 birimlik artış toplamda içsel motivasyon değişkenini ,340 birim artıracaktır. Nomofobinin tüm alt boyutlarının ($p=,000<,05$) sig. değerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle t değeri her düzeyde anlamlı bulunduğundan nomofobinin tüm alt boyutlarının katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre içsel motivasyon değişkenini arttırmak için nomofobinin tüm alt boyutlarının da artırılması gerekmektedir. Boyutlardan iletişimi kaybetme değişkenindeki 1 birimlik artış toplamda içsel motivasyon değişkenini ,355 birim artıracaktır. İletişimi kaybetme boyutunun ($p=,000<,05$) sig. değeri 0,05'ten küçük olması nedeniyle t değeri her düzeyde anlamlı bulunduğundan iletişimi kaybetme boyutunun katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre içsel motivasyon değişkenini arttırmak için iletişimi kaybetme boyutunun da artırılması gerekmektedir. Boyutlardan cihazdan yoksunluk değişkenindeki 1 birimlik artış toplamda içsel motivasyon değişkenini ,163

birim azaltacaktır. Cihazdan yoksunluk boyutunun ($p=,016<,05$) sig. değerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle t değeri her düzeyde anlamlı bulunduğundan cihazdan yoksunluk boyutunun katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre içsel motivasyon değişkenini arttırmak için cihazdan yoksunluk boyutunun azaltılması gerekmektedir. Çevrimiçi olamama boyutunun ($p=,563>,05$) sig. değerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle t değeri her düzeyde anlamlı bulunmadığından çevrimiçi olamama boyutunun katsayısı istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bilgiye ulaşamama boyutunun ($p=,263>,05$) sig. değerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle t değeri her düzeyde anlamlı bulunmadığından bilgiye ulaşamama boyutunun katsayısı istatistiksel olarak anlamlı değildir.

İletişimi kaybetme boyutunun içsel motivasyon değişkenine etkisi incelendiğinde, $R= 0,320$; $R^2=0,102$; $F=45,343$ ve $Sig.=,000$ olarak bulunmuştur. R^2 değeri ile içsel motivasyon değişkenindeki değişimin % 10,2'lik kısmı iletişimi kaybetme boyutunca açıklanmaktadır. Sig. Değeri ($p=,000<,05$) 0,05'ten küçük olduğu için F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11.
İletişimi Kaybetmenin İçsel Motivasyona Etkisi

Değişkenler	Model Değişken.	St. Hata	Standart Katsayılar (β)	T	Sig.
Sabit	2,823	,155		18,266	,000
İletişimi Kaybetme	,285	,042	,320	6,734	,000
$R=,320$	$R^2=,102$	$F= 45,343$	$p=,000$		

İletişimi kaybetme boyutundaki 1 birimlik artış toplamda içsel motivasyon değişkenini ,320 birim arttıracaktır. İletişimi kaybetme boyutunun ($p=,000<,05$) sig. değerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle t değeri her düzeyde anlamlı bulunduğundan iletişimi kaybetme boyutunun katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre içsel motivasyon değişkenini arttırmak için iletişimi kaybetme boyutunun da artırılması gerekmektedir.

Cihazdan yoksunluk boyutunun içsel motivasyon değişkenine etkisi incelendiğinde, $R= 0,089$; $R^2=0,008$; $F=3,171$ ve $Sig.=,076$ olarak bulunmuştur. R^2 değeri ile içsel motivasyon değişkenindeki değişimin % 0,8'lik kısmı cihazdan yoksunluk boyutunca açıklanmaktadır. Sig. Değeri ($p=,076>,05$) 0,05'ten büyük olduğu için F değeri, modelin anlamlı olmadığını göstermektedir.

Çevrimiçi olamama boyutunun içsel motivasyon değişkenine etkisi incelendiğinde, $R=0,139$; $R^2=0,019$; $F=7,820$ ve $Sig.=,005$ olarak bulunmuştur. R^2 değeri ile içsel motivasyon değişkenindeki değişimin % 1,9'luk kısmı çevrimiçi olamama boyutunca açıklanmaktadır. Sig. Değeri ($p=,005<,05$) 0,05'ten küçük olduğu için F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12.
Çevrimiçi Olamamanın İçsel Motivasyona Etkisi

Değişkenler	Model Değişken.	St. Hata	Standart Katsayılar (β)	t	Sig.
Sabit	3,531	,114		30,929	,000
Çevrimiçi olamama	,111	,040	,139	2,796	,005
R= ,139	R²= ,019	F= 7,820	p=,005		

Çevrimiçi olamama boyutundaki 1 birimlik artış toplamda içsel motivasyon değişkenini ,139 birim artıracaktır. Çevrimiçi olamama boyutunun ($p=,005<,05$) sig. değerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle t değeri her düzeyde anlamlı bulunduğundan çevrimiçi olamama boyutunun katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre içsel motivasyon değişkenini arttırmak için çevrimiçi olamama boyutunun da artırılması gerekmektedir.

Bilgiye ulaşamama boyutunun içsel motivasyon değişkenine etkisi incelendiğinde, $R=0,159$; $R^2=0,025$; $F=10,321$ ve $Sig.=,001$ olarak bulunmuştur. R^2 değeri ile içsel motivasyon değişkenindeki değişimin % 2,5'lik kısmı bilgiye ulaşamama boyutunca açıklanmaktadır. Sig. Değeri ($p=,001<,05$) 0,05'ten küçük olduğu için F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13.
Bilgiye Ulaşamamanın İçsel Motivasyona Etkisi

Değişkenler	Model Değişken.	St. Hata	Standart Katsayılar (β)	t	Sig.
Sabit	3,417	,135		25,366	,000
Bilgiye ulaşamama	,127	,040	,159	3,213	,001
R= ,159	R²= ,025	F= 10,321	p=,001		

Bilgiye ulaşamama boyutundaki 1 birimlik artış toplamda içsel motivasyon değişkenini ,159 birim artıracaktır. Bilgiye ulaşamama boyutunun ($p=,001<,05$) sig. değerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle t

değeri her düzeyde anlamlı bulunduğundan bilgiye ulaşamama boyutunun katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre içsel motivasyon değişkenini arttırmak için bilgiye ulaşamama boyutunun da artırılması gerekmektedir.

V. Tartışma ve Sonuç

Akıllı telefonların özellikle gençler arasında yaygınlaşması ile birlikte gittikçe gelişen mobil ağ teknolojileri altyapıları eğitim öğretimin desteklenmesi için kullanılmakta ve mobil ve harmanlanmış öğrenme kapsamında gelişmelerin merkezinde bulunmaktadır (Chaisatien ve Akahori, 2007). Söz konusu bu teknolojinin bu pozitif yaklaşım ile desteklenmesine yönelik çabaların yanı sıra sosyal yaşamın her boyutunda ve her anında yoğun olarak kullanılmasının ortaya çıkarmış olduğu rahatsızlıklar, bu etkilerin bağımlılık dereceleri ve bu bağımlılık derecelerinin insan yaşamına etkileri araştırılmaktadır. Akıllı telefon yoksunluğu kişinin kendisini tam hissedememesi gibi duyguları içermektedir. İletişim sağlaması işlevselliğinden dolayı akıllı telefon olmadan kişilerin hayatta kalamama duyguları zaman geçtikçe daha da artmaktadır. Kanmani vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada kişilerin akıllı telefonları kullanma nedenleri olarak; aile veya arkadaşlarla yazışmak, sosyal medyayı kontrol etmek, müzik dinlemek, aile veya arkadaşlarla konuşmak ve internetten bilgi aramak, olarak belirlenmiştir. Gelişen teknoloji ve değişen ihtiyaçlar akıllı telefonları günlük hayatın önemli bir parçası haline getirmiştir. Akıllı telefonların kullanımı gençler arasında bağımlılık derecelerine kadar ulaştığı için zamanın önemli bir bölümünün birlikte geçirildiği araç olarak yaşam içerisinde yer edinmiştir.

Örneklem grubundan elde edilen verilere öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmış, sonuçlar doğrultusunda bazı maddeler analize tabi tutulmayarak analiz tekrarlandığında sonuçların daha iyi olduğu belirlenmiştir. Nomofobi ölçeğinin alt boyutlarının puan ortalamaları hesaplandığında büyükten küçüğe doğru sırasıyla iletişimi kaybetme, bilgiye ulaşamama, cihazdan yoksunluk ve çevrimiçi olamama şeklinde sıralandığı belirlenmiştir. Nomofobinin genel puan ortalaması incelendiğinde ise öğrencilerde nomofobinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. İçsel motivasyonun genel puan ortalaması incelendiğinde ise öğrencilerde içsel motivasyonun iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. SecureEnvoy (2012) tarafından yapılan çalışmada, katılımcıların % 41'inin telefon bağımlısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nomofobi değişkeni ile alt boyutları ve içsel motivasyon değişkeni ile diğer değişkenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığı parametrik testlerden t ve Anova testleri kullanılarak belirlenmiştir. Yapılan t testi sonucunda cinsiyet değişkeni ile

iletişimi kaybetme ve içsel motivasyon; öğrenim durumu değişkeniyle içsel motivasyon değişkeni arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Yapılan Anova testi sonucunda ise yaş durumu ve sınıf durumu değişkenleri ile cihazdan yoksunluk değişkeni arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Erdem vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada araştırma sonucumuzdan farklı olarak cinsiyet değişkeni ile iletişimi kaybetme ve diğer alt boyutlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Tavalacci vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada kız öğrencilerin nomofobiden daha çok etkilendikleri sonucuna ulaşmışlardır. Mok vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada kadınların, erkeklere göre daha fazla akıllı telefon bağımlısı olduğu saptanmıştır. SecureEnvoy (2012) tarafından yapılan çalışmada, kadınların erkeklere göre nomofobi düzeyinin daha yüksek olduğu, yaş gruplarına göre nomofobi düzeyi şiddetinin 18-24 yaş aralığı, 25-34 yaş aralığı ile 55 yaş ve üzeri şeklinde sıralandığı sonucuna ulaşılmıştır. Kwon vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada yaşları küçük olan öğrencilerde akıllı telefon bağımlılığın daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Nomofobinin içsel motivasyon üzerindeki etkisini belirleyebilmek için yapılan regresyon analizi sonucunda pozitif yönlü olarak etkilediği belirlenmiştir. Nomofobi durumu bireyin içsel motivasyon düzeyini olumlu yönde etkileyerek artırmaktadır. İletişimi kaybetme değişkeninin içsel motivasyon değişkenini pozitif yönlü olarak etkilediği ve cihazdan yoksunluk değişkeninin ise içsel motivasyonu etkilemediği belirlenmiştir. Çevrimiçi olamama ve bilgiye ulaşamama değişkenlerinin içsel motivasyon değişkenini pozitif yönlü olarak etkilediği belirlenmiştir. İçsel motivasyon bireyin kendisiyle barışık olması ile ilişkili olmakla birlikte, aile ve çevrenin birey üzerindeki etkisi göz ardı edilemez. Bu doğrultuda yüksek öğretim kurumlarında akıllı telefonların kullanımına engeller oluşturulmasının (okula sokulmaması ya da sinyal bozucu kullanılması) uzun vadede bireyin içsel motivasyonunu ve başarısını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Gelecekte bu konuda araştırma yapacak araştırmacılar nomofobinin, tükenmişlik ve zaman yönetimi bağlamında nasıl farklılık gösterdiği konusuna dikkat etmeleri yapacakları çalışmalarına önemli katkı sağlayacaktır. Ayrıca yapılan araştırma sonuçlarıyla bu çalışmanın sonuçlarının karşılaştırılması daha net bilgilere ulaşılmasını sağlayacaktır.

Kaynakça

Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, ve Yıldırım E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. 7. Basım. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

- Argumosa-Villar, L., Boada-Grau, J. ve Vigil-Colet, A. (2017). Exploratory Investigation Of Theoretical Predictors Of Nomophobia Using The Mobile Phone Involvement Questionnaire (MPIQ). *Journal Of Adolescence*, 56, 127-135. doi: 10.1016/j.adolescence.2017.02.003.
- Bilge, H., Bal, V. ve Gönülgür, A. (2015). İçsel-Dışsal Motivasyon İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Maliye Finans Yazıları*, 29(104), 83-104.
- Cengizhan, C. (2005). Öğrencilerin Bilgisayar Ve İnternet Kullanımında Yeni Bir Boyut: İnternet Bağımlılığı, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 22, 83-98.
- Chaisatien, P., ve Akahori, K. (2007). A Pilot Study On 3g Mobile Phone And Two Dimension Barcode in Classroom Communication And Support System, *In Advanced Learning Technologies*, 2007. ICALT 2007. Seventh IEEE International Conference on. pp. 111-113
- Daily Mail (2008). Nomophobia Fear Mobile Phone Contact, <http://www.dailymail.co.uk/mews/article-550610/nomophobia-fear-mobile-phone>, (10.09.2018).
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F., (2007). İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Ekşi, F. (2012). Narsistik Kişilik Özelliklerinin İnternet Bağımlılığı Ve Siber Zorbalığı Yordama Düzeyinin Yol Analizi İle İncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1683-1706.
- Erdem, H, Türen, U. ve Kalkın, G. (2017). Mobil Telefon Yoksunluğu Korkusu (Nomofobi) Yayılımı: Türkiye'den Üniversite Öğrencileri Ve Kamu Çalışanları Örnekleme, *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10(1), 1-12.
- Gentina, E., Tang, T., ve Dancoine, P. (2018). Does Gen Z's Emotional Intelligence Promote Icheating (Cheating With Iphone) Yet Curb Icheating Through Reduced Nomophobia?, *Computers And Education*, 126, 231-247. doi: 10.1016/j.compedu.2018.07.011
- Gezgin, D. M., Çakır, Ö. ve Yıldırım, S. (2018). The Relationship Between Levels Of Nomophobia Prevalence And Internet Addiction Among High School Students: The Factors Influencing Nomophobia. *International Journal Of Research In Education And Science*, 4(1), 215-225.
- Gökkaya, S. ve Türker, N. (2018). İş Motivasyonu İle İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 12-28.

**Nomofobi'nin
İçsel
Motivasyona
Etkisi**
126

- Haber Türk (2018). Artık Konuşmuyor Mesajlaşıyoruz, <https://www.haberturk.com/turkiye-de-akilli-telefon-kullanım-orani-nedir-1793115-ekonomi>. (05.02.2018).
- Kanmani, A., Bhavani, U. ve Maragatham, R.S. (2017). Nomophobia–An Insight Into Its Psycho-Logical Aspects in India. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(2), 5-15.
- Kayış, A. (2010). Güvenilirlik Analizi. Şeref Kalycı (Ed.), SPPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. (5.b). ss.404-419. Ankara:Asil Yayın Dağıtım.
- King, A. S., Valença, A. M. ve Nardi, A. E. (2010). Nomophobia: The Mobile Phone in Panic Disorder With Agoraphobia: Reducing Phobias Or Worsening Of Dependence?. *Cognitive and Behavioral Neurology: Official Journal of The Society For Behavioral and Cognitive Neurology*, 23(1), 52-54. doi: 10.1097/WNN.0b013e3181b7eabc
- Kwon, M., Joon-Yeop, L., Wang-Youn, W., Jae-Woo, P., Jung-Ah, M., Changtae, H., Xinyu, G., Ji-Hye, C. ve Dai-Jin, K. (2013). Development And Validation Of A Smartphone Addiction Scale (SAS). *Plos One A Peer-Reviewed, Open Acces Journal*, 8(2): 1-7 <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0056936>.
- Mendoza, J. S., Pody, B. C., Lee, Kim, M. ve McDonough, I. M. (2018). The Effect Of Cellphones On Attention And Learning: The Influences Of Time, Distraction, And Nomophobia. *Computers In Human Behavior*, 86, 52-60. doi:10.1016/j.chb.2018.04.027
- Mok, J. Y., Choi, S., Kim, D., Choi, J., Lee, J., Ahn, H., Choi, E. ve Song, W. (2014). Latent Class Analysis On İnternet And Smartphone Addiction İn College Students. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 10, 817-828. <https://doi.org/10.2147/NDT.S59293>.
- Mottaz, J. C., (1985). The Relative Importance Of Intrinsic And Extrinsic Rewards As Determinants Of Wok Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385.
- SecurEnvoy. (2012). 66% Of The Population Suffer From Nomophobia The Fear Of Being Without Their Phone. <https://www.securenvoy.com/blog/2012/02/16/66-of-thepopulation-suffer-from-nomophobia-the-fear-of-being-without-their-phone/> (19.03.2019)
- Öge, E. (2006). Çalışma Yaşamının İtici Gücü: Motivasyon. *Anadolu BİL Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(3), 36-43.
- Özdemir, Y. (2009). *Ergenlik Döneminde Benlik Kurgusu Gelişiminin Anababanın Çocuk Yetiştirme Stilleri Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tavolacci, M. P., Meyrignac, G., Richard, L., Dechelotte, P. ve Ladner, J. (2015). Problematic Use Of Mobile Phone And Nomophobia Among French College

- Students. *The European Journal of Public Health*, 25(suppl 3), 206-212. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckv172.088>
- Tecer, O. (2011). *İlköğretim Müfettişlerince Yapılan Okul Denetimlerinin Öğretmenlerin İçsel Motivasyon ve İş Tatmini Düzeylerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Timuroğlu, M. K. ve Balkaya, E. (2016). Örgütsel İletişim Ve Motivasyon İlişkisi: Bir Uygulama. *U. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 89-113.
- TRT Haber. (2017). Kazaların yarından fazlasının nedeni cep telefonu, <https://www.trthaber.com/haber/turkiye/kazalarin-yaridan-fazlasinin-nedeni-cep-telefonu-294696.html>. (10.09.2018).
- Turunç, Ö. ve Tabak, A. (2009). İş Performansının Artırılmasında Prosedür Adaleti, Dağıtım Adaleti, Etkileşim Adaleti Ve İçsel Motivasyonun Rolü. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(1), 15-35.
- Yemenici, N.K. (2018). Örneklem Dağılımı Ve Merkezi Limit Teoremi, http://www.buders.com/UNIVERSITE/Universite_Dersleri/olasilik/ornekle m_dagilimleri_ve_merkezi_limit_toremi.pdf. (10.07.2018).
- Yıldırım, C. (2015). *Exploring The Dimensions Of Nomophobia: Development And Validation Of A Self-Reported Questionnaire*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Iowa: Iowa State University, Human Computer Interaction.
- Yıldırım, C. ve Correia, A. P. (2015). Exploring The Dimensions Of Nomophobia: Development And Validation Of A Self-Reported Questionnaire. *Computers In Human Behavior*, 49, 130-137.
- Yılmaz, V. ve Varol: (2015). Hazır Yazılımlar İle Yapısal Eşitlik Modellemesi: Amos, Eqs, Lisrel, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44(4), 28-44.

**EFFECTS OF NOMOPHOBIA (SMART PHONE
DEPRIVATION) TO INTERNAL MOTIVATION:
SAMPLE OF STUDENTS IN GİRESUN UNIVERSITY****EXTENDED ABSTRACT**

In recent times, technology seems to be a major target amongst the foundations of rapid change and development of humanities. In the different areas of life, people have benefit of technological developments in many different area. Smartphones have an importance role in these technological developments. A lot of things can be done with smart phones that can manage the combination of computer and internet. Taking photos, listening to music, playing games, online purchasing, internet banking, and social media, preparing and organizing office programs have made smart phones more usable. Nomo-phobia is an inconvenience which people feel worry, anxiety, stress symptoms if lack of tools such as mobile phones, tablets, virtual communications. The deprivation status from the smartphone symbolize that people don't want to leave an environment which addictive and delightful. The concept of nomo-phobia is discussed in four sub-dimensions: loss of communication, lack of device, inability to access and no access to information. Loss of communication means no communication with phone. Lack of communication means that end of charge and broke down to phone or if there is no signal the person feel nervous. Inability to access information means that the person feel far from social connection. And no access to information means that people research everything about what he/she would like to learn but he feel anxiety because of he couldn't get information. Intrinsic motivation means that person motivate himself/herself when there is no trigger from the environment. The concept of intrinsic motivation becomes an excuse, leading leads are motivated, there is no external control regulating their focused behavior. It is related to the attractiveness, content and nature of the work. It is important for the current job to be interesting, to show the employee's knowledge and skills, to focus on the job and to get feedback with the increase of performance and to increase the employee's intrinsic motivation. On the intrinsic motivation scale, you can find the individual's business success, the predetermined responsibility, the honor of the colleagues, the knowledge of knowing how long the job, the competence in business, the respect for business, the concept of self-righteousness, the decision-making and the manager's attitude and experiences.

Mobile network technology infrastructures are the center of mobile and blended learning and started to use for supporting to education system because of widespread of smart phones among young people. Beside the positive effects of supporting this technological evolution because of bring some inconvenience use intensive at every dimension of social life have been necessary to research effects of dependences and degree of it in human life. Smart phone deprivation involves feelings such as the person cannot feel fully. The reason of the people's feelings of not survive increase without smart phones because of provide functional communication availability of smart phones day by day. The smart phones are become an important part of life owing to developing technology and changing needs. The use of smart phones has reached a level of dependency among young people and has taken place in life as a tool where a significant part of time is spent together. The aim of this research is to have an impact on intrinsic motivation of nomophobia planning in various departments of Giresun University. We used in this research nomophobia scale which was developed by Yıldırım and Correira (2015) and reliability studies were done then adapted to Turkish by Yıldırım (2015). The scale consists of a total of 20 items, including four sub-dimensions: loss of communication, lack of device, inability to be online, and inability to access information. In order to measure intrinsic motivation, the scale of intrinsic motivation which is tested validity and reliability by Dundar, Ozutku and Taspınar (2007) developed by Mottaz (1985) was used. The scale consists of one sub-dimension and 9 items. The population of the study consists of students studying at Giresun University. In the sample of the study, easy sampling was used from sampling methods which are not based on probability. Between April and July / 2018, face to face with totally 420 students were interviewed, 20 questionnaires which were incorrect or missing that were not included in the analysis. In this study, the effects of nomophobia and its sub-dimensions on intrinsic motivation level were tried to be determined.

The reliability of the questions was measured with Cronbach Alpha reliability coefficient. After factor analysis, Cronbach's alpha value for nomophobia was found to be ,910 and ,919 for intrinsic motivation. The overall Cronbach's Alpha value of the scale was found to be ,907. The majority of the participants were female (58.3%), single marital status (95.8%), 21 years (27.3%), study program (18%), 2nd grade (41.5%). , the income level is between 1-500 TL (41%) and in the case of undergraduate education (63.5%) is seen. Firstly, explanatory factor analysis was performed on the data obtained from the sample group. According to the results, results were better when the analysis was repeated if some items

were not analyzed. When the mean scores of the sub-dimensions of the Nomophobia scale were calculated, large to small, it was determined that there was loss of communication, inability to access information, lack of device and inability to online, respectively. When the overall mean score of nomophobia was examined, it was determined that the nomophobia was middle level in students. When the overall mean score of intrinsic motivation is examined, it is determined that internal motivation is at a good level. In order to determine whether there is any significant difference between the variables and demographic variables, t and Anova tests were applied. In addition, simple linear regression analysis was performed to measure the impact of nomophobia and its sub-dimensions on intrinsic motivation. In order to determine whether there is any significant difference between the variables of sub-dimensions and intrinsic motivation and other variables with Nomophobia variable, t and Anova tests were applied which are parametric tests. As a result of the t test, a significant difference was found between loss of communication with gender variable and intrinsic motivation learning status variable and intrinsic motivation variable. As a result of the Anova test, a significant difference was found between the age and class status variables and the device deprivation variable.

In order to determine the effect of nomophobia on intrinsic motivation, it was determined that it affected positively as a result of regression analysis. Nomophobia status increases the individual motivation level positively. It was determined that loss of communication positively influenced intrinsic motivation variable and lack of device did not affect intrinsic motivation. Inability to be online and the inability to access information positively influenced the intrinsic motivation variable. Although intrinsic motivation is related to the peace with the individual, the effect of the family and the environment on the individual cannot be ignored. In this direction, it is thought that the creation of barriers to the use of smart phones in high education institutions (not being introduced to school or using a signal disturbance) will positively affect the internal motivation and success of the individual in the long term.

Researchers who will do research on this issue in the future will make a significant contribution to the studies on how nomophobia differs in the context of burnout and time management. In addition, comparison of the results of the study with the results of this study will enable more clear information.

Keywords: Addiction, Success, Communication, Students, Deprivation

MUHASEBE VE FİNANS ALANINDA YAZILMIŞ LİSANSÜSTÜ TEZLERE YÖNELİK BİR İÇERİK ANALİZİ

Muhasebe ve
Finans Alanında
Yazılmış
Lisansüstü
Tezlere Yönelik
Bir İçerik
Analizi

131

Dr. Öğr. Üyesi Özlem DOĞAN

İskenderun Teknik Üniversitesi, Barbaros Hayrettin Gemi İnşaatı ve Denizcilik Fakültesi,

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, ozlemcelikdogan@gmail.com

ORCID ID: orcid.org/0000-0002-5752-9031

Dr. Öğr. Üyesi Fırat ALTINKAYNAK

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Karasu MYO, Muhasebe ve Vergi

Uygulamaları Bölümü, faltinkaynak@subu.edu.tr

ORCID ID: orcid.org/0000-0003-0960-2254

ÖZ

Amaç: Bu çalışmanın amacı Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Muhasebe ve Finansman alanında hazırlanmış lisansüstü tezlere yönelik kategorik bilgiler elde ederek alanda çalışma yapacaklar için bir kesit sunmaktır.

Yöntem: İçerik analizi yönteminin kullanıldığı bu çalışmada lisansüstü tezler öncelikli olarak yıl, tür, dil, konu, danışman unvanlarına göre sınıflandırılmakla beraber uygulama yapılan sektör, konu alınan ülke gibi farklı kriterler de değerlendirilmiştir.

Bulgular: Bu çalışmada Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Kataloğu ve YÖK Tez Merkezi kayıtları dikkate alınarak 1995-2017 yılları arasında hazırlanmış 247 adet lisansüstü tez çalışmasına ulaşılmıştır. Bu çalışmaların 185'i yüksek lisans tezi, 62'si doktora tezinden oluşmaktadır ayrıca "Muhasebe" alanında 115 yüksek lisans 38 doktora tezi, "Finansman" alanında ise 70 yüksek lisans 24 doktora tezi bulunmaktadır.

Sonuç: Çalışma sonucunda yıllar itibariyle en fazla lisansüstü çalışmanın "Muhasebe" alanında yapıldığı ortaya çıkmıştır. Muhasebe ve Finansman alanında yapılmış lisansüstü çalışmalar yıllar itibariyle incelendiğinde her iki alanda da yüksek lisans ve doktora seviyesinde ele alınan konular farklılaşmaktadır. Lisansüstü tezlere ve diğer bilimsel yayınlara yönelik birçok farklı bilgiyi bir arada sunması açısından içerik analizi çalışmaları, yeni araştırmalar yapacaklar için bir rehber olma özelliği taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Muhasebe, Finans, İçerik Analizi.

A CONTENT ANALYSIS REGARDING THE GRADUATE THESES ON ACCOUNTING AND FINANCE

ABSTRACT

Aim: The aim of this study is to provide a section for the students who will work in the field by obtaining categorical information about graduate theses prepared in Accounting and Finance Department of Sakarya University Social Sciences Institute.

Method: In this study using content analysis method, graduate theses were classified according to year, genre, language, subject, consultant titles and other criteria such as applied sector and subject country were evaluated.

Findings: In this study, 247 academic dissertation studies were analysed between 1995-2017, taking into account the records of the Sakarya University Institute of Social Sciences Thesis Catalog and YÖK Thesis Center. These databases included 185 master's and 62 doctoral theses, of which 115 masters and 38 doctoral theses belong to the field of "Accounting", and 70 masters' and 24 doctoral theses belong to the field of "Finance"

Results: As a result of the study, it became clear that most graduate studies were done in the field of "Accounting". When the graduate studies in the field of "Accounting and Finance" are examined, the subjects dealt with in master and doctorate levels are different in both areas. This study, which provides categorical information on the relevant undergraduate theses and articles on the related field, shows a guiding feature in terms of presenting much different information about past studies for the new researches.

Keywords: Accounting, Finance, Content Analysis.

I. Giriş

Sosyal Bilimlerin en hızlı gelişen alt dallarından biri olan “İşletmecilik” bilimi teknolojinin gelişmesi, bilginin daha ucuz, kolay ve hızlı ulaşılabilir olması sayesinde son yüzyılda büyük değişimler yaşamıştır. İşletmeciliğin önemli unsurlarından biri olan “Muhasebe-Finansman” bilim dalı da gelişen teknoloji ve bilgi rüzgârından nasibini almış ve yapılan bilimsel çalışmalar bu değişimin hem ortaya çıkmasında hem de gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Bilimin ilerlemesinde ve gelişmesinde en önemli rol şüphesiz ki üniversitelere aittir. Üniversitelerde yapılan dersler, akademik araştırmalar ve bunlarla birlikte hazırlanan lisans, yüksek lisans ve doktora tezleri bilime yön vermekle beraber, bilimin gelişmesini ve ilerlemesini sağlamaktadır. Bu kapsamda yıllar itibariyle yapılan lisansüstü çalışmaların farklı özellikleri itibariyle incelenmesi ilgili bilim dalındaki gelişmeleri göstermekle birlikte yeni araştırma konuları içinde bir bakış açısı sunmaktadır.

II. Literatür Taraması

Muhasebe alanında yapılmış akademik çalışmaların farklı yöntemlerle (içerik analizi, bibliyometrik analiz gibi) analiz edilmesini konu alan çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmalar genel itibariyle iki kısma ayrılabilir. Bunlar:

- Belirli yıl aralıkları ile konular, yayının yapıldığı ulusal ya da uluslararası indekslerde taranan dergilerde yayınlanmış makalelerin analiz edildiği çalışmalar ve
- Ele alınan konuya yönelik olarak hazırlanmış lisansüstü tez çalışmalarının (yüksek lisans ve doktora) konu edildiği araştırmalar.

Dönmez vd.’nin (2011) çalışmasında hedef maliyetleme, kaizen maliyetleme, yaşam boyu maliyetleme ve kalite maliyetleri konularında literatür taraması yöntemiyle “Social Science Index (SSI)”te taranan dergilerde 1970-2008 yılları arasında yayınlanan 233 makale incelenmiştir. Araştırma sonucunda en fazla makalenin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme konularında yayınlandığı tespit edilmiştir. Jang ve Park (2014) çalışmasında otelcilik sektöründe yapılmış finans ve yönetim muhasebesi çalışmalarını incelemiştir. Yapılan çalışmada, International Journal of Hospitality Management, Journal of Hospitality and Tourism Research, Cornell Hospitality Quarterly, International Journal of Contemporary Hospitality Management Accounting, Organizations and Society, The

**Muhasebe ve
Finans Alanında
Yazılmış
Lisansüstü
Tezlere Yönelik
Bir İçerik
Analizi**

134

Accounting Review, Contemporary Accounting Research, Journal of Accounting and Economics, Journal of Accounting Research, Journal of Management Accounting Research Journal of Finance, ve Journal of Financial Economics and Review of Financial Studies dergilerinin 1990-2013 yılları arasındaki sayılarında yayınlanmış çalışmalar anahtar kelimeler aracılığıyla taranmıştır. Çalışma sonucunda otelcilik sektörünün doğası gereği disiplinler arası çalışmalar yapmak için oldukça uygun olmasına rağmen çalışmaların yetersiz olduğu ortaya konmuştur.

Zeff (1996), Prather ve Norlin, (1996), Önce ve Başar (2010), Şentürk ve Fındık (2015a) tarafından yapılan çalışmalarda da çeşitli akademik araştırma dergilerinde, farklı yıllarda yayınlanmış "Muhasebe" konulu makalelere yönelik içerik analizi yapılmıştır. Bu çalışmalarda genel olarak "Muhasebe" çalışmaları alt konular, yıl, dergi, atıf sayısı, yazar sayısı, unvan, kullanılan yöntem gibi birçok farklı özellik itibarıyla kategorize edilmiştir. Bununla birlikte literatürde "Muhasebe" alt konularını ele alan çalışmaların incelendiği içerik analizlerine rastlamak mümkündür. Bunlar arasında 1997-2008 yılları arasında yayınlanmış Muhasebe Eğitimi konulu (Yereli vd., 2010), 2004-2011 yılları arasında yayınlanmış Muhasebe Standartları konulu (Akçakanat vd.,2013), 2000-2014 yılları arasında yayınlanmış Yönetim Muhasebesi (Kırlioğlu ve Doğan,2016), 2006-2014 yılları arasında yayınlanmış Çevre Muhasebesi konulu (Şentürk ve Fındık,2015) çalışmaların analiz edildiği bilimsel makaleler yer almaktadır. Akademik araştırmaların içerik analizi yöntemiyle incelendiği bir diğer araştırma boyutu lisansüstü tezlere yöneliktir. Benligiray (2012), çalışmasında bankacılık alanında yapılmış tezlere yönelik bir içerik analizi ortaya koymuştur. Çalışmada YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde kayıtlı 1985-2010 yılları arasında "Bankacılık" konularında yapılan 1770 lisansüstü tez incelenmiştir. Tezlerin adları, konuları ve anahtar sözcükleri üzerinde bir içerik analizi ve ki-kare testi yapılmış ve tezlerle ilgili olarak araştırmacıların; yeterli ilgi ve merakı göstermediği, araştırma yöntemleri konusunda yetersiz oldukları ve ortaya çıkan problemleri çözebilecek bilgi ve deneyime sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Baş vd. (2014) çalışmalarında Entelektüel Sermaye konulu lisansüstü tezlere yönelik bir içerik analizi ortaya koymuşlardır. Çalışmada 63 lisansüstü tez, konu, yıl, tez türü, danışman, üniversite, enstitü, dil gibi birçok farklı değişkene göre kategorize edilmiştir. Ayrıca yapılan çalışmada tezlerde daha çok yapısal sermaye ile muhasebe ve finans alanına odaklanılmış olup insan sermayesi ve ilişki sermayesi konularında daha az çalışma yapılmış olduğu ortaya konmuş olup bu alanda araştırma yapacaklara öneriler geliştirilmiştir.

Alkan (2014) çalışmasında, 1984-2012 yılları arasında hazırlanmış YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde kayıtlı erişime açık 656 lisansüstü tez içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Çalışmada tezler konu, yöntem, öneri ve alana katkısı yönüyle kategorize edilmiş yıllara göre en çok işlenen konular tespit edilmiştir.

Yücel vd. (2015) çalışmalarında, Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartları konularında 2007-2014 yılları arasında yapılmış makaleler ve tezler incelenmiştir. Bu bağlamda Muhasebe standartlarını konu alan 47 dergiden 493 makale ile 300 doktora ve 64 yüksek lisans tezi elde edilmiştir. Güngörmüş (2016), Gönen ve Rasgen (2017) de çalışmalarında Muhasebe Standartlarını konu alan yüksek lisans ve doktora tezlerini incelemişlerdir. Çalışma kapsamında 1984-2015 yılları arasında tamamlanmış ve YÖK Tez Veri Tabanı'nda kayıtlı 312 adet tez incelenmiş olup; hazırlandığı üniversite, konu alınan standart, yıl, dil, tür, üniversite, ilgili anabilim dalı ve bilim dalı, sayfa sayısı, uygulandığı sektörler gibi farklı özellikleri itibariyle kategorize edilmiştir.

Tosunoğlu ve Çam (2016) çalışmasında Maliyet Muhasebesi alanında 2000-2014 yılları yapılmış lisansüstü tez çalışmaları incelenmiştir. YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde kayıtlı 270 tez incelenmiş olup; önemli bir kısmının devlet üniversitelerinde hazırlandığı, uygulama alanı olarak imalat işletmelerinin tercih edildiği ve yöntem olarak örnek olay yönteminin tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gündoğdu (2017) çalışmasında Sermaye Piyasası alanında yazılmış lisansüstü tezleri ve bilimsel makaleler ele alınmıştır. Çalışmada 2002-2015 yılları arasında hazırlanmış 587 lisansüstü tez ve 197 bilimsel makale incelenmiş ve en çok ekonometrik model kurma ve analiz yöntemlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir.

III. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, "Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD (Ana Bilim Dalı)" ve Muhasebe-Finansman Bilim Dalında, "Muhasebe-Finansman" konularında hazırlanmış lisansüstü tezlere yönelik bir içerik analizi yapmaktır. Bu amaç doğrultusunda Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "Muhasebe – Finansman" konularında 1995-2017 yılları arasında hazırlanmış 247 lisansüstü tez, tür, yıl, dil, danışmanın unvanı, ele alınan konu açısından incelenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, sistematik bir hale getirilerek ilgili bilim dallarında yapılmış tez çalışmalarındaki değişim ve gelişimi ortaya koymak amaçlanmıştır.

“Muhasebe – Finans” işlemleri işletmelerde farklı roller üstlenseler de bilimsel açıdan birbirinden çok ayrı tutulamazlar. Muhasebe kayıtlarının doğru, güvenilir ve kurallara uygun yapılmadığı durumlarda ortaya çıkacak mali tablolar, bu sürecin çıktılarını veri olarak kullanan finans işlemlerinin isabetliliğini etkilemektedir. Dolayısıyla işletmelerde sağlıklı işlemeyen bir muhasebe yapısı ile doğru finansal işlemler yapmak mümkün olmadığından bu iki birim birbiriyle ilişkili ve birbirinin takipçisidir. Bununla beraber birbirine bu derece bağlı iki bilim dalı olan “Muhasebe ve Finansman” bilim dalları birçok üniversitede tek çatı altında birleştirilmiştir. Buradan yola çıkılarak yapılan çalışmada “Muhasebe - Finans” alanında yapılan lisansüstü çalışmalar birlikte ele alınmıştır.

Ülkemizde birçok üniversitede Sosyal Bilimler Enstitüsü mevcut olup “Muhasebe-Finansman” bilim dalı tek bir bilim dalı olarak İşletme Anabilim Dalı altında faaliyet göstermektedir. Literatür incelendiğinde ise birlikte işleyen bu iki bilim dalının birlikte ele alındığı araştırmaların incelendiği çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Bu araştırma, gerek bu konudaki boşluğu doldurması gerekse “Sakarya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalında” yapılmış lisansüstü tezlerin yıllar itibariyle konuların dağılımları, “Muhasebe -Finansman” konulu tezlerin tür, yıl, dil, danışman unvanı gibi farklı yönleriyle ele alınması sebebiyle araştırmacılara, yeni araştırmalarda rehber olması açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmaların belirli dönemlerde farklı kategoriler getirilerek tekrar yapılması, ilgili bilim dallarında ki çalışmaların yönünün ve gelişiminin belirlenmesi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

IV. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi; “içeriğin genellikle önceden belirlenmiş sınıflamalar çerçevesinde sistematik olarak incelenmesini sağlayan bir araştırma tekniği” olarak tanımlanmaktadır (Basım vd., 2008). İçerik analizi ile benzer özelliklere sahip ve yığın halinde olan bilgiler bu özelliklerine göre rakamlarla veya sembollerle ifade edilerek kategorize edilmekte ve böylece okuyucuların daha kolay bilgi sahibi olmasını sağlayacak sistematik bir bilgi ortaya çıkmaktadır. İçerik analizinde amaç, sayıca fazla olan metin yığnında, araştırma sorusu açısından önem arz eden ortak bilgileri tespit etmek ve değerlendirmektir (Gökçe, 2006:21).

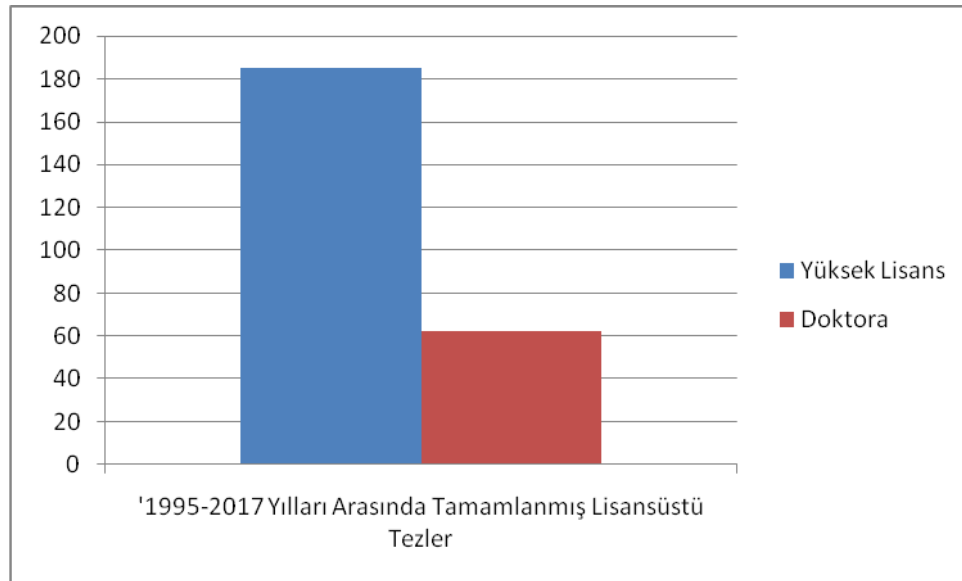
İçerik analizi uygulaması aşamalar halinde gerçekleştirilir. İlk aşama araştırma hedeflerinin belirlenmesi, ikinci aşama ise örneklemin oluşturulmasıdır. Üçüncü aşamada elde edilen bilgilerin toplanacağı kategoriler belirlenir ve son aşamada da kategorilerin frekansları nicel

olarak belirlenerek değerlendirme, çıkarsama ve yorumlama yapılır (Bilgin, 2006:11).

Bu araştırmada amaca yönelik olarak öncelikle Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezler Kataloğu incelenmiş ve "Muhasebe ve Finansman" konulu tezler ayrıştırılmış olup çalışmanın örnekleme olarak 247 lisansüstü tez tespit edilmiştir. Ayrıca YÖK Ulusal Tez Merkezi de kullanılarak elde edilen veriler desteklenmiştir. Yapılan içerik analizinin üçüncü aşaması olarak tezler yıl, tür,dil, danışmanın unvanı, ele alınan konu kategorileri belirlenmiştir. Son aşamada kategorik hale getirilen veriler tablo haline getirilmiş ve yorumlanmıştır.

V. Bulgular

Araştırma kapsamında öncelikle Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Takip Sistemi kullanılarak İşletme Anabilim Dalı tezleri tespit edilmiş olup 1995-2017 yılları arasında Muhasebe-Finansman alanında hazırlanmış 247 lisansüstü teze ulaşılmıştır.



Şekil 1.
Lisansüstü Tezlerin Dağılımı

Şekil 1’de görüldüğü üzere 1995-2017 yılları arasında hazırlanmış 247 lisansüstü tez çalışmasının 185’i (%75) yüksek lisans tezi olup 62’si (%25) doktora tezinden oluşmaktadır.

Yıllar itibariyle hazırlanan tezlerin sayıları incelendiğinde yüksek lisans tezlerinin doktora tezlerinden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

**Muhasebe ve
Finans Alanında
Yazılmış
Lisansüstü
Tezlerle Yönelik
Bir İçerik
Analizi**

Ayrıca gerek yüksek lisans gerek doktora tez çalışmalarında Muhasebe Bilim Dalı konularında daha çok tez üretilmiştir.

**Tablo 1.
Yıllara ve Alanlarına Göre Lisansüstü Tezlerin Dağılımı**

Yıllar	Yüksek Lisans			Doktora		
	Muhasebe	Finansman	Toplam	Muhasebe	Finansman	Toplam
1995	1	1	2	-	-	-
1996	4	2	6	-	-	-
1997	9	2	11	-	-	-
1998	6	4	10	-	1	1
1999	5	4	9	-	1	1
2000	2	5	7	-	-	-
2001	3	9	12	-	-	-
2002	4	2	6	5	4	9
2003	9	3	12	-	-	-
2004	9	6	15	-	-	-
2005	7	1	8	-	1	1
2006	7	-	7	-	-	-
2007	8	1	9	1	-	1
2008	10	7	17	1	-	1
2009	5	6	11	3	-	3
2010	5	3	8	2	2	4
2011	5	1	6	4	4	8
2012	3	-	3	4	2	6
2013	3	1	4	2	1	3
2014	3	4	7	1	1	2
2015	2	5	7	10	3	13
2016	1	-	1	1	1	2
2017	4	3	7	4	3	7
Toplam	115	70	185	38	24	62

Sakarya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmış lisansüstü tezler incelendiğinde en fazla lisansüstü tez çalışmasının, 7 yüksek lisans ve 13 doktora tezi ile 2015 yılında yapıldığını söylemek mümkündür. Ayrıca 2015 yılı "Muhasebe" konulu 10 doktora tezi ile en fazla doktora tezi hazırlanan yıl olmuştur.

Lisansüstü tezlerin Muhasebe ve Finansman bilim dallarına göre dağılımı dikkate alındığında ise tezlerin 115'i (%62) Muhasebe, 70'i ise (%38) Finansman alanında hazırlanmış tezlerden oluşur iken, 62 doktora tezinin 38'i (%61) Muhasebe 24'ü (%39) Finansman alanında hazırlandığı tespit edilmiştir. Finansman alanında 1995-1997 yılları arasında herhangi bir lisansüstü çalışma yapılmamıştır.

Yüksek lisans tezleri incelediğinde 1995-2017 yıllar arasında Muhasebe Bilim Dalı'nda hazırlanan yüksek lisans tezleri (115) finansman konulu tezlere (70) nazaran daha fazladır ancak doktora seviyesinde hazırlanan tezlerde Muhasebe ve Finans konulu tezlerin sayısı birbirine yakındır.

Tablo 2.
Tez Danışmanlarının Unvanlarına Göre Tezlerin Dağılımı

Danışmanların Unvanları	Yüksek Lisans		Doktora	
	Muhasebe	Finansman	Muhasebe	Finansman
Dr. Öğr. Üyesi	46	44	5	10
Doç. Dr.	28	10	8	7
Prof. Dr.	41	16	25	7
Toplam	115	70	38	24

Tablo 2 incelendiğinde hazırlanan Muhasebe konulu yüksek lisans tezlerinde Dr. Öğretim Üyesi (46) ve Profesör (41) unvanlı danışmanların sayısı birbirine yakındır. Finansman alanındaki yüksek lisans tezlerinde ise ağırlıklı olarak Dr. Öğretim Üyeleri (44) danışmanlık yapmıştır. Doktora tezleri incelendiğinde Muhasebe tezleri daha çok Profesör akademisyenlerin (25) danışmanlığında hazırlanmış iken Finansman tezleri ise Dr. Öğretim Üyeleri (10) danışmanlığında hazırlanmıştır.

Tablo 3.
Kullanılan Dile Göre Lisansüstü Tezlerin Dağılımı

Kullanılan Dil	Yüksek Lisans		Doktora	
	Muhasebe	Finansman	Muhasebe	Finansman
Türkçe	115	68	38	24
İngilizce	-	2	-	-

Tablo 3'te lisansüstü tez çalışmalarının hazırlandıkları dillere göre dağılımı yer almaktadır. Sakarya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezleri içerisinde sadece 2 çalışma İngilizce hazırlanmış olup bu çalışmalar Finansman alanında yapılmış yüksek lisans tezlerinden oluşmaktadır. Diğer tezler ise Türkçe hazırlanmıştır.

Tablo 4.
Muhasebe Alanındaki Lisansüstü Tezlerin Konularına Göre Dağılımı

Konular	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam	Yüzde (%)
Finansal Muhasebe ve Muhasebe Uygulamaları	26	5	31	20,2
Maliyet Muhasebesi	21	9	30	19,6
Yönetim Muhasebesi	18	4	22	14,3
Standartlar (TMS-TFRS-UFRS)	9	6	15	9,8
İhtisas Muhasebesi (Çevre, Banka, Devlet Muh.)	10	3	13	8,4
Denetim	10	2	12	7,8
Muhasebe Mesleği ve Meslek Elemanları	4	1	5	3,2
Muhasebe Eğitimi	4	1	5	3,2
Muhasebe Kültürü	3	1	4	2,6
Entelektüel Sermaye	2	2	4	2,6
Diğer	8	4	12	7,8
Toplam	115	38	153	100

Muhasebe alanında hazırlanan lisansüstü tezler incelendiğinde “Finansal Muhasebe” ve “Muhasebe Uygulamaları” konuları %20 ile (31 lisansüstü tez) en fazla tez hazırlanan konular olmuştur. Bu konular arasında farklı sektörlerin muhasebe uygulamaları (kuyumculuk, hizmet, imalat gibi), muhasebe uygulamalarında tartışmalı konular, vergi uygulamaları, envanter ve değerlendirme işlemleri gibi alt konular yer almaktadır.

“Maliyet Muhasebesi” konuları yüksek lisans tezlerinde de en fazla çalışılan konular olarak ikinci sırada yer almış olup doktora seviyesindeki daha fazla ele alınmıştır. Maliyet Muhasebesi’nde hazırlanan tezler incelendiğinde de “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme” konusunun en fazla çalışılan alt konu olduğu tespit edilmiştir. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme konularında 5 yüksek lisans 5 doktora tezi olmak üzere 10 lisansüstü çalışma yapılmıştır. Bunlar dışında kalan alt konular ise “Yaşam Boyu Maliyetleme”, “Hedef Maliyetleme”, “Standart Maliyetleme”, “Safha Maliyetleme” ve diğer maliyet konularıdır. Lisansüstü tezler arasında 3. sırada Yönetim Muhasebesi konuları yer almaktadır. İhtisas muhasebesi olarak tezler sınıflandırıldığında Banka Muhasebesi konuları 4 yüksek lisans tezi 2 doktora tezi ile en fazla lisansüstü tezin hazırlandığı alt konudur. Doktora tezlerinde alınan konular arasında 2. sırada “Muhasebe Standartları” yer almaktadır. Bu tezlerde muhasebe standartları ile ilgili

genel çerçeve, işleyiş, TMS 41, farklı sektör uygulamaları gibi konular ağırlıklı olarak ele alınmıştır.

“Muhasebe Denetimi” konulu tezler, iç kontrol, bağımsız denetim ve işletme uygulamalarını içeren çalışmalardan oluşmaktadır. Bunların dışında kalan konular arasında muhasebe mesleği, değerleri, kültürü ve meslek elemanlarına yönelik çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalar genellikle muhasebe mesleğinin kültür ve değerlerine yönelik Sakarya’da yapılan anket çalışmaları ile gerçekleştirilmiştir.

Diğer konular kategorisinde ise “Finansal Araçlar Muhasebesi”, “Türev Araçlar Muhasebesi”, “Din Kurallarının Muhasebe Üzerindeki Etkileri” gibi farklı muhasebe alt konuları yer almaktadır.

Tablo 5.
Finansman Alanındaki Lisansüstü Tezlerin Konularına Göre Dağılımı

Konular	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam	Yüzde (%)
Sermaye Piyasası İşlemleri	8	5	13	13,8
Finansal Araçlar	12	-	12	12,7
Borsalar ve Piyasalar	7	4	11	10,6
Finansal Danışmanlık	8	1	9	9,6
Firma Değeri ve Performansı	5	4	9	9,6
Risk ve Getiri	4	2	6	6,3
Fin.Tablolar Analizi	4	1	5	5,3
Portföy Yatırımları	4	1	5	5,3
Banka ve Finans Kurumları	3	1	4	4,2
Krizler	2	2	4	4,2
Finansal Stratejiler	3	1	4	4,2
Davranışsal Finans	3	1	4	4,2
Diğer	7	1	8	8,5
Toplam	70	24	94	100

Tablo 5 incelendiğinde “Finansman” alanında hazırlanan tezlerin önemli bir kısmı (yaklaşık %14’ü) “Sermaye Piyasası İşlemleri” konularında hazırlanmıştır. “Sermaye Piyasası İşlemleri” konularında yüksek lisans ve doktora seviyesinde, sermaye piyasalarının genel yapısı, işleyişi, hisse senedi ile ilgili olarak halka arzlar, fiyat tespitleri ve değerlemeleri gibi alt konular ele alınmıştır.

“Finansal Araçlar” konuları ile ilgili hazırlanan lisansüstü tezler yüksek lisans seviyesindeki tezler olup genel olarak “Swap İşlemleri”, “Leasing İşlemleri”, “Yatırım Ortaklıkları”, “Futures Sözleşmeler” gibi alt konular ele alınmıştır. “Leasing İşlemleri” yüksek lisans tezlerinde en çok ele alınan konu olmuştur. “Borsalar ve Piyasalar” ile ilgili hazırlanan 11 tez,

“Finansman” tezlerinin %10,6’sını oluşturarak 3. sırada yer almıştır. Bu tezler, borsa ve piyasaların genel yapısı, işleyişi, vadeli işlem borsaları, türev piyasalar, altın borsası, BIST işlemleri gibi alt konuların ele alındığı çalışmalardır.

Yapılan tez çalışmalarında banka ve finans kurumları, krizler, finansal stratejiler ve davranışsal finans gibi konularda araştırmacılar tarafından ele alınan konular arasındadır. Diğer olarak kategorize edilen tezler incelendiğinde, finansal gelişmişlik, ülkelerin finansal analizi, yatırım kararları, KKDF(kredi kaynak destekleme fonu) gibi konuların ele alındığı tespit edilmiştir.

Lisansüstü tezlerle ilgili olarak farklı ülkelerde yapılan muhasebe uygulamalarının karşılaştırılmasını konu alan çalışmalar mevcut olup, bu çalışmalarda daha çok Azerbaycan (2), Kırgızistan (2) ve Kazakistan ele alınmıştır.

Genel olarak lisansüstü tezlerin uyguma alanı olarak seçilen sektörler incelendiğinde ise imalat işletmeleri ilk sırada yer almaktadır. Hizmet sektöründe yapılan saha çalışmaları, daha çok turizm işletmeleri ve bankaları kapsamaktadır.

VI. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tez Takip Sistemi temel alınarak yapılan 1995-2017 yılları arasında tamamlanmış “Muhasebe – Finansman” tezlerine yönelik bir içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda alanda yapılmış tez çalışmaları ile ilgili bir kesit sunulmuştur. Çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- “Sakarya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı”nda 1995-2017 yılları arasında 614 lisansüstü tez hazırlanmış olup bunların 247’si (%40,2’si) Muhasebe-Finansman konulu tezlerden meydana gelmektedir. Buradan hareketle İşletme ABD içerisinde Muhasebe ve Finansman Bilim dalı araştırmacılar tarafından oldukça tercih edilmekte olduğu yorumunu yapmak mümkündür. Çalışma alanını oluşturan 247 lisansüstü tezin 185’i yüksek lisans 62’si ise doktora tezidir. Tez sayıları arasındaki bu farkın öncelikle doktora tezlerinin yüksek lisans tezlerine göre daha uzun sürelerde hazırlanması ve genellikle yüksek lisans programına alınan öğrenci sayısının doktora programına alınan öğrenci sayılarından fazla olmasının bir sonucu olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

- Lisansüstü tezler, yıllar itibariyle değerlendirildiğinde 7 yüksek lisans ve 13 doktora tezi ile en fazla lisansüstü araştırma 2015 yılında tamamlanmıştır. Ancak tür bakımından tez sayılarının dağılımı incelendiğinde, en fazla yüksek lisans tezi (17) 2008 yılında doktora tezi ise (13) 2015 yılında tamamlanmıştır.
- Yüksek lisans seviyesinde hazırlanan tezler içerisinde “Muhasebe” alanında yapılmış tezlerin sayısı “Finansman” alanında hazırlanmış tezlere kıyasla daha fazladır. Doktora seviyesinde ise “Muhasebe – Finansman” alanında yapılmış araştırmaların sayıları birbirine daha yakındır. Buradan hareketle yüksek lisans seviyesinde “Muhasebe” alanında çalışan araştırmacı sayısının daha fazla olduğu yorumunu yapmak mümkündür.
- Lisansüstü tezlerin önemli bir kısmı Türkçe dilinde hazırlanmış olup, sadece yüksek lisans seviyesinde 2 araştırma İngilizce olarak hazırlanmıştır.
- Yüksek lisans tezlerine danışmanlık yapan akademisyenlerin unvanları incelendiğinde de, Muhasebe alanında yapılan tezler ağırlıklı olarak Dr. Öğretim Üyeleri (%40) ve Prof. Dr. (%36) unvanlı öğretim üyeleri danışmanlığında hazırlanmıştır. Finansman alanında yapılan tezler ise ağırlıklı olarak (%63) Dr. Öğretim Üyeleri danışmanlığında hazırlanmıştır. Bu noktada ilgili kurumda, finans alanında çalışan yeterli sayıda doçent ve profesör öğretim üyesinin bulunmaması, bu sonucun ortaya çıkmasındaki nedenler arasında sayılabilir.
- “Muhasebe” alanında yapılmış çalışmalar incelendiğinde yüksek lisans seviyesinde, en fazla “Finansal Muhasebe” ve bu konulara özgü muhasebe uygulamalarını içeren alt konuların ele alındığı görülmektedir. Doktora seviyesinde ise tez çalışması için “Maliyet Muhasebesi” ve “Muhasebe Standartları” konularının ele alındığı ortaya çıkmıştır. Maliyet Muhasebesi konularında yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme” ye özgü konular ele alınmıştır. Alkan (2014) tarafından Muhasebe alanında yapılmış lisansüstü tezleri konu alan çalışmada da, “Maliyet Muhasebesi” konularının ele alındığı araştırmalarda genellikle Faaliyet Tabanlı Maliyetleme konularının ağırlıkta olduğu tespit edilmiştir. Tüm üniversitelerde hazırlanan tezlere yapılan içerik analizi sonuçlarıyla benzer bir sonuca ulaşılması Sakarya Üniversitesi’nde hazırlanmış “Muhasebe” konulu tezlerin tüm

**Muhasebe ve
Finans Alanında
Yazılmış
Lisansüstü
Tezlere Yönelik
Bir İçerik
Analizi**

144

üniversitelerde hazırlanan tezlerin bir kesiti olma özelliği taşıdığı sonucunu ortaya çıkarmıştır.

- Muhasebe Standartları konularını ele alan lisansüstü çalışmalarda yüksek lisans seviyesinde “TMS 2” en fazla ele alınan standart olmuştur. Yücel, Öncü ve Kartal (2015) ve Alkan (2015) çalışmalarında en fazla çalışmanın “TMS 2” ile ilgili olarak yapıldığı ortaya konmuştur. Bu çalışmada da benzer bir sonuca ulaşılmıştır Bunun dışında kalan çalışmalarda TMS 1, TMS7, TMS 18, TMS 24, TMS 40, TMS 12, KOBİ FRS gibi konular ele alınmıştır. Doktora seviyesinde ise “Muhasebe Standartları” daha çok kavramsal çerçeve, genel yapı ve işleyiş açısından toplu olarak ele alınmıştır.
- Finansman alanında yapılmış lisansüstü çalışmalar genel olarak 2007 yılından itibaren yoğunluk kazanmaya başlamış olup 1995-2007 yılları arasında çalışma sayısı oldukça azdır. Yapılan çalışmalarda “Finansal Araçlar” ile ilgili konuların sadece yüksek lisans seviyesinde ele alındığı tespit edilmiş, “Finansal Araçlar” ilgili konularda doktora tez çalışmasına rastlanmamıştır.
- “Finansman” alanında yapılan doktora tez çalışmalarında daha çok sermaye piyasası işlemleri, borsalar ve piyasalar ile firma değeri ve performansı konuları ele alınmıştır. Bu çalışmalar arasında hisse senetleri ile ilgili uygulamalar ağırlıktadır. Alkan (2015) tarafından yapılan SSCI’da dergilerde yayınlamış akademik makalelerde “Finansman” konulu çalışmalarda hisse senedi işlemlerine yönelik çalışmalar yer aldığı ortaya konmuştur. Bu açıdan yapılan çalışmaların SSCI gibi dünya çapında en önemli bilimsel dergilerin yer aldığı indekslerde yayınlanma fırsatını da artırmaktadır.
- Finansman alanında yapılan lisansüstü çalışmalarda uygulama alanı olarak BİST’ e kote işletmeler seçilmiştir.
- “Muhasebe – Finansman” alanında yapılmış çalışmalarda her iki alanda da yüksek lisans ve doktora seviyesinde konu tercihleri farklılaşmaktadır. “Muhasebe-Finansman” bilim dalarında ele alınan ortak konular leasing işlemleri, türev araçlar, balance score card olarak sıralanabilir. Ayrıca işletme türleri bazında incelendiğinde en çok ele alınan işletme türü bankalardır. Hem “Muhasebe” hem de “Finansman” alanında bankacılıkla ilgili farklı uygulamalar içeren lisansüstü çalışmalar yapılmıştır. Yine Alkan’ın çalışmasında SSCI’da en fazla yayın yapılan konu bankacılık konuları olduğu ortaya konmuştur. Bu açıdan yapılan çalışmalar Alkan’ın (2015) çalışmasıyla paralellik göstermektedir.

Çalışma sonucunda, “Muhasebe-Finansman” alanında çalışacak araştırmacılar için, daha önce yapılmış bu tip araştırmalar, bir rehber niteliği taşıyarak, araştırmacılara yol göstermektedir. Ayrıca çalışma kapsamında farklı parametreler kullanılarak farklı alanlarda yapılmış akademik çalışmaların kategorize edilmesi, araştırmacıların çok sayıda araştırmayla ilgili nitelikli bilgilere kısa sürede ve düşük maliyetle ulaşmasını sağlayacaktır. Yapılan çalışma sonraki aşamalarında tezlerle ilgili farklı kategoriler ve diğer üniversitelerde yapılan tezlerde dahil edilerek genişletilebilir.

**Muhasebe ve
Finans Alanında
Yazılmış
Lisansüstü
Tezlere Yönelik
Bir İçerik
Analizi**

- Akçakanat, Ö., Senal, S. ve Ateş, B.A. (2013). Türkiye Muhasebe Standartları Çalışmalarının İçerik Analizi Bakımından Değerlendirilmesi 2004-2011. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3): 1-8.
- Alkan, G. (2014). Türkiye’de Muhasebe Alanında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmaları Üzerine Bir Araştırma (1984-2012). *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 61: 41-52.
- Basım, H. N., Şeşen, H. ve Şeşen, E. (2008). Personel Temin Sürecinde Gazete İlanları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 35-44.
- Baş, M., Yangil, M.F. ve Aygün, S. (2014). Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi 2002-2012 Dönemi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23): 207-226.
- Benligiray, S. (2012). Araştırmacıların Bankacılık Alanına Bilimsel Katkıları: Bankacılık Konusunda Yapılan Lisansüstü Tezlerle İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(6): 26-46.
- Bilgin, N. (2006). Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi. Teknikler ve Örnek Çalışmalar. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dönmez, A., Arıcı, A. ve Kutluk, F. (2011). Antalya’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü ve Fiyatlandırma Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(1): 201-222.
- Gündoğdu, A. (2017). Türkiye’de Sermaye Piyasası Alanında Bilimsel Yazın Taraması. *Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi-BSPAD*,1(2): 1-8.
- Güngörmüş, A. H. (2016). Türkiye’de Muhasebe Standartlarına Yönelik Yazılan Yüksek Lisans ve Doktora Tez Çalışmaları Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25: 347-362.
- Gökçe, O. (2006). İçerik Analizi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gönen, S. ve Rasgen, M. (2017). Türkiye’de 2006-2016 Yılları Arasında Muhasebe Standartlarına İlişkin Erişime Açık Olarak Yayınlanan Lisansüstü Tezlerin Metodolojilerinin İncelenmesi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(10): 178-187.
- Jang, S. ve Park, K. (2011). Hospitality Finance Research During Recent Two Decades Subjects, Methodologies And Citations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4): 479 – 497.
- Kırlioğlu, H. ve Doğan, Ö. (2016). Konaklama İşletmeleri Yönetim Muhasebesi’nin 2000-2014 Yılları Arası Akademik Gelişim Süreci. *Journal Of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 2(1): 136-161.

- Önce, S. ve Başar, B. (2010). Türkiye'deki Akademik Araştırma Dergilerinde Muhasebe Alanında Yazılmış Makalelerin Analizi: 2000-2008. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 45: 55-68.
- Prather, K. J. ve Norlin, R. (1996). An Analysis Of International Accounting Research In U.S Academic Accounting Journals 1980-1993. *Academic Horizons*, 10(1): 1-17.
- Şentürk, F. ve Fındık, H. (2015a). Türkiye'deki Akademik Araştırma Dergilerinde 2005-2014 Döneminde Muhasebe Alanında Yazılmış Makalelerin Literatür Taraması ve İçerik Analizi. *Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi*, 17 (2): 413-436.
- Şentürk, F. ve Fındık, H. (2015b). Türkiye'deki Akademik Dergilerde Çevre Muhasebesi Alanında 2006-2014 Yılları Arasında Yayınlanmış Bilimsel Makalelerin İçerik Analizi. *Journal Of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 1(3): 173-204.
- Yereli, N., Kayalı, C., Özdoğan, B., Gacar, A. ve Ata F.İ. (2010). Uluslararası Muhasebe Eğitimi Literatür Taraması 1997-2008 Dönemi. *Ege Akademik Bakış*, 10 (3): 885-910.
- Zeff, S. (1996). A Study Of Academic Researches Journals In Accounting. *Accounting Horizons*, 10(3):158-177.

**A CONTENT ANALYSIS REGARDING THE
GRADUATE THESIS ON ACCOUNTING AND
FINANCE****EXTENDED ABSTRACT**

Business science is one of the fastest developing areas of Social Sciences, and the development of technology has made great changes in the last century thanks to the easier, cheaper and accessible information. Accounting-Finance discipline, which is one of the important disciplines of business administration, has gained its share from the developing technology and knowledge wind and the scientific studies have played an important role in both the emergence and development of this change.

Although Accounting - Finance transactions take on different roles in businesses, they cannot be separated from each other scientifically. It is not possible to make accurate financial transactions with an accounting structure that does not work in a healthy manner. Therefore, Accounting and Finance, which are the two subbranches of science, are united under one roof at many universities.

The Institute of Social Sciences is available in many universities, and the Accounting-Finance discipline operates under the Department of Business as a single discipline. When the literature is reviewed, it is seen that there are very limited researches that deal with these two sciences together. The purpose of this study is to present a content analysis for the graduate thesis on Accounting-Finance in Accounting-Finance Department of Sakarya University, Institute of Social Sciences. For this purpose, postgraduate theses on Accounting and Finance which were prepared in Sakarya University Social Sciences Institute among 1995 - 2017 were identified and these theses were examined in terms of genre, year, language, the name of consultant and subject being discussed.

Within the scope of the study, the data obtained from these theses were systematically analyzed and categorized. In this way, a large

number of studies were examined, and an information section prepared according to certain common characteristics presented. This research is both a guide for filling the gap in the literature and for the ones who will make new research in terms of revealing the change of the prestigious Accounting-Finance thesis. If these studies are done in different periods, it is considered that it will benefit in determining the direction, development and trends of the studies in related disciplines.

Content analysis method was used in this study. By using content analysis, the information that has similar characteristics and is in bulk is categorized by using numbers or symbols according to these characteristics, and systematic information is generated that will enable readers to have easier information. The content analysis is carried out in stages. The first stage is to determine the research objectives; the second stage is to create the sample. In the third stage, the categories to be collected are determined; and in the last stage, the frequencies of the categories are found quantitatively and evaluation, inference and interpretation are made.

In this study where content analysis method was used, graduate theses were evaluated primarily as year, type, language, subject and consultant titles, applied sector, subject country. The aim of the study, which constitutes the first stage of content analysis, is determined. As a second stage, the theses of Sakarya University Institute of Social Sciences Thesis Catalog have been examined and theses of Accounting and Finance “thesis were separated and 247 graduate theses were determined. In addition, the data obtained by the National Research Center of the Council of Higher Education was supported. In the third stage of the content analysis, thesis year, genre, language, the name of the consultant, and the subjects such as the topic were determined. In the final stage, the thesis constituting the study sample were examined in detail and the information in the related categories was compiled and interpreted.

In the scope of the study, 614 graduate theses were analysed and 40.2% (247 theses) of them were found to be comprised of the graduate theses on Accounting-Finance. From this point of view, it is

**Muhasebe ve
Finans Alanında
Yazılmış
Lisansüstü
Tezlere Yönelik
Bir İçerik
Analizi**

possible to comment that Accounting and Finance Science in the business administration discipline is highly preferred by researchers.

When the number of theses submitted by years is examined, it was found that there are more master's theses than the doctoral theses. Of the graduate theses that constitute the study area, 185 (75%) were master's 62 (25%) and doctoral theses. It is possible to say that this difference is due to the difference between the number of theses and doctoral students admitted to the graduate program.

When the theses were examined according to the disciplines, the number of theses made in the field of Accounting is higher than the ones prepared in the field of Financing. At the doctoral level, the number of researches in the field of Accounting and Finance was closer to each other. From this point of view, it is possible to comment that the number of researchers working in the field of Accounting are higher at the graduate level.

In the field of Finance, the topics of capital market transactions, stock exchanges and markets, and firm value performance have been studied. Among these topics, the studies related to the stocks are dominant. In general, when the sectors selected as the field of application of graduate thesis were examined, manufacturing enterprises were in the first place. Fieldworks in the service sector were mostly including tourism enterprises and banks.

As a result of this study, for the researchers who will study in the field of Accounting-Finance, this type of research, which has been done before, provides the researchers as a guide. In addition, the categorization of academic studies using different parameters within the scope of the study will enable the researchers to reach qualified information about a large number of researches in a short time and with low cost. It is thought that this study will contribute to the field of Accounting-Finance science.

Keywords: Accounting, Finance, Content Analysis.

KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ YAPILANMASININ SAĞLIK HİZMETİ SUNUM SÜREÇLERİNE ETKİSİNİN YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kamu Hastaneleri
Birliği
Yapılanmasının
Sağlık Hizmeti
Sunum
Süreçlerine
Etkisinin Yönetici
Ve Çalışan
Açısından
Değerlendirilmesi

151

Doç. Dr. Sedat BOSTAN

Ordu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü,
sbostan29@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9439-8448>

Arş. Gör. Gökhan AĞAÇ

Gümüşhane Üniversitesi, SBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, gokhanagacc@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4753-4689>

ÖZ

Amaç: Bu çalışma, sağlıkta dönüşüm programının çatı uygulaması olan kamu hastane birlik yapılanmasının hastane hizmetleri üzerindeki değişim etkisini yönetici ve çalışan görüşleri üzerinden mukayeseli araştırmak olup 2017 yılında sistemde yapılan değişikliği bu veriler üzerinden tartışmaktadır.

Yöntem: Araştırmada verilerin toplanmasında dörtlü Likert yapıda bir anket formu kullanılmıştır. Bostan ve arkadaşları (2012) tarafından sağlıkta dönüşüm programının hastane hizmetleri üzerindeki değişim etkisini ölçmek üzere geliştirdikleri ölçek bu çalışmaya uyarlanarak kullanılmıştır. Üç kamu hastaneleri birliği yapılanmasına bağlı yedi hastaneden 325 yönetici ve sağlık çalışanı katılımıyla veriler toplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği test edildikten sonra veriler tanımlayıcı istatistiksel yöntemler ile bağımsız örneklerde t testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular: Uygulama sonuçlarına göre, sağlık yöneticileri ve sağlık çalışanları kamu hastane birlikleri uygulamasıyla kamu hastanelerinde meydana gelen yönetsel alandaki değişimin olumlu yönde (2,75/2,73) gerçekleştiğini, ortaya çıkan sayısal değişimlerin artış yönünde (2,52/2,53) olduğunu, genel olarak hizmet bileşenlerinin öneminin (3,09/2,86) arttığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, hem sağlık yöneticileri hem de sağlık çalışanlarına göre kamu hastanelerindeki sağlık çalışanı açısından değişimin olmadığını (2,31/2,28) ve kamu hastaneleri hakkında kamuoyundan duyduğu görüşlerin olumlu (2,81/2,72) olduğu görülmüştür.

**Kamu Hastaneleri
Birliği
Yapılanmasının
Sağlık Hizmeti
Sunum
Süreçlerine
Etkisinin Yönetici
Ve Çalışan
Açısından
Değerlendirilmesi**

Sonuç: Araştırma bulgularına göre; kamu hastane birlikleri uygulamasının sağlık çalışanı ve hastane yöneticilerinin ifadelerine göre, önemli ölçüde benimsendiği, olumlu yönde değişimin sağlandığı, hasta memnuniyetinde artış olduğu, etkin ve yerinden yönetimin öne çıktığı anlaşılmıştır. Bununla birlikte, sağlık çalışanlarının dönüşümden yeterli pay alamadıkları söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Hastane Birlikleri, Sağlıkta Dönüşüm Programı, Hastane Yönetimi, Sağlık Çalışanı, Sağlık Yöneticisi

EVALUATION OF THE PUBLIC HOSPITALS ASSOCIATION'S STRUCTURE ON THE PROCESS OF HEALTH SERVICES DELIVERY IN TERMS OF MANAGERS AND EMPLOYEES

ABSTRACT

Objective: This is a comparative study searching the impact of the structure of public hospital association, the framework of conversion program in health sector, on the delivery of health care taking the managers and employees' views into account. The change in the system in 2017 is to discuss this data.

Methods: A four-point Likert-type survey was used to collect data in the study. The scale used by Bostan et al. (2012) to measure the impact of change in health on hospital services was developed by adapting this scale to this study. Data were collected from seven hospitals under the structure of three public hospitals association with the participation of 325 managers and health workers. After testing the reliability and validity of the scale, the data were analyzed by descriptive statistics and independent samples t test.

Results: According to the results of the implementation, the health administrators and workers stated that the change in the managerial area in public hospitals were positive (2.75 / 2.73), the resulting numerical changes were increased (2.52 / 2.53), in general, the important of the service components were increased (3.09 / 2.86) with public hospital associations implementation. In addition, it was seen that there was no change (2.31 / 2.28) in terms of the health worker in public hospitals according to both health managers and health workers and that the opinions of the public about public hospitals were positive (2.81 / 2.72).

Conclusion: According to research findings; it has been understood that the practice has been adopted by the health workers and the hospital administrators to a great extent, provided positive change, increased patient satisfaction, and proved effective management and decentralization. Nevertheless, it can be said that healthcare workers do not get enough shares from the transformation.

Keywords: Public Hospital Association, Health Transformation Program, Hospital Management, Health Worker, Health Manager

**Girişimcinin
Perspektifinden
Kendi
Girişimsel
Başarı
Değerlendirmesi
Ve Bağlam
Tartışması**

153

I. GİRİŞ

Gelişen teknoloji ve toplumsal değişime paralel olarak sağlık alanında da çeşitli gelişmeler yaşanmaktadır. Bir örgütün ayakta kalabilmesi ve çevresindeki diğer örgütlerle rekabet edebilmesi için çevresindeki sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve toplumsal değişimlere uyum sağlaması ve gerekli düzenlemeleri yaparak bulunduğu ortamın gereksinimlerine cevap verecek bir düzeye gelmesi gerekmektedir (Kırılmaz vd., 2015). Toplumsal ve teknolojik değişimlere ayak uyduramayan örgütler, mal ya da hizmet üretmekte yetersiz kalmakta ve bunun bir sonucu olarak oluşan taleplere karşılık verememektedir. Daha etkin ve verimli bir sağlık hizmeti sağlayabilmek amacıyla sağlık hizmeti sunucuları bu gelişime ayak uydurmak için radikal değişikliklere gitmektedir. Böylece toplumsal değişime ve taleplere uyum sağlanmaya, rekabet etme ortamının oluşturulmasına ve bu sayede sağlık ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmaktadırlar. Sağlık sektörünün de oluşan bu beklentileri karşılamak amacıyla bu dönüşüm ya da yeniden yapılanma sürecinden geçmesi kaçınılmaz görülmektedir.

Dünya Bankası hazırladığı bir raporda sağlık harcamalarının giderek arttığını ve bu harcamaların karşılanabilmesi için hükümetlerin yeni düzenlemeler yapması gerektiğini, aksi halde temel sağlık ihtiyaçlarının karşılanamayabileceğini vurgulamıştır (World Bank, 1997). Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) sağlık harcamalarına ait verileri bu harcamaları gözler önüne sermektedir. OECD (2018)'nin açıkladığı bu verilere göre toplam sağlık harcamasının gayri safi yurtiçi hasılaya (GSYİH) oranı 2000 yılında yaklaşık %7,2 iken 2013-15 yılları için bu değer %8,9 olarak gerçekleşmiştir. 2016 yılı için ise OECD ortalaması olarak toplam sağlık harcamalarının GSYİH'ya oranının %9'u bulunmaktadır. Türkiye'de ise bu oran, 2000 yılında %4,6 iken 2013, 2014 ve 2015 yılları için sırasıyla %4,4, %4,3 ve %4,1 olarak gerçekleşmiştir. 2016 yılında ise sağlık harcamalarının oranının %4,3 olmuştur. Diğer taraftan, 2016 yılı için kişi başı yapılan sağlık

harcamalarında bakıldığında 9.892 \$ ile ABD ilk sırayı alırken, bunu 7.919 \$ ve 7.463 \$ ile sırasıyla İsviçre ve Lüksemburg takip etmektedir. OECD'nin 2016 yılı için kişi başı sağlık harcamaları ortalaması ise 4.003 \$ olarak gerçekteleşmiştir. Buna karşılık, Türkiye'de kişi başı yapılan sağlık harcamasının 1.088 \$ olmuştur. Bu değer OECD ortalamasının altındadır. Hane halkının sağlık harcamaları içerisinde 2015 yılında cepten yaptıkları sağlık harcamalarının OECD ortalamasının %24,7 olduğu görülmekte olup Türkiye'de bu oran %21,9 olarak gerçekteleşmiştir. Bahsedilen bu rakamların OECD ülkelerine göre makul olmasıyla birlikte, nüfusun yaşlanmasına ve diğer etkenlere bağlı olarak giderek yüksek değerlere ulaşması beklenmektedir. Dolayısıyla sağlık alanında çeşitli önlemler alınıp gerekli düzenlemelerin yapılması kaçınılmaz olmuştur. Dünya Bankası yapısal düzenlemeleri "sağlık reformu" olarak tanımlamakta ve 1980'lerde Şili, Arjantin, Meksika, Hindistan, Yeni Zelanda ve Filipinler'in reformları uygulamaya koyması ile sağlık reform hareketi ivme almıştır (Hamzaoğlu, 2013). Türkiye'de gelişmelere kayıtsız kalmamış Sağlık Bakanlığı (SB) 2003 yılında Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP) adı altında sağlık reformunu ortaya koymuştur. Bu programın son ayağı olarakta kamu hastane yönetiminde yapısal bir değişikliğe gitmiştir. Yeni yapılanmanın uygulaması Ağustos 2017 yılına kadar sürmüştür. Bu tarihten itibaren alınan politik bir karar ile kamu hastaneleri birliği yapılanmasına son verilmiş, eski sisteme geri dönülmüştür.

Bu çalışmanın amacı, 2011 yılı itibariyle gerçekteleştirilen ancak Ağustos 2017 tarihinde sona eren kamu hastane birliği yapılanmasının kamu hastane hizmetlerinin sunum süreçleri üzerindeki değişimin yönünün ve etkisinin ölçülmesi olarak belirlenmiştir. Çalışmanın saha araştırmasının tamamlandığı dönemde Kamu Hastane Birlikleri yapılanmasına beklenmedik bir şekilde son verilmiştir. Bu karar bir başarısızlık sonucu mudur, yoksa politik farklı gerekçelerimiz vardır? En azından uygulamanın iki paydaşı olan yöneticiler ve çalışanlar açısından uygulama nasıl değerlendirilmiştir? Ağustos 2017'de yapılan değişikliğin nedenlerinin anlaşılması ve tartışılması açısından araştırma bulguları daha da önemli hale gelmiştir.

II. SDP KAPSAMINDA KAMU HASTANE BİRLİĞİ YAPILANMASI

Türkiye'de 2003 yılından itibaren sağlıkta dönüşüm süreci başlatılmıştır. Bu süreç boyunca Türkiye'deki sağlık sisteminde önemli değişiklikler olmuştur. SDP'nin temel amacı sağlık hizmetlerinin etkili,

verimli, hakkaniyete uygun bir şekilde organize edilmesi, finansmanın sağlanması ve sunulması olarak belirlemiştir (SB, 2007).

2012 yılı itibariyle devam eden reform sürecinin bir adımı olarak kamu hastane yönetim sisteminde değişikliğe gidilmiştir. 2003 yılından bu yana sürdürülen SDP doğrultusunda yapılan reformlara uygun bir yönetim anlayışı 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu'nca 11/10/2011 tarihinde SB ve bağlı kuruluşların yeniden yapılandırılması kararlaştırılmıştır. Bu kanun hükmünde kararname (KHK) 2 Kasım 2011 tarih ve 28103 sayılı mükerrer Resmi Gazete'de yayınlanmıştır (KHK no. 663, 2011). Buna göre, SB'na Bağlı Kuruluşlar altında Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu ve Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği oluşturulmuştur. Gerçekleşen yeniden yapılanma sonucunda; ulusal düzeyde, SB'nın bağlı kuruluşu olan Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu hastane hizmetlerini ülke düzeyinde yönetirken, il düzeyinde Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği (KHBGS) tarafından organize edilmekteydi (KHK No. 663, 2011).

İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa gibi metropol şehirlerde hastane sayısının çok olmasından dolayı birden çok KHBGS olmasıyla birlikte diğer illerdeki bütün hastanelerin bağlı olduğu bir tane KHBGS bulunmaktaydı. İldeki hastane yönetimleri KHBGS'ye bağlı olarak faaliyet göstermekteydi. Hastane düzeyindeki yönetim yapısı ise; Hastane Yöneticisine bağlı Başhekim, İdari ve Mali Hizmetler Müdürü ve Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü şeklinde yeniden yapılandırılmıştı. Sistemin öncesinden en önemli farkı yöneticilerin iki yıllığına sözleşmeli olarak atanıyor olması ve en az yılda bir kez performans değerlendirmesine tabi tutuluyor olmasıdır.

Hastane yönetim yapısının örgütlenmesinde Temmuz 2017 tarihi ve 694 nolu KHK ile tekrar değişikliğe gidilmiştir. Bu değişiklikte 663'ün getirdiği hastane yönetimi sisteminden vazgeçilerek, 2. ve 3. basamak tedavi edici kamu hizmetlerinin genel idari hizmetler içerisine tekrar alınması tercih edilmiştir. Böylece, bağlı kuruluş olan Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu ortadan kalkarak, Sağlık Bakanlığında bir genel müdürlüğe dönüşmüştür. İllerde Kamu Hastane Birlikleri kapatılarak, İl Sağlık Müdürlüğü içerisinde başkanlığa dönüştürülmüştür. Hastanede Hastane Yöneticisi kaldırılmış, Başhekim tekrar hastanenin en üst amiri olmuştur.

Literatür incelendiğinde SDP hakkında çok fazla çalışma yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmalarda, SDP'nin etkilerinin yöneticiler gözünden değerlendirilmesi, hasta hakları uygulaması, aile hekimliği uygulaması, sağlık harcamaları, sağlık göstergeleri, genel sağlık sigortası gibi konular işlenmiştir. Fakat 2011 yılında çıkartılmış olan 606 sayılı KHK'ye göre

oluşturulmuş olan kamu hastane birlikleri yönetim yapısı üzerine sadece Kırılmaz ve arkadaşları (2015)'nin bir nitel çalışması bulunmaktadır. Kamu hastane birliklerinin kaldırılmasının gerekçelerini anlamlandırmaya ve tartışmaya bu çalışmanın katkı yapacağı düşünülmüştür.

I. MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında Bostan ve arkadaşları (2012) tarafından SDP'nin hastane hizmetleri üzerindeki değişiminin etkisini ölçmek amacıyla kullanılan ölçekten yararlanılmış ve araştırma ölçeğini oluşturan anket Bostan tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen bu anket formu Mart-Mayıs 2016 tarihlerinde elden dağıtılarak toplanmıştır.

Çalışmanın yapılabilmesi için araştırmacıların hastane yöneticileri ve çalışanlarına ulaşımı mümkün olan ve resmi izin alınabilen iller seçilmiştir. Araştırmaya Trabzon, Gümüşhane ve Giresun kamu hastane birlikleri izin vermiştir. Kurumsal yapıları güçlü olduğu gerekçesiyle araştırma evrenine 200 ve üzeri yatak kapasitesine sahip hastane yöneticileri dâhil edilmiştir. Bu koşulu sağlayan, Trabzon ilinde 5, Gümüşhane ilinde 1 ve Giresun ilinde 1 hastane olmak üzere toplam 7 hastane araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmanın evreni hastane yöneticileriyle birlikte 3968 kişiden oluşmaktadır. Anket uygulaması her hangi bir örneklem seçimi yapılmamıştır hastanelerde ulaşılabilen ve gönüllü olarak ankete katılımı onaylan kişilere yapılmıştır. Anket formları hastanelerde görevli mevcut yönetici ve çalışanlara araştırmacılar tarafından dağıtılmıştır. Yönetici ve çalışanların yoğun çalışmaları ve anket formunun kapsamlı olmasından dolayı 492 kişiye anket dağıtılmış olup, 370 anket geri dönüşü alınmıştır. Eksik doldurulmuş anketler ayıklandıktan sonra 80 hastane yöneticisi ve 245 sağlık çalışanı olmak üzere toplam 325 geçerli anketten elde edilen veriler çalışmada kullanılmıştır.

Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerle ve sağlık çalışanlarıyla yöneticiler arasında t testi kullanılarak analiz edilmiştir. Aritmetik ortalama üzerinden ifadelerin ve faktörlerin değerleri hesaplanmış ve katılımcıların görüşünü ifade eden her bir tercih seçeneğine göre ortalama düzeyleri aşağıdaki gibi hesaplanmıştır: 1-1.75: olumsuz yönde değiştirdi/azaldı; 1.76-2.50: değişmedi; 2.51-3.25: olumlu yönde değiştirdi/arttı; 3.26-4.00: olumlu yönde çok değiştirdi/çok arttı olarak derecelendirmeli ölçeğe göre isimlendirilmiştir.

III. BULGULAR

3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan hastane yönetici ve çalışanlarının demografik ve mesleki bilgileri şöyledir.

Araştırmaya katılan sağlık yöneticilerinin %53,8'i 15 yıldan daha uzun süre çalışmış, %64,6'ü lisans mezunu, %63,8'i genel hastanede çalışmakta ve %18,2'si hekim, %26'sı hemşire ve %55,8'i idari yöneticidir. İdari yöneticilere göre hekim ve hemşire yöneticilerinin iş yoğunluğu gerekçesiyle çalışmaya katılım düşük olmuştur.

Sağlık çalışanlarının %37,2'sinin çalışma süresi 15 yıl ve üzerinde, %36,2'si lisans düzeyinde eğitim almış, %62,9'u kadınlardan oluşmakta, %38,7'si 30-39 yaş aralığında ve %39,8'i hemşirelerden oluşmaktadır.

5.1. Geçerlilik

Maddelerin yapı geçerliliğini sağlamak için faktör analizi yapılmıştır (Ek 1). Örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmış olup; 0,916 bulunmuştur. Buna göre örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu söylenebilir. Ayrıca, maddeler arası korelasyonun anlamlı olup olmadığını öğrenmek için Barlett küresellik testi sonuçları (Approx. Chi-Square: 7933,483/ df: 820/ sig: 0,000) 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Maddeleri boyutlandırmak için "principal components" metodu ile "Direct Oblimin" döndürme işlemi uygulanmıştır. Faktör yükleri literatüre uygun olarak 0,40 düzeyinde kesilmiştir (Hair et al., 2010). Ölçek, 5 faktör altında toplanmış olup; Faktör analizi sonuçları Ek 1'de verilmiştir. Yönetimsel (A), Sayısal (B), Önem (C), Sağlık Çalışanı (D) ve Kamuoyu (E) faktörlerinin açıklanan varyansları sırasıyla %34, %5, %7, %6 ve %4 toplamda ise %56 bulunmuştur.

5.2. Güvenirlilik

Ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmıştır Bu değer ölçeğin tamamında 0,945 bulunmuştur. Bu skor ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, A, B, C, D ve E faktörlerinin Cronbach's Alpha katsayı sırasıyla 0,932, 0,815, 0,838, 0,815 ve 0,821'dir.

5.3. Araştırma Bulguları

Katılımcıların sorulara verdiği cevaplara ilişkin bulgular Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7 ve Grafik 1'de verilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde, sağlık yöneticileri ve sağlık çalışanları kamu hastane birlikleri uygulamasıyla kamu hastanelerinde meydana gelen yönetsel değişimin olumlu yönde (2,75/2,73) gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Yöneticiler ve sağlık çalışanları yönetsel organizasyonda, sağlık

Kamu Hastaneleri Birliği Yapılanmasının Sağlık Hizmeti Sunum Süreçlerine Etkisinin Yönetici Ve Çalışan Açısından Değerlendirilmesi

hizmeti verme süreçlerinde, hasta kabul ve evrak işlemlerinde, sağlık hizmeti sunum anlayışında, verimlilikte, hasta tedavi etkinliğinde, hasta memnuniyetinde ve kalite uygulamalarında olumlu yönde değişime birlikte vurgu yapmışlardır. Hastanenin personel yapısında ve personel tedarik yönteminde bir değişim olmadığını yine birlikte ifade etmişlerdir. Yöneticiler ve çalışanlar “tıbbi cihaz ve sarf malzemesi tedarik sistemi” ifadesi hariç diğer bütün yönetsel süreçlerde birbirine yakın görüşleri paylaşmaktadırlar.

Tablo 1.

Kamu Hastane Birlikleri Uygulanmasıyla Yönetsel Alandaki Değişimler

No.	Maddeler	Katılımcı Türü	Ortalama	SS	t	p
Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanemizin'sı						
1:olumsuz yönde değişti; 2:değişmedi; 3:olumlu yönde değişti; 4:olumlu yönde çok değişti						
A1.	Yönetsel organizasyonu	Sağlık Yöneticisi	2,95	1,03	-0,832	0,406
		Sağlık Çalışanı	2,84	1,03		
A2.	Sağlık hizmet verme süreçleri	Sağlık Yöneticisi	2,91	1,00	0,407	0,685
		Sağlık Çalışanı	2,96	0,98		
A3.	Hasta kabul ve evrak işlemleri	Sağlık Yöneticisi	2,90	1,06	-1,526	0,128
		Sağlık Çalışanı	2,70	1,03		
A4.	Personel yapısı	Sağlık Yöneticisi	2,49	1,10	-0,098	0,922
		Sağlık Çalışanı	2,47	1,08		
A5.	Personel tedarik yöntemi	Sağlık Yöneticisi	2,35	1,04	0,900	0,369
		Sağlık Çalışanı	2,47	0,98		
A6.	Tıbbi cihaz ve sarf malzemesi tedarik sistemi	Sağlık Yöneticisi	2,42	1,19	2,046	0,043*
		Sağlık Çalışanı	2,73	1,03		
A7.	Sağlık hizmeti sunum anlayışı	Sağlık Yöneticisi	3,03	0,97	-1,302	0,194
		Sağlık Çalışanı	2,86	0,98		
A8.	Verimliliği	Sağlık Yöneticisi	2,85	0,94	-0,789	0,430
		Sağlık Çalışanı	2,74	1,03		
A9.	Hasta tedavi etkinliği	Sağlık Yöneticisi	2,94	0,96	-1,023	0,307
		Sağlık Çalışanı	2,81	1,00		
A10.	Toplumdaki saygınlığı	Sağlık Yöneticisi	2,72	0,99	-0,640	0,523
		Sağlık Çalışanı	2,64	0,93		
A11.	Sağlık çalışanı memnuniyeti	Sağlık Yöneticisi	2,40	1,05	1,535	0,126
		Sağlık Çalışanı	2,62	1,15		
A12.	Hasta memnuniyeti	Sağlık Yöneticisi	2,91	0,96	0,307	0,759

		Sağlık Çalışanı	2,95	0,98		
A14.	Diğer hastanelerle rekabet gücü	Sağlık Yöneticisi	2,78	0,93	-1,578	0,115
		Sağlık Çalışanı	2,58	0,99		
A15.	Kalite uygulamaları	Sağlık Yöneticisi	2,91	0,96	-0,925	0,356
		Sağlık Çalışanı	2,79	1,10		
Ortalama		Sağlık Yöneticisi	2,75	0,74	-0,291	0,772
		Sağlık Çalışanı	2,73	0,74		

Girişimcinin Perspektifinden Kendi Girişimsel Başarı Değerlendirmesi Ve Bağlam Tartışması

Tablo 2 incelendiğinde, sağlık yöneticileri ve çalışanları kamu hastane birlikleri uygulamasıyla kamu hastanelerinde meydana gelen sayısal değişimin artış yönünde (2,52/2,53) gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Özellikle yönetsel birim sayısında, poliklinik odası sayısında ve tıbbi cihaz ve donanım sayısında artışın olduğunu, ameliyat sayısında ve ortalama hasta yatış günü sayısında değişim olmadığını beyan etmişlerdir. Poliklinik oda sayısındaki artışı yöneticiler, hastanın hastanede ortalama yattığı gün sayısındaki artışı ise sağlık çalışanları daha yüksek bir puanla ifade etmişlerdir.

Tablo 2.
Kamu Hastaneleri Birlikleri Uygulamasıyla Ortaya Çıkan Sayısal Değişimler

No.	Maddeler	Katılımcı Türü	Ortalama	SS	t	p
Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanemizin'sı						
1:azaldı; 2:değişmedi; 3:artı; 4:çok artı						
B1.	Yönetsel birim sayısı	Sağlık Yöneticisi	2,65	1,05	0,224	0,823
		Sağlık Çalışanı	2,67	0,88		
B2.	Poliklinik odası sayısı	Sağlık Yöneticisi	2,89	0,71	3,183	0,002*
		Sağlık Çalışanı	2,61	0,66		
B3.	Tıbbi cihaz ve donanım sayısı	Sağlık Yöneticisi	2,78	0,61	-1,451	0,149
		Sağlık Çalışanı	2,66	0,73		
B4.	Hekim sayısı	Sağlık Yöneticisi	2,39	0,86	1,123	0,264
		Sağlık Çalışanı	2,51	0,66		
B5.	Hastane personel sayısı	Sağlık Yöneticisi	2,50	0,78	0,776	0,438
		Sağlık Çalışanı	2,57	0,72		
B6.	Yatan hasta sayısı	Sağlık Yöneticisi	2,51	0,74	0,874	0,383
		Sağlık Çalışanı	2,60	0,72		
B7.	Ameliyat sayısı	Sağlık Yöneticisi	2,43	0,78	-0,048	0,962
		Sağlık Çalışanı	2,43	0,67		

B8.	Ayaktan hasta sayısı	Sağlık Yöneticisi	2,50	0,72	0,286	0,775
		Sağlık Çalışanı	2,53	0,72		
B9.	Hastanın hastanede yattığı ortalama gün sayısı	Sağlık Yöneticisi	2,00	0,81	2,186	0,030*
		Sağlık Çalışanı	2,20	0,67		
Ortalama		Sağlık Yöneticisi	2,52	0,51	0,230	0,818
		Sağlık Çalışanı	2,53	0,45		

Tablo 3 incelendiğinde, sağlık yöneticileri ve sağlık çalışanları kamu hastane birlikleri uygulamasıyla kamu hastanelerinde genel olarak hizmet bileşenlerinin öneminin arttığını (3,09/2,86) ifade etmişlerdir. Özellikle hastanın, maliyetlerin, verimliliğin, hasta memnuniyetinin, hasta haklarının ve fiziksel yapı ve düzenlemelerin öneminin arttığı her iki grup tarafından daha vurgulu ifade edilmiştir. Özellikle yöneticiler çalışanlara göre, hastanın, maliyetlerin, verimliliğin ve fiziksel yapı ve düzenlemelerin öneminin daha fazla arttığı görüşündedirler. Faktör toplamında sağlık hizmeti bileşenlerinin önemi konusunda, yöneticiler çalışanlara göre boyutun tamamında daha olumlu bir değişim olduğu görüşüne sahip oldukları anlaşılmıştır.

Tablo 3.
Kamu Hastaneleri Birlikleri Uygulanmasıyla Önemi Değişenler

No.	Maddeler	Katılımcı Türü	Ortalama	SS	t	p
Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla						
1:azaldı; 2:değişmedi; 3:artı; 4:çok artı						
C3.	Hastanın önemi	Sağlık yöneticisi	3,19	0,82	-3,486	0,001*
		Sağlık Çalışanı	2,83	0,78		
C4.	Tıbbi cihaz ve donanımın önemi	Sağlık yöneticisi	2,78	0,69	-0,176	0,860
		Sağlık Çalışanı	2,77	0,77		
C5.	Hasta maliyetlerinin önemi	Sağlık yöneticisi	3,04	0,83	-2,504	0,013*
		Sağlık Çalışanı	2,78	0,77		
C6.	Hizmet verimliliğinin önemi	Sağlık yöneticisi	3,41	3,43	-2,338	0,020*
		Sağlık Çalışanı	2,85	0,88		
C7.	Hasta memnuniyetinin önemi	Sağlık yöneticisi	3,23	0,77	-1,787	0,075
		Sağlık Çalışanı	3,03	0,86		
C8.	Sağlık hukukunun önemi	Sağlık yöneticisi	2,99	0,88	-1,846	0,066
		Sağlık Çalışanı	2,77	0,89		
C9.	Hasta haklarının önemi	Sağlık yöneticisi	3,29	0,84	-1,679	0,094

	Sağlık Çalışanı	3,11	0,83		
C10.	Tıbbi bilgi ve becerilerin önemi	Sağlık yöneticisi	2,78	0,83	0,116 0,908
	Sağlık Çalışanı	2,79	0,84		
C11.	Fiziksel yapı ve düzenlemelerin önemi	Sağlık yöneticisi	3,15	0,71	-3,948 0,000*
	Sağlık Çalışanı	2,76	0,78		
Ortalama	Sağlık Yöneticisi	3,09	0,71	-2,852	0,005*
	Sağlık Çalışanı	2,86	0,62		

**Girişimcinin
Perspektifinden
Kendi
Girişimsel
Başarı
Değerlendirmesi
Ve Bağlam
Tartışması**

161

Tablo 4 incelendiğinde, hem sağlık yöneticileri hem de sağlık çalışanları kamu hastane birlikleri uygulamasıyla kamu hastanelerindeki sağlık çalışanı açısından değişimin olmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.
Kamu Hastaneleri Birlikleri Uygulamasıyla Sağlık Çalışanı Açısından Değişenler

No.	Maddeler	Katılımcı Türü	Ortalama	SS	t	p
Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla						
1:azaldı; 2:değişmedi; 3:artı; 4:çok artı						
D2.	Sağlık çalışanının hastaneden elde ettiği toplam geliri	Sağlık Yöneticisi	2,34	0,89	-0,655	0,513
		Sağlık Çalışanı	2,27	0,79		
D3.	Sağlık çalışanının mesleki özgüvenini	Sağlık Yöneticisi	2,31	0,87	-0,258	0,797
		Sağlık Çalışanı	2,29	0,81		
D5.	Sağlık çalışanının mesleki geleceğine yönelik beklentilerini	Sağlık Yöneticisi	2,36	0,90	-0,470	0,638
		Sağlık Çalışanı	2,31	0,89		
D6.	Sağlık çalışanının mesleki saygınlığını	Sağlık Yöneticisi	2,13	0,91	1,649	0,100
		Sağlık Çalışanı	2,37	1,23		
	Ortalama	Sağlık Yöneticisi	2,28	0,75	0,248	0,804
		Sağlık Çalışanı	2,31	0,75		

Tablo 5 incelendiğinde, sağlık yöneticileri ve sağlık çalışanlarının kamu hastane birlikleri uygulamasıyla kamu hastaneleri hakkında kamuoyundan duyduğu görüşlerin olumlu (2,81/2,72) yönde olduğu görülmüştür. Her iki grubun da hastalardan, basın yayın organlarından ve toplumdan duydukları olumlu görüşleri ön plana çıkardığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 5.
Sağlık Yöneticilerinin Kamu Hastane Birlikleri Uygulamasıyla
Hakkında Kamuoyundan Duyduğu Görüşler**

No.	Maddeler	Katılımcı Türü	Ortalama	SS	t	p
Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulamaları hakkında						
1:olumsuz; 2:değişmedi; 3:olumlu; 4:çok olumlu						
E1.	Sağlık çalışanlarından (edindiğim izlenimler) duyduğum görüşler	Sağlık Yöneticisi Sağlık Çalışanı	2,54 2,57	1,09 0,94	0,266	0,791
E2.	Hastalardan duyduğum görüşler	Sağlık Yöneticisi Sağlık Çalışanı	3,14 2,85	0,86 0,87	2,426	0,016
E3.	Meslek örgütleri ve sağlık sendikalarından duyduğum görüşler	Sağlık Yöneticisi Sağlık Çalışanı	2,73 2,65	1,03 0,93	-0,600	0,549
E4.	Basın yayın organlarından (televizyon ve gazetelerden) duyduğum görüşler	Sağlık Yöneticisi Sağlık Çalışanı	2,85 2,73	0,91 0,97	-0,893	0,373
E5.	Toplumdan (eş, dost, çevre) duyduğum görüşler	Sağlık Yöneticisi Sağlık Çalışanı	2,84 2,80	0,99 0,96	-0,258	0,796
	Ortalama	Sağlık Yöneticisi Sağlık Çalışanı	2,81 2,72	0,77 0,68	-0,962	0,337

Araştırmada derecelendirme soruları içermediği için ölçek dışında tutulan ifadeler ve açık uçlu sorulara verilen cevaplar ise Tablo 6'de görölmektedir. Tablo 6'ya göre sağlık yöneticileri ve çalışanları kamu hastane birlikleri yapılanması sonucu kamu hastanelerinde ortaya çıkan değişimin hastanelerdeki sorunları kısmen çözdüğünü (%41,8/%44,3); uygulamaları gerekli ve çoğunlukla doğru olduğunu (%45/%36,4) düşünmektedirler. Yöneticiler değişim daha çok hastalara (%50), ikinci sırada kendilerine (%34) yaradığını düşünürken, sağlık çalışanları değişimin daha çok sağlık yöneticilerine (%47,7), ikinci sırada hastalara (%23) yaradığını düşünmektedir. Dış paydaşlardan yöneticiler değişimden en büyük yararı yapı ve onarım firmaları (%41,8) aldığını düşünürken, sağlık çalışanları değişimin en çok hizmet sağlayıcı firmalara (%40,7) yaradığını düşünmektedirler.

Tablo 6.
Sağlık Yöneticilerinin Kamu Hastane Birlikleri Uygulamasıyla İlgili Diğer Görüşleri

Faktörler	Katılımcı Türü	Artırdı		Bir Şey Değişmedi		Kısmen Çözdü		Çözdü	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Kamu Hastaneleri Birlikleri (sizde) hastane sistemindeki sorunları	Sağlık Yöneticisi	6	7,6	32	40,5	33	41,8	8	10,1
	Sağlık Çalışanı	25	10,5	76	32,1	105	44,3	31	13,1
				Gereksiz Buluyorum	Gerekli Fakat Uygulamaları Yanlış Buluyorum	Gerekli ve Uygulamaları Çoğunlukla Doğru Buluyorum		Gerekli ve Uygulamaları Doğru Buluyorum	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulamasını, bir bütün olarak	Sağlık Yöneticisi	22	27,5	13	16,3	36	45	9	11,3
	Sağlık Çalışanı	57	24,2	35	14,8	86	36,4	58	24,6
				Sağlık Yöneticilerine	Hekimlere	Sağlık Çalışanlarına		Hastalara	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Kamu Hastaneleri Birlikleri, hastane sistemi içindeki kişilerden en fazla hangisine yarar sağladı?	Sağlık Yöneticisi	24	32,4	12	16,2	1	1,4	37	50,0
	Sağlık Çalışanı	112	47,7	20	8,5	47	20,0	56	23,8
				Medikal Firmalara	İlaç Firmalarına	Personel ve Hizmet Sağlayıcı Taş Oran Firmalara		Yapı ve Onarım Firmalarına	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Kamu Hastaneleri Birlikleri hastane sistemi içindeki tedarikçi firmalardan en fazla hangisine yarar sağladı?	Sağlık Yöneticisi	15	22,4	9	13,4	15	22,4	28	41,8
	Sağlık Çalışanı	63	28,5	24	10,9	90	40,7	44	19,9

Ayrıca faktör dışı kalan döner sermaye (2,36/2,39) ve hastane gelirlerindeki değişim (2,48/2,33) ile hekim (2,49/2,43) ve sağlık çalışanının (2,24/2,25) önemindeki değişim konusundaki sorulara sağlık yöneticileri ve sağlık çalışanları birlikte “değişmedi” görüşünü beyan etmişlerdir.

A. Sağlık yöneticilerinin ve çalışanlarının kamu hastane birlikleri yapılanmasıyla hastanelerde gözledikleri en önemli olumlu değişimin ne olduğu sorusuna verilen cevaplar özetle Tablo 7’de verilmiştir. En olumlu değişim konusunda yönetici ve sağlık çalışanı açısından hasta, disiplin ve fiziki şartlardaki iyileşmeye ortak vurgu yapıldığı görülmüştür.

Tablo 7.

**Sağlık Yöneticileri ve Çalışanlarının Kamu Hastane Birlikleri
Uygulamasıyla İlgili Olumlu Değişim Hakkındaki Görüşleri**

Sağlık Yöneticisi	Sağlık Çalışanı
✓ Denetim ve disiplinde artış,	✓ Hastaya verilen önem arttı,
✓ Satın alma ihalelerinin tek bir elden yapılması,	✓ Hizmet içi eğitim sayısında artış oldu,
✓ Fiziki şartlarda yapılan iyileşmeler,	✓ Fiziksel değişim ve iyileşme yapıldı,
✓ Hasta memnuniyetinde artış.	✓ Kalite ve verimlilikte iyileşme sağlandı,
	✓ Disiplinli bir çalışma ortamı oluşmasına katkı sağladı.

B. Sağlık yöneticilerinin kamu hastane birlikleri yapılanmasıyla hastanelerde gözledikleri en önemli olumsuz değişimin ne olduğu sorusuna verilen cevaplar özetle Tablo 8’de verilmiştir. En olumsuz gelişme konusunda, sağlık yönetici ve çalışanları gelir dengesizliği, iş yükü ve iş stresindeki artış, personele verilen önemdeki azalma, satın alınan malın kalitesindeki düşmeye vurgu yapmışlardır.

Tablo 8.

**Sağlık Yöneticileri ve Çalışanlarının Kamu Hastane Birlikleri
Uygulamasıyla İlgili Olumsuz Değişim Hakkındaki Görüşleri**

Sağlık Yöneticisi	Sağlık Çalışanı
✓ Personelin başka kurumlara kayması ve bunun sonucunda oluşan personel eksikliği,	✓ Şiddet, İş yükü ve iş stresinde artış,
✓ İhale ile alınan malzemelerin kalitesinde azalma,	✓ Hastaneler arası gelir dengesizliği,
✓ Gelir dengesizliği,	✓ Döner sermayenin azalması,
✓ Yöneticilerin iş yükü ve iş stresinde yaşanan artışlar,	✓ Vasıfsız kişilerin idareci olması,
✓ Sağlık çalışanı ikinci plana geriledi,	✓ Personele verilen önemin azalması,
✓ Yönetim maliyetinin artması	✓ Satın alınan malzemede çalışandan fikir alınmaması,
	✓ Alınan malzemelerde kalite düşüklüğü.
	✓ Hastane yöneticilerinin değil, genel sekreterlerin etkin olduğu

IV. TARTIŞMA

SDP uygulamaları hakkında literatürde çok sayıda araştırma bulunmakla beraber, kamu hastane birlik yapılanmasının hakkında literatüre yansımış çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Nu nedenle ele alınan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Literatürdeki SDP kapsamında yapılan araştırmalarda SDP uygulamalarının sağlık sistemi ve özelde kamu hastane sisteminde önemli

değişiklikler gerçekleştirdiği ifade edilmektedir. Bu kapsamda, değişikliklerin paydaşlar açısından, özellikle hastalar açısından önemli kazanımlar içerdiği, sağlık çalışanları açısından ise değişimden diğer paydaşlar kadar kazanım elde edemedikleri anlaşılmaktadır. SDP'nin çatı uygulaması olan ve kamu hastane yönetimine getirilen nihai değişiklik olarak, kamu hastane birlik yapılanmasını inceleyen bu çalışma sonuçlarına göre de, sağlık yönetici ve çalışanları yeni yönetim yapısının kamu hastane yönetimine genel olarak olumlu yönde değiştirdiği, ancak sağlık çalışanlarının beklentilerini tam olarak karşılanamadığı sonucu ile özetlendiğinde, önceki çalışmalarla örtüştüğü söylenebilir (Sülkü 2011; Gürsoy 2011; Çelikay ve Gümüş 2011; Bostan ve arkadaşları 2012; Aydemir ve Işıkhani 2012; Bostan 2013; Leblebici ve Mutlu 2014; Pala 2015; Bostan ve Çiftçi 2016).

Kamu hastaneleri birliği yapılanmasıyla gelen yönetsel değişimi incelemek üzere Kırılmaz ve arkadaşları (2015) ve Yavuz (2015) tarafından yapılan çalışmalar incelenmiştir. Kırılmaz ve arkadaşları (2015) Kamu Hastaneler Birliği ile yaşanan yönetsel değişimlerin yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiği üzerine mülakat tekniğinin kullanıldığı bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın, yapılan çalışma ile örtüşen kısımları karşılaştırıldığında, Kırılmaz ve arkadaşları kaynakların etkin kullanıldığını, hizmet bütünlüğünün sağlandığını ve yerinden yönetim olanaklarının arttığını ifade etmişlerdir. Ayrıca yerel merkezleşmenin artması, üst yönetimin yönetsel etkililiğinin arttığı, diğer yöneticilerin ise yönetsel etkinliklerinin azalması, yönetsel yapının esnekliğine vurgu yapılmıştır. Mevcut çalışmanın yönetsel boyutu incelendiğinde yönetici ve çalışanların yönetsel değişimi genel olarak olumlu değişim kategorisinde değerlendirdiklerini ve yönetsel organizasyonda, sağlık hizmeti verme süreçlerinde, hasta kabul ve evrak işlemlerinde, sağlık hizmeti sunum anlayışında, verimlilikte, hasta tedavi etkinliğinde, hasta memnuniyetinde ve kalite uygulamalarında olumlu yönde değişime birlikte vurgu yaptıkları görülmüştür. Ayrıca açık uçlu sorularda belirtilen "Hastane yöneticilerinin değil, genel sekreterlerin etkin olduğu" görüşü yerel yönetimin merkezleşmesi ve üst yönetimin yönetsel etkinliğinin artması, diğer yöneticilerin ise yönetsel etkinliklerinin azalması bulgusuna uygunluk gösterdiği görülmüştür. Yönetsel boyutta iki çalışmanın birbirini destekleyen sonuçları olduğu söylenebilir.

Diğer bir çalışmada ise Yavuz (2015), SDP ile gelen Kamu hastaneleri birliği yapılanmasının yönetsel değişikliklerini incelemiştir. Çalışmasında bu yeni uygulama ile çalışanlara yönelik iş güvencesinin kalktığı ve çalışanların oluşturulan serbest piyasada iş arar konumuna getirildiklerini

**Girişiminin
Perspektifinden
Kendi
Girişimsel
Başarı
Değerlendirmesi
Ve Bağlam
Tartışması**

165

savunmuştur. Özellikle sağlık çalışanlarının iş yükü ve iş streslerinin arttığına yönelik bildirimler alınmıştır.

Araştırma proje kapsamında yapılan bu çalışmada; sağlık çalışanları ve hastane yöneticileri, kamu hastane birlikleri yapılanmasının hastane hizmetleri üzerinde genel olarak olumlu etkisi olduğunu beyan etmektedirler. Sağlık çalışanları değişimin en fazla sağlık hizmeti sunum süreçlerinde ve hasta memnuniyetinde olumlu hissedildiğini, hastane yöneticileri ise, hizmet sunum anlayışında ve tedavi etkinliğindeki olumlu değişimin öne çıktığını söylemektedirler. Dolayısıyla KHBGS sisteminin uygulanmasında sistemin değişimini gerektirecek şekilde yöneticiler ve çalışanlar açısından önemli bir eleştiri konusu tespit edilmemiştir. Kamu Hastane Birliği Sisteminden vazgeçilmesi ve kaldırılmasının farklı gerekçeleri olduğu düşünölmektedir.

II. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak, Sağlık Bakanlığının yeniden yapılanması ve kamu hastanelerinin kamu hastane birlikleri eliyle yönetilmesi SDP'nın çatı uygulamasıydı. Kamu hastane birlikleri yönetim modelinin ilk üç yıllık sonuçlarına göre; uygulamanın sağlık çalışanı ve hastane yöneticileri tarafından önemli ölçüde benimsendiği, uygulamanın ilk sonuçlarının olumlu yönde olduğu görölmüştü. Sağlık yöneticileri ve çalışanları, hastalar ve yöneticiler açısından uygulamanın olumlu sonuçları ön plana çıkarmaktaydı. Çalışma ortamlarında disiplin, satın almalarda mali avantajların oluşması, hastanelerin fiziksel şartlarında, tıbbi cihazlarında iyileşmelerin olması, hasta memnuniyetindeki artış, etkin ve yerinden yönetimin vurgulanması önemli kazanımlar olarak görölebilirdi. Araştırma sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının kendi çıkarlarının iyileştirilmesi açısından aynı şeyin söylenemeyeceği görölmüştür.

Sağlık çalışanları ve hastane yöneticileri, kamu hastane birlikleri yönetim sistemini gerekli, fakat geliştirilmeli diyerek, sorunları kısmen çözdüğü, fakat hala çözülecek sorunlar var olduğunu belirterek sistemin geliştirilmesi yönünde görüş beyan etmişlerdir. Örneğin, katılımcılar, alanında özel yeteneklere sahip bazı doktorların özel hastanelere geçtiği, vasıfsız idarecilerin atandığı, sağlık çalışanlarının geri planda kaldığı, malzemelerde kalite sorunları yaşandığı gibi sorunlar gündeme getirmişlerdir.

Bununla birlikte kamu hastaneleri birliği modeli örnek bir model olma yolundaydı. Dünya Sağlık Teşkilatı ve bazı ölkeler, Türkiye'nin geliştirdiği bu kamu hastane yönetimi modelini takip etmekteydi.

Kamu hastaneleri birlik yönetimi sistemiyle ilgili araştırmanın sonucunda, eleştiri ve öneriler olmakla birlikte, sistemin kamu hastane yönetimine yaptığı olumlu katkılar, yönetici ve çalışan görüşlerinde ön plana çıkmıştır.

Sonuç olarak, Sağlık Bakanlığı tarafından 2012 yılında uygulamaya konulan ve 2017 yılında uygulamadan kaldırılan Kamu Hastane Birlik Sisteminin yürürlükten kaldırılmasını, yönetici ve sağlık çalışanlarının görüşleriyle açıklanmak mümkün olmamıştır.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı BAP projesi kapsamında destekleyen Gümüşhane Üniversitesine teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- AEP (2003) T.C. 58. Hükümet Acil Eylem Planı. 03 OCAK 2003.
- Aydemir, İ. ve Işıkhani, V. (2012). Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Hastanelerde Hasta Hakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2): 67-86.
- Aynioğlu, Ö., Işık, H., Şahbaz, A. ve Öz, S. (2014). Sağlıkta Dönüşüm Öncesi Ve Sonrasında Gebe İzlemlerinin Karşılaştırılması. *Bozok Tıp Dergisi*, 4(2): 11-15.
- Baran, E. ve Saltık, A. (2013) Türkiye'de Sosyalleştirme'den "Sağlıkta Dönüşüm"e Sağlık Harcamaları. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 22(4): 143-148.
- Bostan, S. (2013) What Has The Health Transformation Program In Turkey Changed For Patients? *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16 (2): 91-103.
- Bostan, S. ve Çiftçi, F. (2016) Sağlıkta Dönüşüm Programı Uygulamalarının Hastane Hizmetleri Üzerindeki Değişim Etkisi: Sağlık Çalışanlarının Görüşleri. *SDÜ Sağlık Bilimleri Dergisi*, 7(2): 1-8.
- Bostan, S., Kılıç, T. ve Acuner, T. (2012) Sağlıkta Dönüşüm Programının Hastaneler Üzerindeki Değişim Etkisi: Hastane Yöneticilerinin Görüşleri. *TİSK Akademi*, 7(14): 108-122.
- Çağlayan, Ç. (2015) Sağlıkta Dönüşüm Programı ve Çocuk Sağlığı. *Toplum ve Hekim* 2015, 30(2): 127-134.
- Çelikay, F. ve Gümüş, E. (2011) Sağlıkta Dönüşümün Ampirik Analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(3): 55-92.
- Çetinkaya, F., Başkan, Z. ve Naçar, M. (2013) Yetişkinlerin Aile Hekimliği Uygulaması ile İlgili Düşünceleri ve Aile Hekimlerine Başvuru Durumu. *Türk Silahlı Kuvvetleri Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 12(4): 417-424.

**Kamu Hastaneleri
Birliği
Yapılanmasının
Sağlık Hizmeti
Sunum
Süreçlerine
Etkisinin Yönetici
Ve Çalışan
Açısından
Değerlendirilmesi**

168

- Çevik, C. ve Kılıç, B. (2013) Manisa İlinde Sağlık Ocağı ve Aile Hekimliği Dönemlerinde Çalışmış Sağlık Yöneticilerinin Görüşleri. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi* 7 (12).
- Demirci, B. (2015) Sağlık Hizmetlerinde Dönüşüm: Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP) Nasıl Bir Sistem Getiriyor? *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(30): 122-135.
- Dost, Z. (2016) Genel Sağlık Sigortası'nın Uygulanabilirliğinin İncelenmesi. *Journal Of Academic Studies*, 17(68): 123-140.
- Erol, H. ve Özdemir, A. (2014) Türkiye'de Sağlık Reformları Ve Sağlık Harcamalarının Değerlendirilmesi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 4(1): 9-34.
- Gürsoy, K. (2011) Sağlıkta Dönüşüm Programı Sonrası Türk Sağlık Sistemine Genel Bir Bakış: Başarılar, Performans Değerlendirmesi, Muhtemel Zorluklar Ve Çözüm Önerileri. *Sosyal Güvenlik*, 0 (7): 83-112.
- Hair, J. F. Jr., Black W. C., Babin B. J. ve Anderson R. E. (2010) *Multivariate Data Analysis (7th Edition B.)* Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hamzaoğlu, O. (2013) Dünyada Sağlık Reformu Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm: Gerçekler Ve Belgeleri. *Toplum Ve Hekim*, 28(3): 172-180.
- Kart, E. (2013) "Sağlıkta Dönüşüm" Sürecinde Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Hekimler Üzerindeki Etkileri. *Çalışma Ve Toplum*, 38: 103-139.
- KHK no. 181 (1983) http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18251_1.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18251_1.pdf, (11.01.2018).
- KHK no. 663 (2011) <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/11/20111102M1-3.htm>, (19.12.2017).
- KHK no. 694 (2017) <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/08/20170825-13.pdf>, (05.04.2018).
- Kırılmaz, H., Bağış, M., Salim, B. ve Şimşir, İ. (2015) Sağlık Yöneticilerinin Değişim Sürecine Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(25): 91-113.
- Kırılmaz, H., Bağış, M., Salim, B. ve Şimşir, İ. (2015) Sağlık Yöneticilerinin Değişim Sürecine Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(25): 91-113.
- Kızıllkan, A. Ç., Gültekin, Ö. ve Yıldırım, N. (2012) Sağlıkta Dönüşümde Performans Uygulamaları. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(6): 757-766.

Leblebici, Ö. ve Mutlu, S. (2014) Türkiye'de Kamu Sağlık Çalışanlarının İş Doyumlarının Sağlıkta Dönüşüm Programı Bağlamında İncelenmesi. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 16(3): 48-63.

OECD (2016) <http://www.oecd.org/els/health-systems/health-data.htm>. (30.07.2016)

OECD (2018) http://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=HEALTH_STAT, (05.04.2018).

Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl, A. S. (2014) Dönüşüm Mü, Gelişim Mi? Kamu Hastanelerinin Yönetiminde Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 41(2): 119-150.

Pala, K. (2015) Sağlıkta Dönüşüm Programının Toplum Sağlığı Göstergeleri Açısından Performansı. *Toplum ve Hekim*, 30(2): 141-149.

SB (2007) Türkiye'de Sağlığa Bakış 2007. Sağlık Bakanlığı, Ankara.

Sülkü, S. N. (2011) Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Kamu Hastanelerinin Verimliliği Üzerine Etkileri. *Maliye Dergisi*, (160): 242-268

World Bank (1987) Financing Health Services in Developing Countries: An Agenda for Reform. World Bank, Washington.

Yavuz, M. (2015) Sağlıkta Dönüşüm Programı ve Toplum Sağlığına Etkileri. *Toplum ve Hekim*, 30(2): 83-85.

**Girişimcinin
Perspektifinden
Kendi
Girişimsel
Başarı
Değerlendirmesi
Ve Bağlam
Tartışması**

169

EKLER

Ek 1.

Açıklanan Toplam Varyans ve Döndürülmüş Faktör Yükleri

No.	Maddeler	Faktör
		AYönetsel
A1.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanemizin yönetsel organizasyonu	0,654
A2.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanemizin sağlık hizmet verme süreçleri	0,680
A3.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanemizin hasta kabul ve evrak işlemleri	0,673
A4.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanemizin personel yapısı	0,657
A5.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanemizin personel tedarik yöntemi	0,763
A6.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanemizin tıbbi cihaz ve sarf malzemesi tedarik sistemi	0,739
A7.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanemizin sağlık hizmeti sunum anlayışı	0,802
A8.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanemizin verimliliği	0,740
A9.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanemizin hasta tedavi etkinliği	0,745

**Kamu Hastaneleri
Birliği
Yapılanmasının
Sağlık Hizmeti
Sunum
Süreçlerine
Etkisinin Yönetici
Ve Çalışan
Açısından
Değerlendirilmesi**

170

A10.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulamasıyla hastanenin toplumdaki saygınlığı	0,735
A11.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla sağlık çalışanı memnuniyeti	0,526
A12.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hasta memnuniyeti	0,467
A14.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanenin diğer hastanelerle rekabet gücü	0,555
A15.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanenin kalite uygulamaları	0,624
B Sayısal		
B1.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanedeki yönetsel birim sayısı	0,442
B2.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla poliklinik odası sayısı	0,554
B3.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla tıbbi cihaz ve donanım sayısı	0,524
B4.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hekim sayısı	0,561
B5.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastane personel sayısı	0,631
B6.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla yatan hasta sayısı	0,644
B7.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla ameliyat sayısı	0,630
B8.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla ayaktan hasta sayısı	0,655
B9.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanın hastanede yattığı ortalama gün sayısı	0,516
C Önem		
C3.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hastanın önemi	0,653
C4.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla tıbbi cihaz ve donanımın önemi	0,546
C5.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hasta maliyetlerinin önemi	0,704
C6.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hizmet verimliliğinin önemi	0,406
C7.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hasta memnuniyetinin önemi	0,824
C8.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla sağlık hukukunun önemi	0,715
C9.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla hasta haklarının önemi	0,711
C10.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla tıbbi bilgi ve becerilerin önemi	0,522
C11.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulanmasıyla fiziksel yapı ve düzenlemelerin önemi	0,718
D Sağlık Çalışanı		
D2.	Kamu Hastaneleri Birlikleri sağlık çalışanının hastaneden elde ettiği toplam geliri	0,538
D3.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulaması sağlık çalışanının mesleki özgüvenini	0,680
D5.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulaması sağlık çalışanının mesleki geleceğine yönelik beklentilerini	0,718
D6.	Kamu Hastaneleri Birlikleri uygulaması sağlık çalışanının mesleki saygınlığını	0,598

		E					
		Kamuoyu					
E1.	Kamu Hastaneleri Birlikleri hakkında sağlık çalışanlarından (edindiğim izlenimler) duyduğum görüşler	0,430					
E2.	Kamu Hastaneleri Birlikleri hakkında hastalardan duyduğum görüşler	0,655					
E3.	Kamu Hastaneleri Birlikleri hakkında meslek örgütleri ve sağlık sendikalarından duyduğum görüşler	0,731					
E4.	Kamu Hastaneleri Birlikleri hakkında basın yayın organlarından (televizyon ve gazetelerden) duyduğum görüşler	0,708					
E5.	Kamu Hastaneleri Birlikleri hakkında toplumdan (eş, dost, çevre) duyduğum görüşler	0,805					
Faktörler							
	A	B	C	D	E	Toplam	
	Yönetmel	Sayısal	Önem	Sağlık Çalışanı	Kamuoyu		
Öz Değerler	13,759	2,173	2,975	2,550	1,641	23,098	
Açıklanan Varyans (%)	33,559	5,299	7,255	6,220	4,002	56,335	

**Girişimcinin
Perspektifinden
Kendi
Girişimsel
Başarı
Değerlendirmesi
Ve Bağlam
Tartışması**

171

**EVALUATION OF THE PUBLIC HOSPITALS
ASSOCIATION'S STRUCTURE ON THE PROCESS OF
HEALTH SERVICES DELIVERY IN TERMS OF
MANAGERS AND EMPLOYEES****EXTENDED ABSTRACT**

In this study, the effect of the structuring with the Decree Law No. 663 on healthcare delivery processes and service delivery stakeholders in public hospitals was investigated. Within the scope of a scientific research project, it has been tried to determine how health administrators and workers evaluate the change in hospital service processes.

The purpose of this study is to measure the impact of public hospital union structure starting in 2011 and ending in August 2017 on the direction and the effect of the change in the presentation process of public hospital services. In the next three sections of the study, the structure of public hospital association was discussed within the scope of the transformation of health project. Then the studies related to the subject were reviewed. The fourth section was designated to the methodology. In the fifth section, the opinions of the health administrators and workers were collected, the findings were analysed and compared across this two groups. In the sixth and last section, a discussion of the findings, conclusions and suggestions were provided

The quantitative research method was undertaken in this study. A four-point Likert-type survey was used to collect the data. The questionnaire, which was developed by Bostan et al. (2012) to measure the effect of the transformation of health services, was adapted to this study accordingly. Then participants were asked to fill out this questionnaire. The questionnaire forms were distributed to the administrators and workers in the hospital. A total of 370 surveys were received. After the unusable surveys due to missing values and random responses were sorted out, 325 usable questionnaires including 80 from health administrators and 245 from health workers were used for the analysis.

Factor analysis was used to ensure the validity of the structure of items. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test was performed to determine whether the number of samples was sufficient, and it was found as 0.916. Also, Barlett's sphericity test results were examined to determine whether the correlation between the items was significant and it was found significant at

the level of 0.001 (Approx. Chi-Square: 7933.483/ df: 820/ sig: 0.000). To dimension the items," Direct Oblimin "rotation was applied by the "principal components" method. The explained variance constitutes 56% of the total. For the reliability analysis of the scale, Cronbach's Alpha coefficient was examined, and this value was found as 0.945. After the reliability and validity test, the data were analyzed by the frequency analysis and t-test. As descriptive statistics, frequencies, percentages, arithmetic means and standard deviations values were calculated.

The opinions of health workers and administrators on how the structure of public hospitals association with its autonomy and specialization have an impact on healthcare services are as follows.

Health workers think that public hospitals association application generally have a positive impact on the administrative change in public hospitals. The structure of public hospitals association brings the most positive changes in healthcare delivery processes and patient satisfaction. Public hospitals have an increase in the numerical results (2.52) due to the structure of public hospitals association. In particular, there is an increase in the number of managerial units, the number of medical devices and hardware and number of examination rooms. The general importance of healthcare components in public hospitals is positively changing (2.86) due to the structure of public hospitals association. In particular, the increase in the importance of patient rights and patient satisfaction is remarkable. There is no change in the importance of physician and health worker.

Hospital administrators think that the administrative change in public hospitals is slightly positive due to the structure of public hospitals association. Particularly in terms of service delivery and treatment effectiveness, positive change comes forward. Personnel structure, personnel procurement method, medical device procurement method, health worker satisfaction and revolving fund budget did not change. According to the application of public hospitals association, the numerical results of public hospitals are partially increased. Particularly in the number of outpatient room, medical devices and equipment, there was a partial increase. Average number of hospitalization day, physicians, surgery and hospital revenue did not change. In particular, the importance of productivity, patient rights, patient satisfaction, patient, physical structure and regulations and costs are increased. According to the application of public hospitals association, there is some change with regards to the health workers in public hospitals. Particularly, health workers' workloads, work stresses and their need for knowledge and skill improvement are partly increased. The views of the public about public hospitals are mostly positive.

**Girişimcinin
Perspektifinden
Kendi
Girişimsel
Başarı
Değerlendirmesi
Ve Bağlam
Tartışması**

**Kamu Hastaneleri
Birliği
Yapılanmasının
Sağlık Hizmeti
Sunum
Süreçlerine
Etkisinin Yönetici
Ve Çalışan
Açısından
Değerlendirilmesi
174**

Especially the opinions of patients are very positive. Due to the structure of public hospitals association, the change in public hospitals partially solved the problems in hospitals. Applications are necessary and mostly correct. The structure benefited most patients from internal stakeholders and then health administrators. Construction and repair companies benefitted the most from external stakeholders.

As a result, according to the first three-year results of the MoH, which is the roof implementation of the health transformation program, the implementation of public hospitals association in the form of autonomous holding type of public hospitals, it is seen that the implementation is adopted by health workers and by hospital managers and the first results of the implementation are positive. The positive results of the application are particularly important for patients and administrators. Achievement of discipline in working environments, financial advantages in acquisitions, improvement in physical conditions, improvements in medical devices, and increase in patient satisfaction, effective and decentralized management can be seen as significant gains. However, it can be said that health workers cannot say the same in terms of their own interests.

The opinions of current administrators and health workers does not describe a problem or failure at a level to support the modification of the system. As a result, it can be said that the change of public hospital management system is not supported by health administrators and workers.

Keywords: Public Hospital Association, Health Transformation Program, Hospital Management, Health Worker, Health Manager

EMPLOYEE VOICE SCALE: IS THERE A NEED OF RECONSIDERATION OF DIMENSIONS?

Employee Voice
Scale: Is There a
Need of
Reconsideration
of Dimensions

175

Assistant Prof. Samina BEGUM

Business Administration Department, Abbottabad University of Science and Technology, KPK, Abbottabad, Pakistan; samina.begum1982@gmail.com

ORCID ID: orcid.org/0000-0003-3296-5600

Associate Prof. Ulaş ÇAKAR

*Business administration Department, Dokuz Eylul University, Turkey
ulas.cakar@deu.edu.tr*

ORCID ID: orcid.org/0000-0002-1573-191X

ABSTRACT

Aim: This study critically reviews the employee voice literature and demonstrate the shift of voice arrangement from employee-oriented to organizational-oriented.

Methods: The previous researches and theories concerning management and employee voice were examined, and a conceptual framework of different phases of the flow of employee voice in an organization was developed. The scales adapted to measure employee voice since 1983 to 2015 were scrutinized.

Findings: The finding shows that the scales used in literature are fundamentally measuring the Traditional Employee Voice (TEV), which lacks the ability to cover the overall dimensions of the Modern Employee Voice (MEV).

Results: The result shows that the TEV is one-way communication process while the MEV is two-way communication process. The effect of this result on future studies was evaluated.

Keywords: Modern employee voice; Employee voice dimensions; Employee-oriented voice; Organizational-oriented voice

ÇALIŞAN SESİ ÖLÇEĞİ: BOYUTLARIN YENİDEN DEĞERLENDİRMESİ SORUNSALI

ÖZ

Amaç: Bu çalışmada çalışan sesine ilişkin yazın eleştirel bir yaklaşımla incelenerek alandaki uygulamaların çalışan odağından örgüt odağına yöneldiği gösterilmiştir.

Yöntem: Yönetim ve çalışan sesine ilişkin çalışmalar ve kuramlar incelenerek örgüt içindeki çalışan ses akışının farklı aşamalarına ilişkin bir kavramsal çerçeve geliştirilmiştir. 1983-2015 tarihleri arasında geliştirilen çalışan sesine ilişkin ölçekler incelenmiştir.

Bulgular: Alan yazınında kullanılan ölçeklerin geleneksel çalışan sesini ölçmeye odaklandıkları için modern çalışan sesine ilişkin boyutları tam olarak ele alma yetkinliğine sahip olmadıkları görülmektedir.

Sonuçlar: Geleneksel çalışan sesi tek yönlü bir iletişim süreciyken modern çalışan sesinin iki yönlü bir iletişim sağladığı görülmektedir. Bu durumun ileride yapılacak olan çalışmalara etkisi değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Modern Çalışan Sesi; Çalışan Sesi Boyutları; Çalışan Odaklı Ses; Örgüt Odaklı Ses

I. Introduction

Employee voice is an important concept that has been examined by researchers for a long time. In the past, collective employee voice (union) was a mechanism adopted by employees to resolve their issues or concerns (Freeman and Medoff, 1984; Miller and Mulvey, 1991). This collective voice was employee-oriented, where the arrangement of voice or in other words the platform for voice is provided by employees themselves in the form of union (Dundon and Gollan, 2007). In such voice behavior, the union is considered as a platform formed by similar group of employees to collectively challenge the management for their rights or issues related to the workplace (Millward et al., 2000). In literature, different terminologies have been used for unions such as collective

bargain and collective employee voice (Freeman, 1976; Hiltrop, 1985; Boxall and Purcell, 2003).

A shift from collective employee voice to a more individual employee voice was observed in recent decades (Dundon and Gollan, 2007; Wilkinson and Fay, 2011). Many reasons underlay this shift but one of the major reasons is the change in attitude of organizations towards their employees (Bowen and Blackmon, 2003; Farndale et al., 2011). This change of the attitude of an organization was to cope with the growing competitive business environment, as managers became widely dependable on information from all levels of organization (Srivastava et al., 2006), and to break the monopolistic approach of unions towards issues (Dutt and Sen, 1997; Maffezzoli, 2001). There have been studies reporting that the weaknesses and certain problems in union behavior and union structure dissociate employees and these employees moved toward non-unionized direct employee representation (Lloyd, 2001). A wide range of debate about the effectiveness of non-unionized direct employee voice have generated in the last decade (Dundon and Gollan, 2007; Wilkinson and Fay, 2011). With the emergence of human resource management (HRM), organizations began to focus on individual employee voice, employee participation, information sharing, and collective decision making (Benson, 2000; Edgar and Geare, 2005).

In other words, the arrangement of voice for employee has shifted from “employee oriented” to “organizational oriented” (Wilkinson et al., 2004; Wilkinson and Fay, 2011). “Organization oriented” employee voice has drawn attention from employees and also positively transformed the cognitive behavior of employees from only raising voice to providing valuable suggestions on different issues for the betterment of organization (Morrison, 2011). In highly competitive business world the importance of individual employee voice cannot be emphasized enough for organizations to be successful. Dundon and Gollan (2007) argued that organization’s recognition of individual employee voice helps deflect problems and positively affect productivity and quality. This study termed these two types of voice: i) employee oriented as “Traditional Employee Voice” (TEV) and ii) organizational oriented as “Modern Employee Voice” (MEV).

The past researches and theories in management, industrial relation, communication, and social psychology were examined to demonstrate a conceptual framework of employee voice flow through organizations. We

Employee Voice Scale: Is There a Need of Reconsideration of Dimensions**178**

proposed the flow of employee voice focusing on MEV and classified it into two cycles. The cycles are divided into different phases. The first cycle is related to employees who are confronted with problems and need to raise their voice for the first time whereas the second cycle is concerned with employees who have experienced the first cycle.

MEV framework highlights the importance of reconsidering dimensions of the traditional scales used to measure employee voice in management related studies. A comprehensive research of articles from 1983 to 2015 was conducted and it was found that the majority of the studies are using six items scale of voice behavior developed by Van Dyne and Le Pine (1998). After analyzing these studies, it was concluded that the previous scales failed to consider the overall dimensions of employee voice in modern organizations, but rather focus on merely one aspect of MEV.

The next section provides an overview of different types of employee voice and shortfalls of TEV, which played a virtual role in the development of MEV. Section-III presented the framework of different phases that employee voice streams, focusing on modern organizational structure. In Section-IV, the dimensions that were frequently used in previous studies are highlighted and addresses the weaknesses of the available scales. The study is concluded by putting forward ideas and suggestions for future research.

II. Types of voice

The literature described that in the past most of the organizations were centralized and employees had a single option to obey orders from the top management (Pugh et al., 1969). This also limited the voice behavior to one-way process and it allowed no other way for employees to join a union to register their grievances. Organizations were not in a position to give an opportunity to employee voice in this regards. Zander (1962) stated that employees should be given a voice in formulating policy regarding their work condition that will lead to job security. Also, Hirschman (1970) stated that employees react to organization' fault in three ways; i) exit- the option of leaving the organization; ii) voice- the option of staying and protesting in hope of improvement; and iii) loyalty- the option of staying with organization longer although lack of improvement in condition. In the time of Zander (1962), Hirschman (1970) and Freeman and Medoff (1984) majority of organizations were centralized and authoritative, employees were considered as a machine. The concept of employee voice was considered as one-way, because the only valid option for

employees to make their demands accepted was through protesting thus forcefully making the other party agree on mutual terms. In other words, the only way to create pressure was through union, a tool of collective bargaining.

Freeman and Medoff (1984) stated that there are two faces of union. The first face is desirable, where union functions as a platform and issues of workers are channel to management creating an improving workplace condition. While the second face is undesirable when union utilize their monopolistic power to make management accept their unjustifiable demands. The undesirable face of union forces organizations to transform their approach towards employees by providing opportunity to raise voice through a platform such as Joint Consultative Committees and Work Councils. Different mechanisms of employee voice were adapted by organizations to their employees in the decision making process which convert the communication process from one-way to two-way. Fish (1990) stated that a true dialogue (two-way construction of meaning) process is required to reduce the problems and deficiencies associated with the traditional flow of one-way commands from the top down.

The two-way communication process consists of a sender (body conveying a message), medium (platform) and a receiver of the message. These three factors are common in both the TEV and MEV, but the differences are the mutual agreement and arrangement of these factors. Platform is one of the major factor where disagreement between employees and organization has been observed. On the base of these differences, the communication process of employee voice can be categorized into two types as TEV and MEV. These are discussed in detail below.

2.1. Traditional employee voice

In the past management of organizations were more authoritative and centralized in nature, command would follow from top to bottom, inputs from the lower level were not welcomed, and the management would try to treat employees as machine (Jennings, 1959; Dow, 1988;). In such an environment, employees raising their voice individually would be highly risky and would not be possible to pressurize the management to take action. In many cases the employee would switch job and move to other organizations, therefore the turnover rate was also high (Boswell and Olson-Buchanan, 2004; Olson-Buchanan and Boswell, 2008). The union concept emerged as employees affiliate themselves to a union as a member, where problem faced to the single member would be supported by all members of the union (Newton and Shore, 1992).

Freeman (1976) considered union as an institution of collective voice which helps strengthening worker communities in some situation. Boxall and Purcell (2003) argued that the main focus of representation of employee voice in the industrial relations is collective bargaining and consultation. This is employee oriented approach; platform or arrangement of voice is provided by employee themselves, which is termed as TEV.

The TEV states that the platform for voice is developed by the employees themselves in the form of unions (Dundon and Gollan, 2007; Millward et al., 2000). Although unions provide a wide range of benefits to both employees and employers (Levinson, 1965), at the same time union can be a threat to organization and for all the stakeholders (Holmlund and Lundborg, 1999). Most of management has aversion towards union in organization, as Pettinger (1999) argued that unions mostly focus on their own short-term benefit rather than securing the long-term future of organization, and it defames union and gives rise to argument that they always work for their own vested interest.

The issue with the TEV is the barriers confronting the mutual acceptance of the platform by both parties (employees and management). The platform is the union in the TEV, arrangement by the employee which is not a formal forum recognized by management. Therefore, it is very likely that when issues are raised through this platform, they may not be considered seriously by the management. Consequently, when two parties do not mutually agree on a medium, this disrupts the communication processes that indicate a clear flaw in the communication cycle of TEV. Although literally employee voice is considered as a two-way communication, the disagreement of platform restricts TEV to a one-way communication.

2.2. Modern employee voice

Modern employee voice (MEV) is an organization-oriented approach towards employee voice. In the last few decades, a shift in employee voice mechanism has been observed from TEV towards MEV (Dundon and Gollan, 2007; Wilkinson and Fay, 2011). In MEV the platform is provided by organizations through different ways such as team meeting, open door policy, compliant box, Joint Consultative Committees, and Works Councils. Organizations also assign a specific department to address such issues as Human Resource (HR) department (Bryson et al., 2007 ; Edgar and Geare, 2005). The nature and procedure of MEV is a two-way communication, in which organizations provide different platforms (medium) and different forms of

organizational social media connections where employees can raise their voice regarding issues and suggestions (Budd et al., , 2010). Supervisors and management are responsible to acknowledge the issues and provide solutions in a certain period of time. Therefore MEV, if properly implemented and employees are satisfied, it can be considered as one of the reasons for the decline of union in the world (Willman et al., 2007).

The role of union in the presence of HR department is quite ambiguous and unnecessary because HR department supports individual employee voice, information sharing, collective decision making, and employee participation (Benson, 2000; Batt et al., 2002). For the decline of unionization in organizations, two major reasons are widely documented in the literature (Callus, 1991; Willman et al., 2007). First reason is the internal problem faced by members of union. Sometimes members of a union do not have equal opportunities to address their issues since dominant members hijack the functioning and divert the main purpose of the existence of the union for self-interest. Second and the most important reason is due to the alternative direct non-union voice mechanisms such as employee voice, team meeting, open door policy, and work councils. Other reasons such as political factors, globalization, and social media also hinder unions' activities. Ackers and Payne (1998) stated that recent legislations promoted a more individualistic approach to rights in the workplace, minimized and harder the role of collective representation.

Effective management of employee voice in the modern era is a great challenge for the organizations. Strategic advantages can be created if appropriate mechanism and proper context is provided to smooth flow of voice in the organization. Hence, there is a need to study the flow of employee voice in modern organizations and the issues organizations face if voice mechanism is not properly managed. Hence, in the next section the framework of flow of employee voice is presented, different cycles and phases are identified which can be considered as possible dimensions of employee voice for future studies.

III. Frame work of employee voice

Providing employee voice does not guarantee that it will satisfy the employees. However, creating a satisfactory communication cycle between employee and employer is the backbone of successful organizations. Lind and Tyler (1988) found in their study that converting employee voice into a two-way communication positively affect employees' performance; employees feel that they are valued members of organization, therefore they can concentrate on

their jobs which increases job performance. According to the CIPD's (2013) employee outlook survey, employee voice is defined as "two-way communication between employer and employee. It is the process of the employer communicating to the employee as well as receiving and listening to communication from the employee". Positive communication climate where there is openness of top management, sharing of information between colleagues, and employees' involvement in organizational decision increases trust, profit, and employees' feeling of self-worth (McCauley and Kuhnert, 1992; Smidts et al., 2001).

Studies contributing to employee voice have concluded that employee voice leads to job performance (Colquitt et al., 2002), low turnover rate (Iverson and Currivan, 2003), and extra role performance (Purcell, et al., 2008). However, examining more in depth, it is clear that the MEV contributes more to the job performance, retention and extra role activities rather than TEV. For example, as the number of direct voice mechanism increases, employees' attitude towards work tends to improve (Purcell et al., 2008).

In order to effectively manage communication, it is crucial to understand voice flow mechanism that occurs in organizations. Therefore, literature on employee voice flow has been examined and a framework of employee voice flow has been formulated, which is demonstrated in Figure-1 below. This conceptual framework is expected to be helpful in that it provides tentative dimensions for studying MEV. The first cycle is related to employees who are encountered with a problem and need to raise their voice for the first time. The second cycle depends on reaction of employees who have experienced the first cycle. Once employees raise their voice and pass through the first cycle, they have two options; a) if employees had a fair and satisfactory experience then they might continue with the same phases as in the first cycle, otherwise b) if the experience was not satisfactory and employees did not exit from the organization then they will adopt the alternative options in the second cycle. Each of the different cycles and phases are defined and presented in detail below.

3.1. First cycle

First phase – Reasons underlying voice behavior. The first phase consists of reasons underlying the voice behavior of employees. In literature two main reasons are quoted which make employees to raise their voice. The first reason is employee's satisfaction towards workplace, appraisal, and leadership (Brief

and Weiss, 2002; Fisher, 2000). In response to their satisfaction, employees would want to contribute by giving creative ideas for the betterment of organizational performance and productivity. This satisfactory voice behavior is termed as “positive voice” in this study. Offering different direct voice mechanisms as in MEV, the perception and emotional state of employees are expected to be positively changed since they think that management values and considers their suggestions and recommendations.

The second reason is dissatisfaction in the job because of stress or strain employees encounter in organizations. This voice is termed as “negative voice” in this study. De Jonge and Dormann (2006) stated that the continuous cognitive, emotional, or physical effort which are required from employees to perform their job make them stressed and the adverse reaction to the stress leads to strains (Jex et al., 2001). In the TEV as union is the only communication platform and other ways to raise their voice to management are lacking, enormous amount of time and energy would be required for management to handle the negative voice.

**Employee Voice
Scale: Is There a
Need of
Reconsideration
of Dimensions**

183

Employee Voice Scale: Is There a Need of Reconsideration of Dimensions

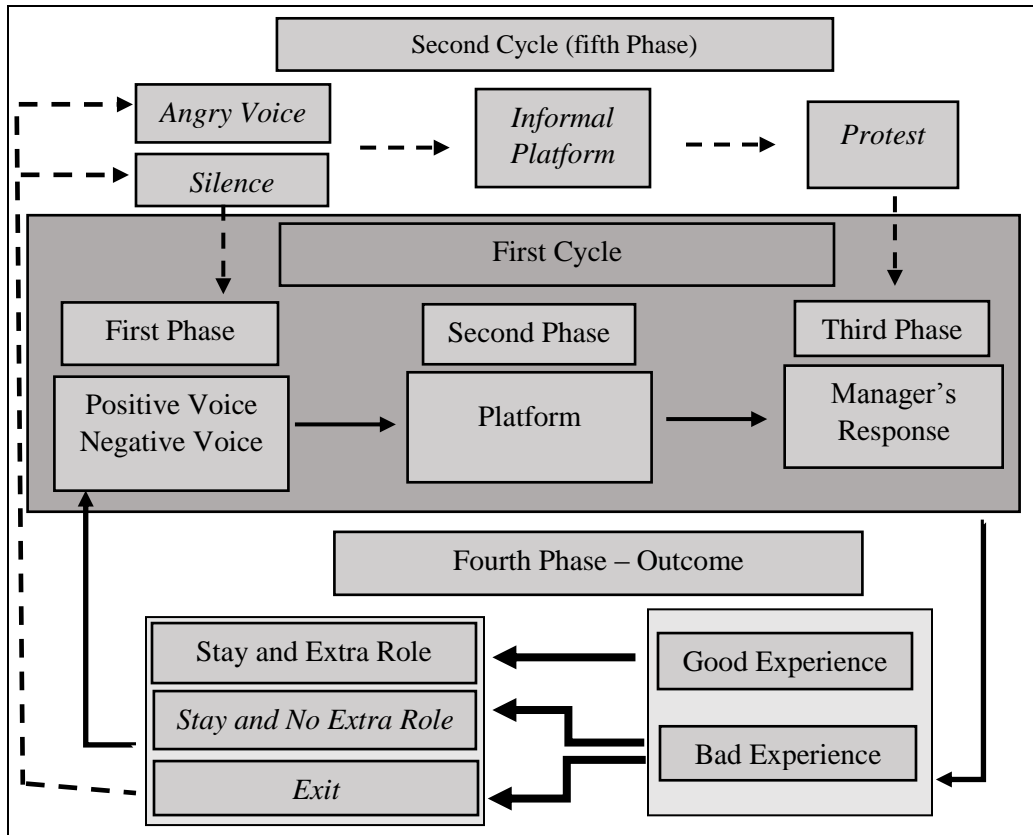


Figure 1.

Framework of employee voice flow through the organization

Positive and negative voice is the reaction of employee towards the behavior of the organization. The employee voice behavior has been grounded in social exchange theory (Blau, 1964). Individuals who feel respected reciprocate with the same amount of respect in return (Cropanzano and Mitchell, 2005). According to Stamper et al., (2009), employees who perceive organizational working environment as positive will in return behave pro organizational, and will use their voice for the betterment of the organization. In contrast if employees perceive the working environment negative, then they will raise negative voice.

Second phase – Platform. Employee voice in an organization does not become a two-way communication until organization provides a platform or mechanism where employees can register their concerned issues or ideas. When an employee is encountered with an issue or suggestion he or she would like to

have a platform in their organizations through which they can register their voice. In some organizations there are different voice mechanisms provided by the management such as suggestion or complaint box, team meetings, work councils, open door policy etc. On the contrary, other organizations follow the TEV and do not provide any voice mechanism. In this case, employees form union and individual employees have few choices other than joining a trade union or raising their voice by protesting which is unfavorable for the management. In the presence of voice mechanism, positive voice is expected to be more frequent than negative voice. Even though there is negative voice, the voice is registered in a formal way through platform. It gives the management's responsibility to address the issue, while employees wait for the result of their complaints without disturbing the workplace.

If a platform is provided by the organization then employee avail the opportunity through which they forward issues to their concerning authority. Detert and Trevino (2010) stated that when employees desire to initiate action or make suggestions for changes, they need to "direct their concerns or suggestions to a specific target with the formal authority to act". In the presence of platform the "positive and negative voice behavior" has a high chance of converting to a two-way communication. In contrast the absences of formal platform, employees adapt union or other informal path to speak upward to manager in organizational hierarchy to address the issues.

Third phase – Manager's response. Manager's response is the third phase of the first cycle. Manager's response is an important factor which contributes to the future of employee voice behavior and impacts the employee's future decision to stay (willingly or unwillingly) or exit from the organization. Freeman and Medoff (1984) argued that manager's response is the focal point for the future of voice practices in any organization. Line manager and senior manager positions are critical and they are obligated to have openness to employee voice although it is in the form of bad news, dissent, warnings, and problem signs (Seeger and Ulmer, 2003). Manager who lacks openness to employee voice can negatively influence the effectiveness of employee voice (Kassing, 1997; Wright and Edwards, 1998).

Managers confront the voice in two-ways, either through a formal platform as in first cycle or protest followed by informal platform which is described under the second cycle. If the employee voice is through a formal platform as in MEV then the manager or human resource department is

**Employee Voice
Scale: Is There a
Need of
Reconsideration
of Dimensions**

186

responsible to address the issues in certain time which is mostly imbedded by the organizational policy. The manager can demand an appropriate time for response and engage employee by creating a peaceful environment where the two party can approach to situation. In this condition, "give and take" agreement can be established in the lager interest of the organization. On the contrary, TEV does not obligate managers to respond to employee voice and managers sometimes even avoid facing employee voice if it is from employees in lower level of organizational hierarchy. (Beer, 2009).

Fourth phase – Outcomes. After the manager's response, employee voice moves to the outcome phase. In this phase, employees evaluate the response of the manager and based on the response they make future decision whether to stay or exit from the organization.

If the manager's response is satisfactory for employees it will direct the employees to take extra role in the future (Vandewalle et al., 1995; Van Dyne and LePine, 1998). When employees perceive manager's response positive then the employees feel the need of reciprocation and become devoted in their jobs (Van Dyne et al., 2008). In contrast, when employees perceive that the managers are deceiving them, then negative voice will gain more volume and it will lead to conflict between employee and employer. This might lead to exit, if employees have alternative job opportunity. However, if the cost of exiting is high then the employee will remain with organization but the efficiency and effectiveness of the employee will decrease (Withey and Cooper, 1989). The commitment of such employee to an organization is based on necessity rather than emotional attachment to the values and goals of organization. This type of commitment is referred as "continuance commitment" (Allen and Meyer, 1996). The continuance committed employees may either be passive regarding job and will fulfill the minimum requirement or proactively try to change the unfavorable working situation (Cummings and Oldham, 1997).

In accordance to Organ's (1997) five categories (Altruism, Courtesy, Sportsmanship, Conscientiousness, and Civic Virtue) of organizational citizenship behavior (OCB), if the manager doesn't fully satisfy the employee or couldn't solve the issue (may be due to lack of resources) but had honestly tried his or her best to address the issue and employee also perceives the positive attitude of manager, it will lead to positive behavior of employee. For instance in this case sportsmanship will be weighted more than the other categories of OCB, and the intention of the manager will not be questioned. On the other hand

if the manager fully satisfies the employee, the employee will address all the five categories. Theories and researches regarding OCB consider employees' satisfaction as an important factor that contribute to the organizational citizenship behavior (Organ and Ryan, 1995).

The first cycle completes with the fourth phase. Some employees exit while other employees decide to stay in the organization willingly or unwillingly. These employees who stay with the organization can be categorized into two types; the first are those who had good experience throughout the communication cycle, and the second are those who had bad experience. These past experience has a spillover effect on the second cycle of the employee voice communication cycle.

3.2. Second cycle

The impact of the first cycle continues on the second cycle. If the employee had a good experience during the first cycle then the employee mostly adopt the same way moving on to the platform phase, and this process continues till the level of positive perception regarding the employee voice process is confronted by bad experience. However, if employee experience was bad during the first cycle, but the employee decides to stay in the organization, then the employee may adopt an alternative path.

This fifth phase is the alternative path that employees adopt when their experience was bad in the first cycle. The fifth phase consists of three stages; at the first stage when employees are encountered with workplace problem, they adopt two paths, i) employee is confronted with workplace issue and their negative voice is converted into angry voice, and ii) employee is hopeless from the management response thus he or she will remain silent. In the second stage, employees who have angry voice adopt informal platform such as union and move on to the protesting stage. Therefore in the fifth phase these dissatisfied employees bypass the formal platform provided by the organization and revert to TEV process. This alternative cycle will continue until the employees' perception regarding dissatisfaction is covered by favorable positive experience.

In the fifth phase the silent employee will continue to remain silent until there is prominent change in the behavior of the manager or if new manager is replaced (Dyne et al., 2003; Lutgen, 2003; Milliken et al., 2003). Once the employee perceives there is prominent change in the behavior of manager or a new manager who is replaced, then employee will give another chance to the communication process. If he or she is encountered with workplace issues, the

voice flow starts from first phase through fourth phase. And if the experience was satisfactory then employee will continue with this cycle, otherwise the employee will either exit the organization or move to the fifth phase. Increasing number of silent employees leads to a phenomenon known as “organizational silence”, where employees withhold information about potential problems and issues (Morrison and Milliken, 2000). The reason of withholding of information is employees’ perception that their voice falls on “deaf ears” (Dyne et al. 2003; Harlos, 2001; Piderit and Ashford, 2003). Not only employees’ remaining silent but also raising angry voice harms organization in that it creates workplace problem for co-workers (Robinson and Bennett, 1995). If the manager does not response accordingly to the requirement of the situation then this would lead to chaotic circumstances (Piderit, 2000). Therefore the manager needs to response in time to settle down the situation by acquiring a reasonable time period for making a right decision. The best way is to engage the employees in the process by continuous bargaining and arranging meetings to discuss the demands of the employee (Hiltrop, 1985).

This section demonstrated the different phases through which employee voice flows in the organization. In the following section we have tried to construct tentative dimensions of the MEV by combining together the different phases of employee voice with communication theory.

3.3. Communication theory

The framework of employee voice in Figure 1 can be divided into two parts; a “two-way communication” and “one-way communication”. In two-way communication there are two parties; one is the sender and the other is receiver and there should be a medium through which the communication takes place. It can also be stated as a process in which a sender sends a message through some medium to a receiver and receiver replies in the form of feed back to the sender.

The first three phases in the first cycle which is represented with background color refers a two-way communication cycle as MEV. There is a sender of message in the form of either positive or negative voice. The message is delivered to receiver through a platform. And the receiver responds to the message. Researches also support that employee voice is a two-way communication where information is exchanged (Benson and Brown, 2010; Wilkinson et al., 2004). The parts written in *Italics* refer to one-way communication; decisions of employees whether to stay or exit and employees’

reaction toward the organization when he or she decided to stay unwillingly. Even though there is message sent by sender, the platform is informal and not mutually accepted.

In terms of two-way communication, it can be classified into three dimensions; i) Provision of Information by Employee- positive and negative voice behavior in the first cycle and the angry voice in the fifth phase, ii) Platform- the second phase, and iii) Manager's response- the third phase (Van Dyne et al., 2008; Benson and Brown, 2010)

Different words of same meaning are used for provision of information by employees to management, such as voice behavior, employee participation, employee engagement etc. Information provided by employees is basically of two types; the first is related with suggestion for effectiveness and efficiency of organization, or innovative ideas regarding new products or policies. The second is information (concern or complaint) provided when employees encountered workplace problem or different stress and strain related to job. These two types of information are classified as a) positive voice and b) negative voice respectively.

Provision of information by employees to management requires a medium through which they can direct their voice. Medium is one of the important elements for successful communication, and platform plays the role of the medium in MEV. Budd et al., (2010) suggested that organizations must provide a medium to conduct successful communication between their employees and management. For organizations which provide platform to employees to raise their voice, favorable outcomes have been witnessed such as decrease in absenteeism and increase in job performance and productivity (Macleod and Clarke, 2009). Platform also encourages employees' contribution on their jobs and further enhances productivity in organizations (Cascio, 1998; Peltinger, 1999).

Provision of information by employees and platform will not complete the two-way communication until manager's response is added to it. Manager's response is an essential dimension which plays a vital role in the conversion of employee voice into an effective two-way communication. If the manager's response is appropriate from employee's point of view, then the employee will respond in a favorable way. Cropanzano and Mitchell's study (2005) concluded that one shows respect to another as much as he or she feels to be respected by that person. According to Stamper et al., (2009) if the working environment of

organization is positive and the perception of the manager's disregards is low then the employee will behave pro organizational and will use voice more constructively for the betterment of organization.

The three dimensions discussed above contribute to the MEV, while in the TEV only the first dimension (provision of information by employee) is available leaving the other two dimensions (platform and manager response) questionable. The TEV is a one-way communication having a single dimension while MEV is a two-way communication having three dimensions. This leads to the argument that the previous scales used to measure employee voice is basically measuring TEV and lacks the ability to measure the overall dimension of the MEV. In the next section we present the scales used to measure employee voice and demonstrate the weaknesses of these scales.

IV. Scales to measure employee voice

Until now, the shift of voice behavior from TEV to MEV and differences and dimensions of these voice behaviors are discussed. Considering the change of employee voice behavior, one can raise a question; can the scale developed in the past and used to measure TEV also measure the overall dimensions of contemporary MEV? To answer this question we investigated the number of scales developed to measure employee voice in the literature from 1983 to 2015. The selection of articles was based on the fulfillment of two criteria; a) articles that developed a scale and these scales were adopted by other studies; b) articles that adopted previously constructed scale either fully or partially. We excluded researches which developed their own scales yet the scales were not utilized by other studies. Therefore, 34 articles from 1983 to 2015 related to employee voice were selected.

We found that there are four scales most frequently used in other researches. Examination of the articles show that four scales were most commonly used in the voice studies. The first two scales are Farrell's (1983) and Rusbult et al., (1988). Both were developed to measure the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect (EVLN) response of employees. The third scale is Van Dyne and Le Pine's (1998), which consisted of six items. The fourth scale is developed by Liang et al., (2012), for promotive voice and prohibitive voice which consisted of six items each. Out of these 34 studies 82 percent adapted Van Dyne and Le Pine's (1998) voice scale, 8 percent included Rusbult et al., (1988) voice scale, and the rest 10 percent used scale of Farrell (1983) and Liang et al. (2012).

Thomas and Daniel (2012) also conducted a meta-analysis about employee voice, which consists of 58 studies that were conducted before 2010. They observed that 34 percent of studies used the voice scale developed by Van Dyne and Lepine (1998), while 20 percent of the studies adopted the scale created by Rusbult et al. (1988). Also 24 percent adapted other published scales of voice, and the remaining 22 percent articles created new item specifically for their own studies.

**Employee Voice
Scale: Is There a
Need of
Reconsideration
of Dimensions**

191

Therefore, we see that majority of previous studies used the six item scale of voice behavior developed by Van Dyne and Le Pine (1998). The items of the scale are;

1. This particular co-worker develops and makes recommendations concerning issues that affect this work group.
2. This particular co-worker speaks up and encourages others in this group to get involved in issues that affect the group
3. This particular co-worker communicates his/her opinions about work issues to others in this group even if his/her opinion is different and others in the group disagree with him/her
4. This particular co-worker keeps well informed about issues where his/her opinion might be useful to this workgroup
5. This particular co-worker gets involved in issues that affect the quality of work life here in this group
6. This particular co-worker speaks up in this group with ideas for new projects or changes in procedures.

Each of these items measures the participation of employees regarding voice behavior or the provision of information by employees to management. Also the scale of Rusbult et al., (1988) and Farrell (1983) measure merely employees' tendency to engage in voice behavior. This "provision of information by employees to management" is the only dimension of TEV.

Earlier this study highlighted the changing nature of management towards employee voice in the modern era and different opportunities provided from organizations to support employee voice. These changes have broaden the scope and nature of employee voice from one-way to two-way communication (Dundon and Gollan, 2007; Wilkinson et al., 2004; Wilkinson and Fay, 2011). In the two-way communication the role of the management is also considered within the domain of employee voice (Bryson et al., 2007; Edgar and Geare, 2005), whereas in TEV the management role was seen as a counter-role (Staw

and Boettger, 1990). In other words, the domain of employee voice was only limited to voice behavior of employees in the past but nowadays employee voice domain has been widened to include platform and manager's response as in the case of MEV. Therefore the previous scales mostly measure a single dimension "the provision of information by employees to management" which is the only dimension of TEV and lacking the ability of considering "platform" and "manager's response". With the changing nature and domain of employee voice in case of MEV, debate to consider voice behavior as in-role job responsibility for employees is on raise (Detert and Burris, 2007; Thomas and Daniel 2012; Van Dyne et al., 2008). The previous voice scale developed by Van Dyne and Le Pine's (1998) measures employee voice participation as an extra role behavior. The MEV discussed in this study, in which voice behavior is considered as in-role and platform and manager's response come under the domain of employee voice, cannot be measured with the currently available scales. Because all the available scales measures only one component; willingness of employees to participate in voice behavior, which is the first phase of our framework, yet does not highlight other dimensions of MEV.

Therefore it is important to revisit the scales that are used to measure employee voice. With the changing nature of employee voice mechanisms from indirect one-way to direct two-way communication, it is necessary to develop a multidimensional scale to understand employee voice. The previous single dimensional scales need to be reconsidered to fulfill the measurement requirement of the multi-dimensionality of MEV.

V. Conclusion and Recommendations

The purpose of this study was to critically review the changing behavior of employee voice and highlight the shift of employee voice from employee-oriented to organizational-oriented. We presented the types of employee voice and demonstrated that TEV is a one-way communication process while MEV is a two-way communication process. The major reason argued in literature for the shift is the change in attitude of organizations towards their employees and providing them with a more direct voice mechanism. This change in attitude was due to monopolistic approach of unions, dependability of organizations on reliable information sharing and fast growing competitive business environment.

Five different phases is demonstrated through which employee voice flows in modern organization. Which is divided in two cycles; the first cycle

consists of employees who raise their voice for the first time and the second cycle is for employees who have experienced the first cycle. The framework of employee voice demonstrates that employee voice lacking successful employee-employer (two-way) communication will not be valuable for the organization. Although giving employee a voice does not guarantee employee satisfaction, creating a communication cycle between employee and employer is the backbone of successful organizations. The three dimensions assumed from the framework was i) Provision of Information by Employee - including the positive and negative voice behavior, ii) Platform predetermined by the management, and iii) Manager's response - willingness of management to listen to employees.

In the study, the different scales used to measure employee voice and gaps that exist in the literature regarding the measurement of employee voice were highlighted. Majority of the studies between 1983 and 2015 are using the six item scale of voice behavior developed by Van Dyne and Le Pine (1998). This scale is single dimensional, measuring only the participation of employees toward voice behavior or the provision of information by employee to management. Considering that there's a shift in the employee voice from TEV to MEV, it was argued that there's a need to develop a scale to measure two-way communication, which is multidimensional in nature. We would like to present some suggestions for future studies.

The difficulties of existing scales to validate the overall dimensions of the MEV were discussed. It is due to the fact that existing scales measure only one dimension of employee voice behavior. Therefore, we propose for future studies to consider dimensions proposed in the framework of the study and construct a multi-dimensional scale which is expected to measure the overall factors of employee voice in modern organizations.

Hence, Future empirical studies should take into consideration the types of voice mechanism implemented in an organization before adopting any employee voice scales from literature. As there is, a gap between the scales developed in literature and employee voice procedures adopted in contemporary organizations. Therefore, carefully choosing the measurement tool for employee voice behavior will improve the validity of study.

Beyond the theoretical and research implications of the study, practically organization can improve employee voice mechanism by considering the employee voice framework presented in this study. Management can evaluate employee voice mechanism, based on each phase of the framework. It will be

Employee Voice Scale: Is There a Need of Reconsideration of Dimensions

194

helpful in developing and implementing a true two-way employee voice (MEV), which will positively impact the performance of organization.

References

Ackers, P., and Payne, J. (1998). British trade unions and social partnership: rhetoric, reality and strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 9(3):529-550.

Allen, N. and Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3): 252-276.

Batt, R., Colvin, A., and Keefe, J. (2002). Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry. *ILR Review*, 55(4): 573-594.

Beer, M. (2009). High commitment, high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage. San Francisco: Jossey-Bass.

Benson, J. (2000). Employee Voice in Union and Non-union Australian Workplaces. *Industrial Relations*, 38(3): 453-459. doi: 10.1111/1467-8543.00173

Benson, J., and Brown, M. (2010). Employee voice: does union membership matter?. *Human Resource Management Journal*, 20(1): 80-99.

Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. New York: J. Wiley.

Boswell, W. and Olson-Buchanan, J. (2004). Experiencing Mistreatment at Work: The Role of Grievance Filing, Nature of Mistreatment, And Employee Withdrawal. *Academy of Management Journal*, 47(1): 129-139.

Bowen, F. and Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1393-1417.

Boxall, P. and Purcell, J. (2003). Strategy and Human Resource Management. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Brief, A. P., and Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1): 279-307.

Bryson, A., Gomez, R., Kretschmer, T., and Willman, P. (2007). The diffusion of workplace voice and high-commitment human resource management practices in Britain, 1984-1998. *Industrial and Corporate Change*, 16(3): 395-426.

Budd, J., Gollan, P., and Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3): 303-310.

- Callus, R. (1991). The Australian Workplace Industrial Relations Survey and the Prospects for Enterprise Bargaining. *The Economic and Labour Relations Review*, 2(1): 42-56.
- Cascio, W. (1998). *Managing human resources*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- CIPD (2013), *Employee Outlook survey*. Chartered Institute of Personnel and Development, London, United Kingdom.
- Colquitt, J., Noe, R., and Jackson, C. (2002). Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 55(1): 83-109.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900.
- Cummings, A. and Oldham, G. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*, 40(1): 22-38.
- De Jonge, J. and Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Applied Psychology*, 91(6): 1359-1374.
- Detert, J. R. and Treviño, L. (2010). Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice. *Organization Science*, 21(1): 249-270.
- Detert, J. R., and Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4): 869-884.
- Dow, G. (1988). Configurational and Coactivational Views of Organizational Structure. *The Academy Of Management Review*, 13(1): 53-64.
- Dundon, T. and Gollan, P. (2007). Re-conceptualizing voice in the non-union workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7): 1182-1198.
- Dutt, A. and Sen, A. (1997). Union bargaining power, employment, and output in a model of monopolistic competition with wage bargaining. *Journal of Economics Zeitschrift National Konomie*, 65(1): 1-17.
- Dyne, L. V., Ang, S., and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- Edgar, F. and Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures – different results. *Personnel Review*, 34(5): 534-549.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., and Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1): 113-129.

**Employee Voice
Scale: Is There a
Need of
Reconsideration
of Dimensions**
196

- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy Of Management Journal*, 26(4): 596-607.
- Fish, S. L. (1990). Interpretive research: A new way of viewing organizational communication. *Public Administration Quarterly*, 66-74.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction. *Journal of organizational behavior*, 21(2): 185-202.
- Freeman, R. and Medoff, J. (1984). What do unions do?. New York: Basic Books.
- Freeman, R. (1976). Individual mobility and union voice in the labor market. *The American Economic Review*, 66(2): 361-368.
- Harlos, K. P. (2001). When Organizational Voice Systems Fail More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3): 324-342.
- Hiltrop, J. M. (1985). Mediator behavior and the settlement of collective bargaining disputes in Britain. *Journal of Social Issues*, 41(2): 83-99.
- Hirschman, A. (1970). Exit, voice, and loyalty. Cambridge, Mass.: *Harvard University Press*.
- Holmlund, B. and Lundborg, P. (1999). Wage bargaining, union membership, and the organization of unemployment insurance. *Labour Economics*, 6(3): 397-415.
- Iverson, R. and Currivan, D. (2003). Union Participation, Job Satisfaction, and Employee Turnover: An Event-History Analysis of the Exit-Voice Hypothesis. *Industrial Relations*, 42(1): 101-105.
- Jennings, E. (1959). The Authoritarian Cultural Lag in Business. *Academy of Management Journal*, 2(2): 111-126.
- Jex, S., Bliese, P., Buzzell, S., and Primeau, J. (2001). The impact of self-efficacy on stressor-strain relations: Coping style as an explanatory mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 401-409.
- Kassing, J. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4): 311-332.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4): 370-390.
- Liang, J., Farh, C., and Farh, J. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy Of Management Journal*, 55(1): 71-92.

- Lind, E. A., and Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. *Springer Science and Business Media*.
- Lloyd, C. (2001), "What do employee councils do? The impact of non-union forms of representation on trade union organization", *Industrial Relations Journal*, 32 (4): 313-327.
- Lutgen-Sandvik, P. (2003). The communicative cycle of employee emotional abuse generation and regeneration of workplace mistreatment. *Management Communication Quarterly*, 16(4): 471-501.
- Macleod, D. and Clarke, N. (2009). Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement. London: <http://hdl.voced.edu.au/10707/149387>.
- Maffezzoli, M. (2001). Non-Walrasian Labor Markets and Real Business Cycles. *Review of Economic Dynamics*, 4(4): 860-892.
- McCauley, D. and Kuhnert, K. (1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management. *Public Administration Quarterly*, 16(2): 265-284.
- Miller, P. and Mulvey, C. (1991). Trade Unions and the Distribution of Paid Overtime. *Journal of Industrial Relations*, 33(2): 220-233.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., and Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6): 1453- 1476.
- Millward, N., Bryson, A., and Forth, J. (2000). All change at work?. New York: Routledge.
- Morrison, E. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy Of Management Annals*, 5(1): 373-412.
- Morrison, E. W., and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4): 706-725.
- Newton, L. and Shore, L. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition. *The Academy Of Management Review*, 17(2): 275-298.
- Olson-Buchanan, J. and Boswell, W. (2008). An Integrative Model of Experiencing and Responding to Mistreatment at Work. *Academy Of Management Review*, 33(1): 76-96.
- Organ, D. and Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4): 775-802.

**Employee Voice
Scale: Is There a
Need of
Reconsideration
of Dimensions**
198

- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2): 85-97.
- Pettinger, R. (1999). *Effective employee relations*. London: Kogan Page.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4): 783-794.
- Piderit, S. K., and Ashford, S. J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1477-1502.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C., and Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1): 91-114.
- Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., and Hutchinson, S. (2008). *People management and performance*. Routledge.
- Robinson, S. L., and Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2): 555-572.
- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous, A. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Status Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3): 599-627.
- Seeger, M. and Ulmer, R. (2003). Explaining Enron: Communication and Responsible Leadership. *Management Communication Quarterly*, 17(1): 58-84.
- Smidts, A., Pruyn, A., and Van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy Of Management Journal*, 44(5): 1051-1062.
- Srivastava, A., Bartol, K., and Locke, E. (2006). Empowering Leadership In Management Teams: Effects On Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance. *Academy Of Management Journal*, 49(6): 1239-1251.
- Stamper, C., Masterson, S., and Knapp, J. (2009). A Typology of Organizational Membership: Understanding Different Membership Relationships through the Lens of Social Exchange. *Management and Organization Review*, 5(3): 303-328.
- Staw, B. M., and Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management journal*, 33(3): 534-559.
- Thomas, N. and Daniel, F. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2): 216-234.

- Van Dyne, L. and LePine, J. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy Of Management Journal*, 41(1): 108-119.
- Van Dyne, L., Kamdar, D., and Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6): 1195-1207.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., and Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group and Organization Management*, 20(2): 210-226.
- Wilkinson, A. and Fay, C. (2011). New times for employee voice?. *Human Resource Management*, 50(1): 65-74.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., and Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland. *The Journal of Industrial Relations*, 46(3): 298- 322.
- Willman, P., Bryson, A., and Gomez, R. (2007). The long goodbye: new establishments and the fall of union voice in Britain. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7): 1318-1334.
- Withey, M. and Cooper, W. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4): 521-539.
- Wright, M. and Edwards, P. (1998). Does Teamworking Work, and if so, Why? A Case Study in the Aluminium Industry. *Economic and Industrial Democracy*, 19(1): 59-90.
- Zander, A. (1962). A Union View of Collective Bargaining in the Public Service. *Public Administration Review*, 22(1): 5-13.

**Employee Voice
Scale: Is There a
Need of
Reconsideration
of Dimensions**

199

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN MALAYSIA: ISSUES AND STRATEGIC MEASURES

Human Capital
Management In
Malaysia: Issues
And Strategic
Measures

201

Muhammad Aiman AWALLUDDIN

*Faculty of Science Administration and Policy Studies, University Technology MARA,
Malaysia*

aimanawalluddin@gmail.com

ORCID ID: orcid.org/0000-0002-3409-1153

ABSTRACT

Aim: In this study, the human capital management concept and its importance were discussed. The study aims to gain insights on human capital issues in Malaysia and look on a strategic measure that has been taken to counter the issues. The objective also to add scanty literature review on the human capital issue.

Method: This paper based on secondary data collection from reports, previous studies such as journals, books and newspapers. The key issues were constructed as a main-frame and been discussed thoroughly with solid arguments and supported evidences from previous findings and reports.

Findings and Conclusion: The key main issues being discussed are education issues, brain drain issues and racial conflict issues. Racial conflict issue is considered as a unique issue facing by the country as Malaysia is a multiracial country, having positive discrimination practice and masked with discrimination practice from race-type organization. The discussed issues inflicted major damage to development of human capital in Malaysia which in turn hinder progress towards vision 2020. It is hoped that the government will and implement effectively discussed strategic measure to ensure competency of human labor in Malaysia.

Keywords: Human Capital, Competitive Advantage, High-Income country, Brain Drain, Racial Conflict.

MALEZYA'DA İNSAN SERMAYESİ YÖNETİMİ: SORUNLAR VE STRATEJİK ÖNLEMLER

ÖZ

Amaç: Çalışmanın amacı, insan sermayesi yönetimi kavramı ve öneminin tartışılmasıdır. Çalışma Malezya'da insan sermayesi konularında iç görü kazandırmayı ve sorunları gidermek için alınmış stratejik önlemleri incelemeyi hedeflemektedir. Ayrıca, insan sermaye sorunu üzerinde yetersiz kalan literatüre katkı sağlanması da amaçlanmaktadır.

Yöntem: Çalışma, rapor, dergi, kitap ve gazeteler gibi önceki çalışmalardan veri toplamaya dayanmaktadır. Temel meseleler ana çerçeve olarak oluşturulmakta ve daha önceki bulgu ve raporlardan elde edilen kanıtlar ve somut argümanlarla kapsamlı bir şekilde tartışılmaktadır.

Bulgular ve Sonuç: Tartışılan temel konular eğitim sorunları, beyin göçü sorunları ve ırkçı çatışma konularıdır. Irkçı çatışma, Malezya'nın çok ırklı bir ülke olması, pozitif ayrımcılık uygulamasının bulunması ve ırk-tipi örgütlenmede ayrımcılık uygulaması ile yüz yüze kalması sebebiyle ülkenin karşı karşıya kaldığı benzersiz bir sorun olarak görülmektedir. Tartışılan konular Malezya'da insan sermayesinin gelişmesine büyük zarar veren ve ülkenin 2020 vizyonuna doğru ilerlemesini engelleyen sorunlardır. Malezya'da insan emeğinin yeterliliğini sağlamak için hükümetin etkili bir şekilde tartışılan stratejik konularda önlem alması ve uygulamaya geçmesi ümit edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Sermayesi, Rekabet Avantajı, Yüksek Gelir Ülkesi, Beyin Göçü, Irk Çatışması

I. Introduction

From 2011 – 2014, Malaysian gross domestic product (GDP) has shown positive growth with average of 5.3% (The World Bank, 2016). Thus it has successfully transformed Malaysia from an exporter of raw material into a diversified economy. Subsequently in 2015, Malaysia was named as one of the 20th fastest growing economies with growth projection around 4.7% by Bloomberg Business (Robinson, 2015). In 1990's, Malaysia was an Asian Tiger in Asian economy, on the basis of its successful transition dependence on primary product exports to manufacturing exports. However, the 1997 and 1998 Financial Crisis has caused Malaysia to lose the title and now it is just a "cub".

The crisis had slow down the economic growth, declining Ringgit value, dampened business confidence and caused a number of the multinational companies and enterprises bankruptcy. Additionally, Malaysia had also experienced high unemployment rate during these challenging period (Zaherawati et al., 2010).

Now the sleeping cub is waking up and growing as a tiger once again with a steeper learning curve to embrace global market by becoming a gateway for investors in the Southeast Asia region. With the vision to become a developed country in 2020, Malaysia is on the right track to achieve this aspiration. However, to realize it, relying solely on the past experience is not enough. The focus should be made on the development of human capital to steer the economic growth by having a stock of competent resources in term of skills, experience, talents, abilities, intelligence and judgement to support national development and produce economic value.

The human capital theory is not new, academically and in practice. This theory, were proposed by several economist scholars such as Adam Smith, Henry Sidgwick, Theodore William Schultz, Léon Walras and Irving Fisher. According to Adam Smith (1776), capital stock of a nation includes the inhabitant's acquired and useful talents because human skills increase wealth for society as well for the individual. While Schultz (1961) stated "that the most distinctive feature of our economic system is the growth in human capital...without it, there will be only hard, manual work and poverty..". Meanwhile, Bernanke and Frank (2007) proposed that human capital is a mixture of elements such as education, experience, training, intelligence, energy, work habits, trustworthiness and its affect the value of workers input. Therefore, it is clear that human capital is referred as skills, knowledge, competencies and attributes that embraced by individual to assist the creation of personal, social and economic condition (Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 2001).

The word *capital* is often commonly defined as; "assets available use in the production, wealth in form of property and a center associated with some activity". The concept of *capital* in economy world deliberately means financial wealth and physical assets, which contradict with the term of human capital. According to the Oxford Dictionaries (2016) human capital can be defined as skills, knowledge and experience possessed by an individual or population, viewed in terms of their value or cost to an organization or country. In a simple

words, human capital can be described as a person who has expertise in completing a job efficiently, diligently, proactively and cost cutting.

Furthermore, without modifying the early commentary, human capital is an ability owned by an individual that makes them to be more efficient and productive which surpasses ordinary people. Such ability can be enjoyed by individual through education, health and training provided by the employer. Moreover, to maintain, retain and enhance human capital development, employers must not fear to embrace risk-return tradeoff, a common phrase “no risk, no reward” in order to get a higher return in terms of economic value for the company. According to Romer (1990) through the investment of human capital, individuals will obtain the required skills and knowledge, thus they are able to transform goods and services with practical value.

Human capital is an intangible resource which has a large influence on earnings and income distributions of an individual in a particular organization or country (Thaib, 2013). It is a key success to a national development and economic performance. It can be regarded as a chemical catalyst for the developing nation to fire up their way to become a developed country and thrust their economic growth. This paper will be focusing on issues of human capital management Malaysia, an economic developing country located in Southeast Asia.

II. Literature Review

2.1 Importance of Human Capital in Malaysia

Malaysia’s aspiration is to be a fully developed country in the year 2020 was envisioned by fourth Prime Minister, Tun Dr Mahathir Mohamad in 1991. However, the endorsement of the human capital idea began during the reign of the fifth Prime Minister, Tun Abdullah Ahmad Badawi whom also known as the “Father of Human Capital Development”. During the opening remarks for International Advisory Panel Meeting, Tun Abdullah stressed out that “Malaysia is a shortage of skilled workers and “Brain Gain Program” is needed to attract Malaysian resided in overseas as well as a foreigner to come to serve in Malaysia” (Badawi, 2004). To show his firmness, Tun Abdullah also enhanced meaningful linkages among universities, research institute, industry, funders and public sector and providing incentive packages to encourage research and innovation activities to accelerate the development of human capital.

In the context of this paper, human capital development will be the epicenter of discussion as a key driver of Malaysia's transition from a middle-income country to a high-income country. Human capital is neither merely a resource nor a tool to enhance the productivity and economic value of a company. For a developing country, human capital is an intangible asset in their efforts to escape from poverty, backwardness and stimulate economic growth. According to Harbison (1973), the value of human capital development can be understood from deliberation and uninterrupted process of acquiring necessary knowledge, skills and experience that can be employed to produce economic value for driving national development. To accelerate the transition process, the answer lies in leveraging the workforce as a competitive weapon. To a certain extent, hiring workforce as a competitive instrument should be a selective one and only the potent workforce should be taken into the industry. On the other hand, Collis and Montgomery (1995) pointed out that the critical part of human capital is depending on the extent to which it contributes to the creation of competitive advantage. This argument was supported by Marimuthu, Arokiasamy, and Maimunah (2009) where they contemplated human capital becomes an important element of an overall effort to achieve cost-effective and firm performance.

The term middle income country as defined by the World Bank in 2016, refers to a country with Gross National Income (GNI) per capita of more than \$1045 dollar but less than \$12 736 dollar and high-income countries are any countries in which its GNI is above \$12736 dollar. Beyond the level income, a high-income country had always been described as a country that possesses a greater economic growth, good living condition with quality infrastructure, high level of industrialization, advanced technology, quality health care and skilled workers. Bank Negara Malaysia (2009) stated that there are five key economic characteristic assessments of a high-income country, namely (1) knowledge and innovation economic based (2) competition in private sector (3) government assist in economic growth (4) greater balance between local and international demand and (5) deeper global and regional integration. Following these characteristics and criteria are given, it is clear that the move approach to high-income country starts from excellent human capital development. The importance of human capital development can be supported by a study done by Weinberg (2011), where it was claimed that education level, population and GDP are keenly related to the number of important scientists born in and staying in a country. Another line of work emphasized on human capital development,

for instance, Eigbiremolen and Anaduaka (2014) aptly an absence of substantial investment in human capital in any country, sustained economic growth and development would only be a mere wish. On the same token, Okojie (1995) supported that a person who acquired skills, education and experience are critical for economic growth and development of a country's economy.

Presently, Malaysia at the critical point to move forward and to compete fiercely in a global market. The talent shortage is a severe issue in Malaysia, where the best talent is leaving their homeland for the best opportunity. Moreover, approximately 472 clients, manager and senior manager not interested in hiring fresh graduate due to their incompetence (Jobstreet.com, 2015). According to the employers, the main reason impending Malaysian graduates employability is due to lack of soft skills, such as good work ethics, communications, teamwork, decision making and leadership skills as well as a gap between competency level of local and international standards (Tenth Malaysia Plan, 2010).

Furthermore, the Grant Thornton International Business Report (IBR) revealed that 62% of businesses in Malaysia are finding it is hard to hire skilled workers (The Malaysian Times, 2013). This situation has put the country at crossroads where skilled manpower is a primary concern. In fact, according to the Educational Blueprint 2013-2025, Malaysia is currently experiencing a shortage of more than 700 000 skilled workers to meet the job demand. Therefore, the importance of human capital development needs to be addressed to ensure that Malaysia has a competent workforce, well-rounded employees and full of employable graduates to enter the workforce.

2.2 Challenges of Human Capital Management in Malaysia

The current and future quality of Malaysia's human capital seems not improving as expected (Nambiar, 2011) and it threatens the achievement of the national objective. The need for competent workforce overwhelms the country's policymakers, especially since multinational corporations can opt to operate in various alternative locations, such as China, India and Vietnam. According to Paul Cooper, Managing Director of PageGroup, a recruitment company, "Malaysia successfully attracted foreign company setting up their business in the country over the last five years, yet if Malaysia continuously suffers a shortage of talent, these companies might relocate their operation to neighboring countries such as Philippines, Thailand and Vietnam (Nadaraj, 2016). In order to attract and maintain foreign direct investment (FDI), critical

issues and challenges pertaining to the quality of human capital development should be taken into consideration by the government and other associated bodies. Currently, the country is facing with three key issues that hinder human capital development education, brain drain and racial conflict.

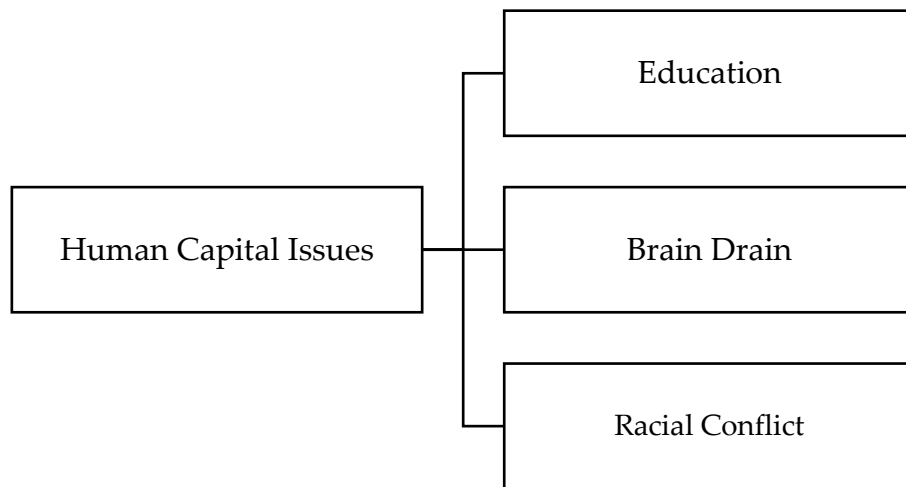


Figure 1
Human Capital Issues in Malaysia

III. Findings

3.1 Education Issues

Copies of literature have shown that education and human capital are closely related. Schultz (1961) suggested that education has been considered as an investment in human capital rather than viewed to be a consumption good under Keynes' influence. Subsequently, Spence (1973) regards schooling act as a signal to provide personal information about individual activities, for which employers are willing to pay. Mincer (1974) on the other hand, generally explained the differences in individual income earning as a function of the level of education and work experience. While Psacharopoulos (1981) conclude that the level of education determines the income level of the individual. From a broader perspective, education is a light that shines an individual's ability, transform fewer quality persons to be competent and change their attitude to be more mature. Education is extremely important to keep human being inline with the evolution, exposure to the world, develop skills and ability, equipped with self-mind and personal growth. Education quality may bring positive

outcomes such as changing individual behavioral, improving non-cognitive skills, development of economic growth and higher income earning (EFA Global Monitoring Report, 2005). In contrast, from the ordinary observation, less systematic and low-quality education may result in several negative outcomes such as low mentality society, barbarian attitude and behavior, emotional individual, unskilled workforce, low income earning and poverty.

Malaysia has an excellent education system with well-equipped facilities, but the quality of delivery remains an issue. There are an excessive report by the media illustrated the weaknesses of the country's education system (e.g., Maria, 2011; The Malaysian Times, 2012; Penang Institute, 2014; The Malay Mail, 2015; Arukesamy, 2015). Several studies and report highlighted that issues on the weaknesses of teaching and learning (Hiew 2012). Moreover, a long established Malaysian educational policy, the Razak Report 1956 is considered outdated and does not reflect the current educational needs for young generation and the culture of measuring academic achievement with number of A's (Education Reform in Malaysia Report , 2012) On top of the above-highlighted issues, it was also claimed that heavy teaching workload among lecturers constraints their personal development, restrict time to receive adequate training to improve their skills (Othman et al., 2013). To add up, Malaysia's education system is too exam-oriented, discouraging creativity and depreciating critical thinking among students. In effect, this situation constraints student's development in term of their confidence level, level of thinking, cognitive skills and decision making as they need to follow what is written in the book, and strictly follow their teachers. To go against it, subsequently, students will face a penalty or ended up being humiliated. The existing educational system tremendously affect the country's future employees or human capital as most graduates are molded not to think out of the box, just being a "yes sir man", breeding the feeling of fear when doing a mistake, problem to innovate, lack of soft skills, cannot compromise with reprimand, and not competent enough to compete in global market.

3.2 Brain Drain Issue

The concept of "brain drain" or "human capital flight" as suggested by Iravani (2011) is a large emigration of individuals with technical skills, knowledge, usually caused by several factors such as conflict, lack of opportunity, political instability or health risks. The connection between brain drain and human capital is undeniably contestable because the impacts towards

the country is greater enough to impede a country's efforts to move forward. The implication can be seen in a shortage of skilled workers, hampering the booming industry and draw in low-skilled foreign labors into the country (Junaimah and Yusliza, 2011). The departure of these key workers hurts the country as its left so many job position unfilled, which only can be filled by them. With open vacancies, employers had no choice other than recruiting foreign expatriates to meet the demand. According to the Executive Director of Malaysian Employers Federation, Datuk Shamsudin Bardan, they were around 151 687 foreign expatriates in Malaysia from January to August 2015 to meet the local industry demand of local industries (Chin 2016).

It is not a surprise that Malaysia is having an intense brain drain, where World Bank officially reported that approximately 1 million of Malaysian working abroad (Bernama, 2011) and Writers (2011) cited that Malaysia is ranked at number numbers nine in the world with every 2 out of 10 Malaysians with higher education seeks employment elsewhere. From 1980 – 2010, Malaysian diaspora can be divided according to these countries such as 385 979 in Singapore, 92 334 in Australia, 60 401 in Brunei, 54 321 in United States, 61 000 in United Kingdom, 21 885 in Canada and averagely 14 600 in Hong Kong, India and New Zealand (Malaysia Economic Monitor, 2011). Brain drain or human capital flight occurs because of dissatisfaction with the cost of living, taxation, availability of goods and salaries (Chimanikire, 2005). In another line of study, Lowell and Findlay (2001) cited that better wages and employment settings, better information, recruitment and cheaper transportation are becoming primary factors that attracted talents workers flight to developed countries. Losing highly skilled workers indeed makes a country to bear an invisible cost, a cost that cannot be interpreted and repaid, but is able to slower down its national development, flooding the country with foreign workers either mid-skilled or unskilled workers to fill the job vacancy. Consequently, this country had to incur expensive costs to retain and recruit highly skilled foreigners and new investment need to be made to breed a new talented individual. Ironically, if this problem persists and not taken seriously, brain drain can lead to a long term shortage of talent workers and prolonged lost skillful individual in the country, that will threat the success of human capital development initiatives.

3.3 Racial Conflict Issue

Conflict broadly defined as a situation where both parties are clashing between each other's or not in a disagreement due to a different interest. The effect of conflict is severe as it can bring a sudden change in an organization or a country. A conflict is an unpredictable event that can take place instantly and normally occurs when people have different interest. Conflict, usually take some period of time to develop into a grievance before transgress into a conflict stage. According to previous studies such as Nyukuri (1997), ethnic conflict as anti-thesis of peace, stability and sustainable development, conflict outbreak comes from the potential channel such as social, political and economic factors (Kim and Conceição, 2010). On the other hand, the present scholars such as Basedau et al. (2011) on their mobilization theory, explained that overlapping ethnic and religious identities are prone to mobilization, once politicized, escalation to violent conflict likelier. In a context of a multi-racial country like Malaysia, the long-standing conflict is racial issues for an example race-connected conflicts among the Malays, Chinese, Indian and another ethnicity. The conflicts also arise due to the interference of political parties that represent the different ethnicities in Malaysia. Sensitive issues such as religion, race survivability, economic gaps, education and Malays special privileges always become the hot debatable issues especially during the time of general election campaign. Such actions create an uneasy environment for the public and widening the gap among the races. In addition, due to the disrespect and lack of understanding among new generation about special rights given to the bumiputras (a term for aboriginal people), the conflict becomes bizarre and complicated to be dealt with.

The preferential policy adopted by the government has produced several adverse outcomes such as raising the dissatisfaction of non-Malay citizens, raising cases of patronage-based relations between ethnic groups and falling standards of national competitiveness and efficiency (M. Shamsul Haque, 2003). In addition, the long-standing conflict has dropped a great number of skilled workers due to the brain drain by the Chinese population. According to the Winston (2014) study on *"Framing the Malaysian Brain Drain: A Comparison Between Reporting Styles of The Star vs Malaysiakini"*, government policy which is lack of inclusive such as Economic Transformation Program (ETP) and New Economic Model (NEM) which put non-bumiputra into disadvantage making up bulk of the diaspora. The restriction of Chinese and Indian enrolment in the public university, large numbers of Chinese with a high level of professional development heading abroad to meet the demand for skilled workers in abroad

(Xiaoli, 2015). The racial conflict is contagiously has spread its effect in Malaysia other aspects of life especially to the Malaysian labor market, in which major Chinese controlled-companies and business- owned are claimed to favour non-Malays in recruitment and promotion (Lee and Khalid, 2016). In regards to this matter Faaland et al., (2003) also supported that non-Chinese not only faced obstacles in entering the job market, but experienced discrimination after entry such as denied advancement and lower earnings.

IV. Discussion and Recommendation

4.1 Lifelong Learning

The recognition of the expertise of individuals should be the ultimate goal. Individuals who are experts in their respective field/job can complete their task on time, make good judgements, wise decisions, work out task diligently and efficiently with cost-reduction. For this individual to obtain the required skills and expertise, lifelong learning is needed to upgrade themselves skills and continue their professional development. Lifelong learning (LLP) is one of the important agenda in the 10th Malaysian Plan and recognized as the third pillar of human capital development. It is known as a definitive statement from Malaysia Blueprint 2011-2020 is an ongoing basis learning with the aim to improve knowledge. The lifelong learning strategies may include activities such as reviewing current local status such as awareness, increase participation, improve engagement between academia, industry and other relevant agencies ; learning from global and leveraging on various approaches including formal and informal learning, open and distance learning (ODL), and lastly work-based professional development (Ali, 2015). To show continuous support towards human based development, the Malaysian government has included lifelong learning agenda in 11th Malaysia Plan, with the aim to expand provisions of Skills Development Fund (SDF) to offer loans to employees for skills upgrading, which benefitted 3424 employees from 2011-2014 (11th Malaysia Plan, 2015).

4.2 Education Reform and Improvement

The current 21st century requires any government to provide competitively and offer a high-quality education system to meet the global demands. For a country to produce a pool of human resource talent, the educational system is then recommended to undergo some revisions and modification to correspond to the globalization era. Realizing that, Malaysia government has constantly

revamped its exam-oriented education system, i.e., abolishing one of three public examination Lower Secondary Assessment in 2014 by replacing it with Form 3 Assessment which aims to improve thinking skills of the students (Chen, 2014). Furthermore, under the Malaysia Education Blueprint 2013-2025, Ministry of Education in Malaysia has introduced 3 new programmes to improve English proficiencies which are “Professional Upskilling of English Language Teacher, English Enhancement Programme For Secondary Schools and Oral Proficiency in English For Secondary Schools” (After School, 2015). Another reform introduced by the government was the implementation Plan for Development of Innovative Human Capital (IHC) at Tertiary Level by Ministry of Higher Education. One of the recommendations in IHC is to review, revamp and restructure the curriculum at tertiary institutions namely TEST (Technical Education and Skills Training) and IHL (Institution Higher Learning) both in rural and urban areas. This plan was introduced as part of the effort to inculcate creativity and innovation alongside collaboration and entrepreneurship skills (MOHE, 2010). Moreover, the government has also introduced the Literacy and Numeracy Screening (LINUS) in 2010 to ensure literate and numerate after three years of schooling. In term of higher education, the government is committed to continuing MyBrain 15 even though facing the economy problem. MyBrain 15 is a scholarship offers to Malaysian who pursue postgraduate studies at the postgraduate level.

4.3 Government Programme

As one of the top countries in the world that suffers a brain drain problem, Malaysian government has established Talent Corp, a talent agency, in 2011 to formulate and facilitate initiatives to address the availability of talent in line with the needs of the country’s economic transformation. Talent Corp works closely with the government and collaborating with private sectors to meet the talent’s supply and demand. In 2014, Talent Corp has strengthened its “Returning Expert Programme” (REP) by providing tighter incentives and entrance requirement to ensure this talent program is tailored to the needs of applicants and future employer (Yeong, 2014). Interested candidates may apply REP through the companies which they keen to serve such as Mercedes Malaysia, Volkswagen Malaysia and several other participating companies. Besides, the government also welcomes foreign talents to come and work in Malaysia through the “Expatriate Service Division” to help not only improve economic growth but also to further nurture the local workforce (Harper, 2012).

V. Conclusion

Human capital is vital to fuel up the economic growth in a particular country. Recruiting foreign low skills workers indirectly welcoming hazard to the county. For instance, health problem, raise crime rate, poverty, driving down wages, increasing job competition and welfare problem to the society (A.Ruark & Graham, 2011). For Malaysia to achieve its dream and aspiration to be in same rank with other developed countries and achieve its long set vision 2020, successful transformation from transform from middle-income country to the high-income country is paramount important. To reach the destination, human capital development is no longer one party's responsibility, but commitment from all stakeholders such as people, corporation and government, join hands in hands together to produce work class talents.

In so doing, several challenges such as education, brain drain and race conflict must be resolved professionally as soon as possible. Education is important to breed intelligent and highly critical thinking individuals with first class mentality to drive and ensure the country is on the right track. It is also important to meet the market demand not only local be at par with the international standards. Brain drain issue needs to be addressed as soon as practicable since it can drain a country's talents. Without competent people inside the country, highly skilled jobs only can be occupied by medium and semi-knowledge workers, thus deterring a country's economic performance and driving down wages. Lastly, race conflict seems belittled by some people, however, long-standing conflict may consume country resources and stagnant the process to move forward. Race conflict has the ability to create uneasy situation and feeling of insecurity, unsatisfied and anger, thus lowering down individual's motivation and personal advancement.

Finally, Malaysia has done excellent work in tackling the human based problem. By emphasizing and supporting lifelong learning, the individual is given an opportunity to develop him/herself without worrying about financial support. Through lifelong learning, the individual is now able to acquire new or advance their skills to meet the current demand. Realizing that education is as a pioneer of human capital, reforming and improving education system is deemed necessary. By slowly diminishing pain in memorizing exam, it has opened new space to develop students with creative thinking and innovative as needed by the country. Last but not least, effective government initiative is needed, to discharge their duty and responsibility to flourish the country by

developing desired future talents and improving the skills and knowledge of the existing talents.

REFERENCES

- 11th Malaysia Plan. (2015). *Anchoring Growth on People*. Putrajaya. Retrieved from https://www.pmo.gov.my/dokumenattached/speech/files/RMK11_Speech.pdf (04.12.2017)
- A.Ruark, E. and Graham, M. (2011). *Immigration, Poverty and Low-Wage Earners*. Federation For American Immigration Reform. Retrieved from http://www.fairus.org/sites/default/files/2017-08/poverty_rev.pdf ,(04.12.2017)
- After School. (2015). *MoE Introduces 3 New Programmes to Improve English in Malaysia*. Retrieved from <http://afterschool.my/news/moe-introduces-3-new-programmes-to-improve-english-in-malaysia/> ,(02.12.17)
- Ali, A. (2015). The Role Of Lifelong Learning In Human Capital Development: The Malaysian Blueprint. *ASEM Lifelong Learning Hub Forum*. Retrieved from <http://library.oum.edu.my/repository/1037/1/library-document-1037.pdf>, (02.12.17)
- Arukesamy, K. (2015, May 18). *Students losing Out Due to Lack of English Skill*. Retrieved from The Sunday Daily: <http://www.thesundaily.my/news/1421066> (02.12.17)
- Badawi, A. A. (2004, September 2). *Koleksi Arkib Ucapan Ketua Eksekutif*. Retrieved from pmo.gov: <http://www.pmo.gov.my/ucapan/?m=pvvp=paklahveid=2889> , (02.12.17)
- Bank Negara Malaysia. (2009). *Annual Report*. Retrieved from http://www.bnm.gov.my/files/publication/ar/en/2009/cp04_002_whitebox.pdf , (02.12.17)
- Basedau, M., Strüver, G., Vüllers, J., ve Wegenast, T. (2011). Do Religious Factors Impact Armed Conflict? *German Institute of Global And Area Studies*. Retrieved from https://www.giga-hamburg.de/en/system/files/publications/wp168_basedau-struever-vuellers-wegenast.pdf ,(02.12.17)
- Bernama . (2011, April 28). *Malaysia Diaspora Reach One Million in 2010-World Bank Official*. Retrieved from Bernam.com: <http://www.bernama.com/bernama/v6/newsbusiness.php?id=582698> ,(02.12.17)

- Bernanke, B. S., and Frank, R. H. (2007). *Principles of Micro Economics* (Third Edition edition ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Chen, K. S. (2014, March 23). *PT3 to Replace PMR*. Retrieved from The Star: <http://www.thestar.com.my/news/education/2014/03/23/pt3-to-replace-pmr/>, (02.12.17)
- Chimanikire, D. P. (2005). Brain Drain: Causes, And Economic Consequences for Africa. Paper presented at the 27th AAPAM Annual Roundtable Conference, 5-9 December Livingstone, Zambia.
- Chin, C. (2016, January 31). *Malaysia's Workplace is Still Hiring*. Retrieved from The Star Online: <http://www.thestar.com.my/news/nation/2016/01/31/malaysias-workplace-is-still-hiring/> (02.12.17)
- Collis, D. J., and Montgomery, C. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4): 118-128.
- Education Reform in Malaysia Report . (2012). *Education Reform and Process of Consultation*. Centre for Public Policy Studies, Asian Strategy and Leadership Institute (ASLI-CPPS). Retrieved from <http://cpps.org.my/wp-content/uploads/2017/10/Education-Reform-in-Malaysia-Report-2012.pdf> (02.12.17)
- EFA Global Monitoring Report. (2005). *The Importance of Good Quality: What Research Tell Us*. UNESCO. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001373/137334e.pdf> (02.12.17)
- Eigbiremolen, G. O., and Anaduaka, U. S. (2014). Human Capital Development and Economic Growth: The Nigeria Experience. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4, 25-35. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i4/749>
- Faaland, J., Parkinson, J., and Saniman, R. (2003). *Growth and Ethnic Inequality. Malaysia's New Economic Policy*. Kuala Lumpur: Utusan Publications ve Distributors.
- Harbison, F. H. (1973). *Human Resources As The Wealth of Nations*. New York: Oxford University Press.
- Harper, J. (2012, December 4). *Malaysia Seeks to Attract Foreign Talent*. Retrieved from The Telegraph: <http://www.telegraph.co.uk/finance/personalfinance/expat-money/9721094/Malaysia-seeks-to-attract-foreign-talent.html> (02.12.17)
- Hiew, W. (2012). English Language Teaching And Learning Issues In Malaysia: Learners Perception Via Facebook Dialogue Journal. *International Refereed Research Journal*, 3(1): 11-19.

**Human Capital
Management In
Malaysia: Issues
And Strategic
Measures**

216

- Iravani, M. R. (2011, August 15). Brain drain Problem: A Review. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15): 284-289.
- Junaimah, J., and Yusliza, M. Y. (2011). Brain Drain: Propensity to Leave by Malaysian Professionals. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2): 119-122.
- Jobstreet.com. (2015, December 8). Employers: Fresh Graduates Have Unrealistic Expectations. Kuala Lumpur. Retrieved from https://www.jobstreet.com.my/career-resources/employers-fresh-graduates-unrealistic-expectations/#.W_7hU2gzbiU (02.12.2017)
- Kim, N., and Conceição, P. (2010). The Economic Crisis, Violent Conflict, And Human Development. *International Journal of Peace Studies*, 15(1): 30-43.
- Lee, H. A., and Khalid, M. A. (2016). Discrimination of High Degrees: Race and Graduate Hiring in Malaysia. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21(1): 53-76.
- Liang, W. L. (2014). Framing the Malaysian Brain Drain:A Comparison between the Reporting Styles of The Star Online vs Malaysiakini. *The Journal of the South East Asia Research centre for Communications and Humanities*, 6: 97-121.
- Lowell, B. L., and Findlay, A. (2001). *Migration of Highly Skilled Persons From Developing Countries: Impact and Policy Responses*. International Labour Office. Geneva: International Migration Branch. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_201706.pdf (02.12.2017)
- M. Shamsul Haque. (2003). The Role of the State in Managing Ethnic Tensions in Malaysia. *American Behavioral Scientist*, 47(3): 240-266.
- Malaysia Economic Monitor. (2011). *Brain Drain*. Malaysia's Economic Planning Unit. Retrieved from http://siteresources.worldbank.org/INTMALAYSIA/Resources/324392-1303882224029/malaysia_ec_monitor_apr2011_full.pdf (02.12.2017)
- Maria, S. S. (2011, December 30). *Weak Education System Eroding Talent*. Retrieved from Free Malaysia Today: <http://www.freemalaysiatoday.com/category/nation/2011/12/30/weak-education-system-eroding-talent/> (02.12.17)
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., and Maimunah, I. (2009). Human Capital Development and Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental Economics. *The Journal of International Social Research*, 2(8): 266-272.
- Mincer, J. A. (1974). The Human Capital Earnings Function. Chapter in NBER book *Schooling, Experience, and Earnings*: 83 - 96.

Mohe. (2010). *MOHE Implementation Plan for Development of Innovative Human Capital at Tertiary Level*. Putrajaya. Retrieved from

**Human Capital
Management In
Malaysia: Issues
And Strategic
Measures**

217

<http://www.perpustakaan.jpm.gov.my:8080/webopac/Record/0000019137/Similar> (02.12.2017)

Nadaraj, V. (2016, March 18). *Malaysia's Brain Drain Reaching Critical Stage*. Retrieved from Asean Today: <http://www.aseantoday.com/2016/03/malaysias-brain-drain/> (02.12.17)

Nambiar, S. (2011, December 27). *Problems With Human Capital in Malaysia*. Retrieved from EastAsiaForum: <http://www.eastasiaforum.org/2011/12/27/problems-with-human-capital-in-malaysia/> (05.04.2018)

Nyukuri, B. K. (1997). *The Impact Of Past And Potential Ethnic Conflicts On Kenyan's Stability And Development*. A paper prepared for the USAID Conference on Conflict resolution in the Greater Horn of Africa June, 1997.

Okojie, C. (1995). *Human Capital Formation for Productivity Growth in Nigeria*. *Nigerian Economic and Financial Review*, 44-55.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2001). *The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. Paris: OECD. Retrieved from <http://www.oecd.org/site/worldforum/33703702.pdf> (02.12.2017)

Othman, A., Mohin, M. and Dahari, Z. (2013). *Professionalism in Teaching and Learning in Higher Education: Learning From The Basic Teaching Methodology Programme*. *ASEAN Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 5(2):60-74.

Oxford Dictionaries. (2016). Retrieved from <http://www.oxforddictionaries.com/ms/definisi/bahasa-inggeris/human-capital?q=human+capitalvesearchDictCode=all> (02.12.2017)

Penang Institute. (2014, March 11). *Lacking a consistent vision for educational reform*. Retrieved from Malaysia Kini: <https://www.malaysiakini.com/letters/256741> (02.12.2017)

Psacharopoulos, G. (1981). *Returns to Education: An Updated International Comparison*. *Comparative Education*, 17(3): 321-341.

**Human Capital
Management In
Malaysia: Issues
And Strategic
Measures**

218

- Robinson, J. (2015, February 26). *The 20 Fastest-Growing Economies This Year*. Retrieved from BloombergBusiness: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-02-25/the-20-fastest-growing-economies-this-year> (05.04.2018)
- Romer, P. M. (1990). Human Capital And Growth: Theory and Evidence. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*. 32: 251-286.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Smith, A. (1776). *The Wealth of Nation*. London: Routledge and Sons Limited.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3): 355-374.
- Tenth Malaysia Plan . (2010). Putrajaya: The Economic Planning Unit. Retrieved from http://www.pmo.gov.my/dokumenattached/RMK/RMK10_E.pdf (02.12.2017)
- Thaib, L. (2013). Human Capital Development From Islamic Perspective: Malaysia's Experience. *European Journal of Management Sciences and Economics*, 1(1), 11-23.
- The Malay Mail. (2015, March 27). *Forbes writer: Weak English, School System Leaves Malaysian Workforce Vulnerable in Region*. Retrieved from Malaymail: <http://www.themalaymailonline.com/malaysia/article/forbes-writer-weak-english-school-system-leaves-malaysian-workforce-vulnera> (05.04.2018)
- The Malaysian Times . (2013, April 30). *Malaysia Lack of Skilled Workers* . Retrieved from themalaysiantimes.com.my: <http://www.themalaysiantimes.com.my/malaysia-lack-of-skilled-workers/> (05.04.2018)
- The Malaysian Times. (2012, September 22). *Blueprint to Address Weaknesses in Education System: Muhyiddin* . Retrieved from The Malaysian Times: <http://www.themalaysiantimes.com.my/blueprint-to-address-weaknesses-in-education-system-muhyiddin/> (03.12.2017)
- The World Bank. (2016). *GDP growth (annual %)*. Retrieved March 12, 2016, from data world bank: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> (05.04.2018)
- Wahab, A. (2015, May 13). *World Class Education? Malaysia Ranked 52nd Again In Global Education Ratings*. Retrieved from Malaysian Digest: <http://www.malaysiandigest.com/news/553456-world-class-education-malaysia-ranked-52nd-again-in-global-education-ratings.html> (05.06.2018)
- Weinberg, B. A. (2011). Developing science: Scientific performance and brain drains in the developing world. *Journal of Development Economics*, 95(1): 95-104.

İşletme Bilimi Dergisi (JOBS), 2019; 7(1): 201-219. DOI: 10.22139/jobs.481678

- Writers, S. (2011, July 6). *10 Countries Facing the Biggest Brain Drain*. Retrieved from onlineuniversities.com: <http://www.onlineuniversities.com/blog/2011/07/10-countries-facing-the-biggest-brain-drain/> (05.06.2018)
- Xiaoli, K. (2015). Ethnic Chinese Remigration from Southeast Asian Countries Since 1960s: A Case Study of Malaysian Chinese Outflows. *Contemporary Chinese Political Economy and Strategic Relations: An International Journal*, 1: 302-329.
- Yeong, E. (2014, March 27). *TalentCorp Revises REP*. Retrieved from The Sunday Daily: <http://www.thesundaily.my/news/999137> (05.06.2018)
- Zaherawati, Z., Zaleha, Hussin., Nazni, N., and Mohd Zool Hilmie, M, S. (2010). Financial Crisis of 1997/1998 in Malaysia: Causes, Impacts and Recovery Plans. *Voice of Academia*, 5, 79-96.

**Human Capital
Management In
Malaysia: Issues
And Strategic
Measures**

TRANSİT TİCARET VE TRANSİT TAŞIMACILIK FAALİYETLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE KATMA DEĞER VERGİSİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ*

Transit Ticaret ve
Transit
Taşımacılık
Faaliyetlerinin
Muhasebeleştiril
mesi ve Katma
Değer Vergisi
Açısından
Değerlendirilmesi
221

Gökhan BARAL

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
baral@sakarya.edu.tr

ORCID ID: orcid.org/0000-0003-2801-4415

Yaser GÜR SOY

Uludağ Üniversitesi
ygursoy@uludag.edu.tr

ORCID ID: orcid.org/0000-0002-5655-6732

ÖZ

Amaç: Transit taşımacılık, uygulamada transit ticaret ile karıştırılmaktadır. Fakat aslında uygulamada iki faaliyet birbirinden bazı açılardan ayrılmaktadır. Uluslararası ticarete transit ticaret ve transit taşımacılık birbirinden ayrı işlemlerdir. Birinde, uluslararası ticaret, mal alışı ve satış vardır. Diğerinde ise taşımacılık hizmeti vardır. Bu çalışmada transit ticaret ve transit taşımacılık faaliyetlerinin veri uygulamaları, döviz kurlarının değerlendirme işlemleri ve katma değer vergi istisnası açılarından incelenmesi ve farklılıkların ortaya konulması amaçlanmıştır.

Yöntem: Araştırmanın yönteminde özellikle kanun maddeleri açısından ikincil verilerden yararlanıldığı ileri sürülebilir.

Bulgular: Transit taşımacılık, bir malı satıcısından teslim alıp, uluslararası taşıma kurallarına göre, üçüncü ülkeler üzerinden geçirmek suretiyle, başka bir ülkedeki alıcısına teslim etmek amacıyla taşıma hizmeti vermektir. Literatürde, transit taşımacılık yerine, ekipman ve personelin taşınması, askeri teçhizatların tedariki, bakımı ve yenilenmesi gibi faaliyetleri içeren lojistik kavramı daha sık kullanılmaktadır. Lojistik kavramı günümüzde; taşımacılık, depolama, stok takibi, yükleme, boşaltma, sipariş işleme, ambalajlama, satın alma ve bilgi işlem faaliyetlerinin tamamını kapsamaktadır. Lojistik faaliyetler, tedarikçilere kazan-kazan ilişkisine dayanan uzun süreli ticari faaliyetlerin sürmesine imkân vermektedir. Bu

*"Bu çalışma 22-23 Kasım 2018 tarihlerinde Sakarya, Türkiye'de düzenlenmiş olan 2.Ulaştırma ve Lojistik Ulusal Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir."

durumda işletmelerin performansını artırıcı etki oluşturmakta ve işletmelere sadık müşteriler sağlamaktadır. Başarılı birçok işletme, lojistik faaliyetleri sonucunda rekabet avantajı elde etmektedir. Araştırma bulguları, iki faaliyetin anlam olarak ve muhasebeleştirme uygulamaları bağlamında farklılık arz ettiğini göstermektedir.

Sonuç: Bulgular, ilgili literatür ve ilgili kanun maddeleri ile karşılaştırılarak araştırmacılar ve uygulayıcılar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Transit taşımacılık, transit ticaret, katma değer vergisi.

ACCOUNTING OF TRANSIT TRADE AND TRANSIT TRANSPORTATION ACTIVITIES AND EVALUATION THESE IN TERMS OF VALUE ADDED TAX

ABSTRACT

Aim: Transit transportation is getting confused with transit trade in practice. But mainly these two activities are separated in some extents in practice. One has international trade good purchase and sale. The other has the service of transportation In this study it is aimed to examine and reveal the differences of data applications of transit trade and transit transportation activities, assessment of foreign currency and VAT exemptions.

Method: It may be suggested that secondary data got benefited from in terms of Articles mainly for the method of the research.

Findings: Transit transportation is providing transportation service with the aim of delivering a good receiving it from the seller and transporting over the third countries in compliance with the international transportation regulations. In the literature, the term of logistics is being used more often instead of transit transportation, transportation of equipment and personnel, supply, maintenance and renewal of military equipment. Logistics terms consists of transportation, storing, stock tracking, loading, discharging, order processing, packaging, purchasing and information processing activities. Logistic activities allow suppliers to sustain long-term commercial activities based on win-win relation. In such case, it creates performance increasing effect for the businesses and provides loyal customers to

businesses. Many successful businesses take competitive advantage as the result of logistic activities. Research findings demonstrate that these two activities differ from as meaning and accounting applications.

Results: The findings were compared with relevant literature and related law articles and recommendations were made for researchers and practitioners.

Keywords: Transit Transportation, Transit Trade, Value Added Tax

**Transit Ticaret ve
Transit
Taşımacılık
Faaliyetlerinin
Muhasebeleştiril
mesi ve Katma
Değer Vergisi
Açısından
Değerlendirilmesi**

223

I. Giriş

Bu çalışmada, Türkiye de başlayıp yurt dışında sona eren taşımacılık, Türkiye de başlayıp, Türkiye de sona eren taşımacılık, yabancı bir ülkede başlayıp Türkiye de sona eren taşımacılık olayları muhasebe ve Katma Değer Vergisi (KDV) açısından değerlendirilmiştir. Transit ticaret işlemlerinde para transferlerinin bankalar aracılığıyla yapılması zorunludur. Transit ticarete alış faturasının düzenlenmesinde ve fatura bedellerinin ödenmesinde ithalat kambiyo hükümleri uygulanmaktadır. Satış faturasının düzenlenmesi işleminde ve transit ticaret satış hasılatının tahsilinde ihracat kambiyo hükümleri geçerlidir. Transit ticarete alış faturalarında döviz satış kuru, satış faturalarında ise döviz alış kuru uygulanmaktadır. Transit ticarete satış bedelinin tasarrufu serbesttir. Gümrük kanunundaki transit rejimin uygulandığı malların teslimi KDV 'den istisnadır. Yurtdışında gerçekleşen mal teslimleri ile yurt dışında ifa edilip yine yurtdışında yararlanılan hizmetler KDV 'nin konusuna girmemektedir. Türkiye 'de ifa edilmeyen (yapılmayan) işlemin bedeli üzerinden KDV hesaplanmaz. Transit ticarete konu ürün ile ilgili düzenlenen Gümrük Çıkış Beyannamesi (GÇB) farklı kod ile düzenlenir. Transit ticarete malların satışı, fatura ile belgelenmektedir. Satışa konu mal Türkiye'ye kesin ithalatı yapılmadan, millileştirilmeksizin, yurt dışı satışa konu olduğunda KDV 'nin konusuna girmemektedir. Katma değer vergisi ödenmese de "Mal ve Hizmet Alımlarına İlişkin Bildirim Formu (Ba)" ve "Mal ve Hizmet Satışlarına İlişkin Bildirim Formu (Bs)" düzenlenir. Türkiye 'de vergi mükellefi olan firmaların, yurt dışından fatura ile aldığı transit ticarete konu malın muhasebe işlemi alış faturası ile sattığı malın muhasebe işlemi satış faturası ile düzenlenir. Herhangi bir ülkede başlayan ve en az bir ülke toprakları üzerinden geçtikten sonra, bir başka ülkede sona eren taşımacılık, transit taşımacılık olarak adlandırılır. Transit taşımacılık; başlama ve sona erme ülkeleri dışında kalan ülkeler üzerinden yapılan taşımaları kapsayan yolcu veya eşya taşıma işlemidir. Uluslararası TIR Sözleşmesi 'ne göre transit

mallar hiçbir vergi, resim, harç ödenmeden üçüncü ülke sınırları arasından taşınabilir. Transit ve Türkiye ile yabancı ülkeler arasında yapılan taşımacılık işlerinde KDV istisnadır.

İhracat rejimi kapsamında yurt dışına çıkarılacak eşyayı taşıyan kamyon, çekici ve soğutucu ünitesine sahip yarı römorkların standart depolarına yalnızca yurt dışına çıkışları yapılacak motorin teslimi katma değer vergisinden istisnadır. Transit ve Türkiye ile yabancı ülkeler arasında deniz, hava, karayolu ve demiryolu ile yapılan yük ve yolcu taşıma işlemleri KDV 'den istisna edilmiştir. İhracat ile ilgili taşıma yurt içinde (yurt içi parkurda) başlayıp, yine yurt içi gümrükte sona ererse, bu taşıma hizmet faturasında KDV uygulanır. Yurt içi gümrükten sonra başka taşıma aracına yüklenir ve yurt dışına (yurt dışı parkura) çıkış yapılır ise bu ikinci taşıma aracı hizmeti KDV 'den istisnadır.

Türkiye de, serbest bölgelerde verilen hizmetler ile serbest bölgelere veya bu bölgelerden yapılan ihraç amaçlı yük taşıma işleri KDV'den istisnadır. (KDV Kn. Md. 17.4.1) Türkiye'de başlayıp, Türkiye'deki bir serbest bölgede sona eren taşımacılık ve lojistik hizmetleri ihracat amaçlı değil ise KDV 'ye tabidir. (11. S.n. KDVGUT Md. 8)

Yurt içi, yurt dışı ve serbest bölgelere taşıma ve lojistik faturalarının ayrı düzenlenmesi, KDV istisnası uygulaması ve ayrımı için yararlı olur. Uluslararası taşımacılık yapan yerli gemi ve uçaklar, yurt içinde bulunan bir firmanın yurt dışında kendi adına faaliyet gösteren "şubesi" niteliği taşıdığından bu araçlara yapılan söz konusu teslimlerde Gümrük Beyannamesi düzenlenirse, ihracat istisnası kapsamına girer.

Bu çalışmada, transit ticaret ile transit taşımacılık arasındaki kavram kargaşası giderilmeye çalışılmıştır. Vergi uygulamaları, döviz kurlarının değerlendirme işlemleri ve Katma Değer Vergisi istisnası konuları ele alınmıştır. İhracat ve ithalat yapan işletmelere, lojistik destek ile taşımacılık faaliyeti veren ve alan işletmeler açısından muhasebe kayıtları işlenmiştir. Taşımacılık faaliyeti veren işletmeler ile alan işletmeler için farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır.

II. Araştırmanın Arka Planı

Araştırmanın amacına yönelik olarak transit taşımacılık ve transit taşımacılığa ilişkin güncel kanun maddelerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın yönteminde özellikle kanun maddeleri açısından ikincil verilerden yararlanıldığı ileri sürülebilir. Bununla birlikte iki faaliyetin muhasebeleştirilmesi ve katma değer vergisi açısından örnekleri de farklı kaynaklardan yararlanılarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın tanımlayıcı bir yönünün olduğu da ifade edilebilir. İlk olarak

araştırma bağlamında ele alınan transit taşımacılık ve transit ticaret kavramları ile yakından ilişkili olan lojistik kavramına değinilmesi faydalı gözükmektedir.

Lojistik kavramı; taşımacılık, depolama, envanter yönetimi, elleçleme (yükleme-boşaltma), sipariş işleme, ambalajlama, satın alma ve bilgi yönetimi faaliyetleri olarak ele alınmaktadır. (Çengel, 2008:7).

Lojistik; ham madde, yarı mamul, yan mamul ve mamullerin taşınması ile ilgili olarak üretici ile müşteri arasında kurulan bağlantı zincirinin etkili bir zaman ve maliyet yönetimi ile gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. (Bakkal ve Oflaz, 2011:6).

Lojistik faaliyetler, tedarikçilere karşılıklı fayda ilişkisine dayanan uzun dönemli ticari ilişkilerin kurulmasına olanak sağlamakta olup, bu durum da işletmenin uzun dönemli performansını olumlu yönde etkilemektedir. İşletme ve müşteriler arasında güçlü bir bağ kurulmasında da aracılık etmektedir. (Özdemir, 2010:13).

Lojistik faaliyetlerin işletme performansı üzerindeki en önemli katkısı; işletmelerin esas faaliyetlerini yerine getirirken, değer katan ve maliyetin azaltılmasını sağlayan, konularda işletmeye yardımcı olmasıdır. (Gümüş, 2009:108).

III. Transit Ticaret

Yurt dışında veya serbest bölgede yerleşik bir firmadan ya da antrepodan satın alınan malın, yine yurt dışında veya farklı serbest bölgede başka bir alıcıya ya da antrepoya satılması işlemi transit ticarettir. Transit rejim kapsamında satın alınan malın, Türkiye üzerinden transit olarak veya doğrudan doğruya (Türkiye üzerinden geçmeksizin) başka bir ülke alıcısına teslimi yapılabilir. Transit ticaret işlemlerinde, para transferlerinin, bankalar aracılığıyla yapılması zorunludur. Transit ticaret alış faturalarında döviz satış kuru, satış faturalarında ise döviz alış kuru uygulanır. Mal ve Hizmet Alımlarına İlişkin Bildirim Formu (Ba) ve Mal ve Hizmet Satışlarına İlişkin Bildirim Formu (Bs) düzenlenir. Türkiye’de vergi mükellefi olan firmaların, yurt dışından fatura ile aldığı transit ticarete konu malın muhasebe işlemi alış faturası ile sattığı malın muhasebe işlemi satış faturası ile düzenlenir. (Gürsoy,2017a:361)

Transit ticaret alış faturasının düzenlenmesinde ve fatura bedellerinin ödenmesinde ithalat kambiyo hükümleri, satış faturası işlemlerinde ve transit ticaret satış hasılatının tahsilinde ihracat kambiyo hükümleri geçerlidir. (Kam. Md.2009.1.Gen)

Gümrük kanunundaki transit rejimin uygulandığı malların teslimi KDV 'den istisnadır. (KDV Kn.Md.1.6.1.c)

IV. Transit Ticaret'te Muhasebe İşlemleri:

Transit Ticaret 'te alış kaydı ve satış kaydı örnekleri aşağıdadır; (Gürsoy,2017b:244)

Örnek: Ege A.Ş. 100.000.- Euro fatura bedelli ticari malları, transit ticaret kapsamında, Almanya'dan Impo firmasından, Azerbaycan'daki Expo firmasına satmak amacıyla satın almıştır. İşlem günü: 1. €= 3,5000 liradır.

Transit ticaret alış bedeli; 100.000.-€ x 3,5000.- TL'dir.

Transit ticaret mal alış muhasebe kaydı aşağıdaki şekilde düzenlenir.

-----0x.0x.201x-----	
153.Ticari Mallar Hesabı	350.000
153.08.11. T. Ticaret Satın Alınan Mallar	
320 Satıcılar	
320.22.11. Impo Almanya	350.000

Örnek: Ege A.Ş transit ticaret kapsamında, Almanya'dan Impo firmasından satın aldığı ticari malları, Azerbaycan'daki Expo firmasına 120.000.- € tutarındaki fatura bedeli ile satmıştır.

İşlem günü 1.€ = 3,5000 liradır.

Transit ticaret satış bedeli; 120.000.- € x 3,5000 = 420.000.- TL'dir.

Transit ticaret mal satış muhasebe kaydı aşağıdaki şekilde düzenlenir.

-----0x.0x.201x-----	
120 Alıcılar Hesabı	420.000
120.02.55 Expo Azerbaycan	
601. Yurtdışı Satışlar	420.000
601.55.11 T. Ticaret İhracat Satış	

V. Transit Taşımacılık

Herhangi bir ülkede başlayan ve en az bir ülke toprakları üzerinden geçtikten sonra, bir başka ülkede sona eren taşımacılık, transit taşımacılık olarak adlandırılır. Transit taşımacılık; başlama ve sona erme ülkeleri dışında kalan ülkeler üzerinden yapılan taşımaları kapsayan yolcu veya eşya taşıma işlemidir. Transit ve Türkiye ile yabancı ülkeler arasında yapılan taşımacılık işlerinde KDV istisnadır. İhracat ile ilgili taşıma yurt içinde başlayıp, yine yurt içi gümrükte sona ererse, bu taşıma hizmet faturasında KDV uygulanır. Türkiye de serbest bölgeler arasında ihracat amaçlı taşımacılık işlemleri KDV'den istisnadır. Türkiye 'de başlayıp, Türkiye'deki bir serbest bölgede sona eren ihracat amaçlı olmayan taşımacılık ve lojistik hizmetleri ise KDV 'ye tabidir. (11. S.n. KDVGUT Md. 8) Yurt içi, yurt dışı ve serbest bölgelere taşıma ve lojistik faturalarının ayrı düzenlenmesi, KDV istisnası uygulaması ve ayrımı için yararlı olur. İhracat ile ilgili olarak yurt dışına taşıma ve lojistik hizmetlerinde; KDV uygulanmaz. İhracat amaçlı taşıma işi firmadan (fabrikadan, depodan) yurt içi gümrüğüne kadar, yurt içi gümrükten yurt dışı alıcı gümrüğüne ya da iş yerine kadar olacak şekilde iki aşamada yapılıyor ise; Türkiye'de başlayıp, Türkiye'deki serbest bölgede sona eren taşımacılık işleminde KDV uygulaması kaldırılmıştır. İhracat amaçlı olmayan Türkiye'deki serbest bölgede sona eren taşımacılık işleminde ise KDV uygulanır. Türkiye'deki serbest bölgeler arası taşımacılık işlemi ihracat amacı taşıyor ise KDV'ye tabidir. Türkiye içindeki taşımalar transit taşımacılık olarak değerlendirilmez. (Gürsoy,2017a:368)

Türkiye'den sonraki, ya da serbest bölgeden sonraki taşımacılık işleminde KDV uygulanmaz. (KDVGUT: II.C.1.1)

İhracat rejimi kapsamında yurt dışına çıkarılacak eşyayı taşıyan kamyon, çekici ve soğutucu ünitesine sahip yarı römorkların standart depolarına yalnızca yurt dışına çıkışları yapılacak motorin teslimi katma değer vergisinden istisnadır. (KDVKn.Md.14)

Dış ticaret de, yabancı bir ülkede başlayıp, Türkiye'de sona eren taşımacılık işlemlerinde KDV uygulanmaz. (KDVGUT; II.C.1.1) Ancak; bu taşımacılık işleminde mal ithal ediliyor ise ithalat işleminde, taşımacılık faturası tutarı ayrıca CIF bedele ulaşmak için gümrükte beyana dahil edilir. Taşımacılık faturası, hizmeti satın alan firma için alış maliyetidir. Muhasebe kaydında ithalat giderlerine ilave edilir. Taşımacılık faturası, taşımacılık hizmetini satan firma için bir satış hasılatıdır. Gelir olarak kaydedilir. Yabancı bir ülkede başlayıp, yabancı bir ülkede sona eren transit taşımacılık hizmeti satışlarında, hizmet ihracatı yapılmış gibi muhasebe kaydı yapılır.

VI. Transit Taşımacılıkta Muhasebe İşlemleri

Türkiye’de başlayıp yurt dışında sona eren taşımacılık, Türkiye’de başlayıp Türkiye’de sona eren taşımacılık, yabancı bir ülkede başlayıp Türkiye’de sona eren taşımacılık örnek uygulamaları aşağıda verilmiştir; (Gürsoy,2017b:246-248)

Türkiye’de başlayıp yurt dışında sona eren taşımacılık:

Örnek: Ege A.Ş. 25.10.201x tarihinde 100 adet Çelik Fırın ihracatı ile ilgili Alize Nakliyat Ltd. Şirketinden taşımacılık (lojistik) hizmeti satın almıştır.

Alize taşımacılık Ltd. Şirketi, Türkiye Bursa Gümrüğü, Almanya Köln arası lojistik hizmeti olarak 5.000.-Euro tutarında fatura düzenlenmiştir. İşlem günü 1. Euro (€) 3,5000 liradır.

Taşımacılık Fatura Tutarı; 5.000.- € x 3,5000 = 17.500 TL’dir.

Dövizli fatura düzenleme işlemlerinde işlem tarihindeki T.C Merkez Bankası döviz kuru fatura üzerine yazılır.(Gürsoy,2018:289)

Bu örnek hizmeti alan ve satan firmalar için ayrı düzenlenecektir.

- a) Transit Taşımacılık Hizmetini Alan Ege A.Ş. Kaydı;

-----25.10.201x-----	
-	
760 Pazarlama Satış Dağıtım Gid.	17.500
760.05.08.10 İhracat Yurtdışı Loj. Giderleri	
320 Satıcılar Hesabı	
320.01.19 Alize Taşımacılık Ltd. Şti	17.500

İhracat ile ilgili olarak .. nolu fatura ile ödenen yurtdışı taşımacılık lojistik gider kaydı

b) T.T. Hizmeti Satan Alize Taşımacılık Ltd. Şti Kaydı

**Transit Ticaret ve
Transit
Taşımacılık
Faaliyetlerinin
Muhasebeleştiril
mesi ve Katma
Değer Vergisi
Açısından
Değerlendirilmesi**

229

-----25.10.201x-----	
120 Alıcılar Hesabı	17.500
120.01.15. Ege A.Ş. (5000€ x3,5000)	
601.02.15 Transit Taşıma Satışları	17.500

Transit Taşıma hizmeti satışı kaydı Ds. 15

Yurt İçi İhracat Malı Taşımacılık:

Örnek: Ege A.Ş. 25.10.201x tarihinde Türkiye'den Almanya'ya yapılan 100 adet çelik fırın ihracatı için Bursa Gümrüğünden, Haydarpaşa Gümrüğüne kadar olmak üzere Alize Nakliyat Ltd Şirketinden 3.000-TL taşıma bedeli, 540.-TL KDV olmak üzere toplam 3.540 TL'lik taşımacılık (lojistik) hizmeti satın almıştır. Haydarpaşa gümrüğünde mallar yurt dışına taşıma aracı olan trene yüklenecektir.

-----25.10.201x-----	
760 Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	3000
760.05.08.05 İhr. Yurt içi nakliye giderleri	
191. İndirilecek KDV	
191.01.18. Alış KDV	540
320. Satıcılar Hesabı	
320.01.19. Alize Nakliyat Ltd. Şti	3.540

Yurtiçi ihracat nakliyat giderlerinin kaydı

İhracat Amaçlı Serbest Bölgelerden Taşımacılık:

Örnek: Ege A.Ş. 25.10.201x tarihinde Türkiye'den Almanya'ya yapılan ihracat amaçlı 100 adet çelik fırın ihracatı için Bursa Serbest Bölgesinden, Haydarpaşa Gümrüğüne kadar olmak üzere Alize Nakliyat Ltd. Şirketinden

Transit Ticaret ve Transit Taşımacılık Faaliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi ve Katma Değer Vergisi Açısından Değerlendirilmesi	3.000.-TL taşımacılık (lojistik) hizmeti satın almıştır. Haydarpaşa gümrüğünde mallar yurt dışına taşıma aracı olan trene yüklenecektir.
	-----25.10.201x-----
	760 Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri 3.000
	760.05.08.05 İhr. Yurt içi nakliye giderleri
	320. Satıcılar Hesabı
	320.01.19. Alize Nakliyat Ltd. Şti 3.000

Yurtiçi ihracat nakliyat giderlerinin kaydı (11. S.n. KDVGUT Md. 8 ile değişmiştir)

Yurt Dışı Satıcıdan, Türkiye deki Alıcıya Taşımacılık:

Örnek: Ege Taşımacılık LTD Şirketi, Almanya'dan Impo firmasından teslim aldığı eşyayı, Bursa'daki Kale A.Ş'ye firmasına teslim etmiştir. 10.000.- Euro (€) tutarındaki taşımacılık faturası Impo Almanya firması adına düzenlenmiştir. İşlem günü; 1. Euro(€) = 3,5000 liradır.

Taşımacılık Fatura T.L tutarı, 10.000.- € x 3,5000 = 35.000 TL'dir.

	-----0x.0x.201x-----
120 Alıcılar Hesabı	35.000
120.02.02.01 Impo A.G Almanya	
601 Yurtdışı Satışlar Hesabı	
601.02.02 Yurt Dışı Taşımacılık Hiz Satışı	35.000

...nolu fatura ile taşımacılık satış kaydı D.N:55

VII. Sonuç

İpek Yolu'nun üzerinde, Asya ve Avrupa arasında, en önemli parkurlarından biri ülkemiz Türkiye'dir. Türkiye'nin iç parkurları üzerinden yapılan transit ticaret ve transit taşımacılık işlemleri ülkemiz ekonomisi için önemli bir değere sahiptir. Kamu ve özel sektörün yurt içi ve yurt dışı taşımacılık alanındaki artan yatırımları ve aynı zamanda transit ticaretteki artan paylarıyla ekonomik katma değer her geçen gün artmaktadır. Her iki ticaretin gelişmesi, modernizasyonu ve rekabet

şartlarının geliştirilmesi için devlet teşvikleri düzenlenmiştir. Sektörde bu düzeyde gelişmeler olurken transit ticaret ve transit taşımacılığa ait finansal işlemlerde vergi ve muhasebe boyutunda sorunlar yaşanmaktadır. Farklı ve birbirine uyumlu olmayan işlemler oluşmaktadır. Muhasebe ve vergi uygulamaları içinde transit ticaret ve transit taşımacılık ayırımında bilgi eksikliği yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesinde mevzuata uyumlu olmayan muhasebe uygulamalarına neden olmaktadır. Bu çalışmada hem transit ticaret hem de transit taşımacılık ayrı tanımlanmıştır. Her ikisini açıklayıcı muhasebe uygulamaları işlenmiştir. Vergi yasalarındaki güncel düzenlemeler dikkate alınarak örnek muhasebe işlemlerine yer verilmiştir. Örnek muhasebe işlemleri göz önüne alındığında transit ticaret alış ve satış muhasebe işlemlerini içermektedir. Transit taşımacılıkta ise taşımacılık faaliyeti alanlar için olay giderken, taşımacılık faturası kesenler için yurt dışı satış hasılatı söz konusudur. İhraç edilen mallarda transit taşımacılıkta katma değer vergisi istisnası uygulayıcılarca bilinmemektedir. İşletmelerin, devlete sorumluluklarının eksiksiz yerine gelmesi için ve cezalı duruma düşme korkusuyla katma değer vergisi ödemeleri maliyetlerini arttırırken, işletmelere uluslararası rekabette dezavantaj oluşturmaktadır. Doğru yapılmayan muhasebe kayıtları sonucunda şirketlerin finansal tabloları ve finansal oranları da yanlış sonuçlar vermektedir. Tüm kanun maddeleri ve örnek muhasebe işlemleri göz önüne alındığında transit ticaret ve transit taşımacılık uygulamalarının yenilediği ve eski uygulamalardan anlamlı ölçüde farklılaştığı sonucuna varılabilir. Bu çalışmada sadece transit ticaret ve transit taşımacılık alanları konu edinmiştir. Bunun yanı sıra serbest bölgelerle ilgili muhasebe işlemlerinde de günümüzde farklılıklar meydana gelmiştir. Bu farklılıkların da gelecek araştırmalarda diğer araştırmacılar tarafından incelenmesi muhasebe ve uluslararası ticaret alanlarına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Çengel, Ö.(2008).Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: Bigart Yayınları
- Bakkal, M. ve Oflaz, A. (2011). Lojistik Bilgi Sistemleri. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Özdemir, A. (2010). Lojistiğin Temel Kavramları. Eskişehir: Anadolu Üniv Yayınları.
- Gümüş, Y. (2009). Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı ile Olan İlişkisi. Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:41.
- Gürsoy, Y. (2017a). Dış Ticaret İşlemleri Yönetimi. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Transit Ticaret ve Transit Taşımacılık Faaliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi ve Katma Değer Vergisi Açısından Değerlendirilmesi**
- Gürsoy, Y. (2017b). Dış Ticaret İşlemleri Muhasebesi. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Gürsoy, Y. (2018). Hizmet İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- 11.s.n. KDV Genel Tebliği. 17.02.2017 tarih ve 29980 s. R.G. ile yapılan değişiklik.
- KDV Kanunu Md. 17 17.02.2017 tarih ve 29980 s. R.G. ile yapılan değişiklik.

**ACCOUNTING OF TRANSIT TRADE AND TRANSIT
TRANSPORTATION ACTIVITIES AND EVALUATION
THESE IN TERMS OF VALUE ADDED TAX****Transit Ticaret ve
Transit
Taşımacılık
Faaliyetlerinin
Muhasebeleştiril
mesi ve Katma
Değer Vergisi
Açısından
Değerlendirilmesi****EXTENDED ABSTRACT****233**

Transit transportation is providing transportation service with the aim of delivering a good receiving it from the seller and transporting over the third countries in compliance with the international transportation regulations. In the literature, the term of logistics is being used more often instead of transit transportation, transportation of equipment and personnel, supply, maintenance and renewal of military equipment. Logistics terms consist of transportation, storing, stock tracking, loading, discharging, order processing, packaging, purchasing and information processing activities. Logistic activities allow suppliers to sustain long-term commercial activities based on win-win relation. In such case, it creates a performance increasing effect for the businesses and provides loyal customers to businesses. Many successful businesses take competitive advantage as a result of logistic activities. Transit transportation is getting confused with transit trade in practice. But mainly these two activities are separated in some extents in practice. One has international trade good purchase and sale. The other has the service of transportation. Transit transportation is providing transportation service with the aim of delivering a good receiving it from the seller and transporting over the third countries in compliance with the international transportation regulations.

In our study; Transportation that begins in Turkey and ends in abroad, transportation that begins in Turkey and ends in Turkey and transportation that begins in abroad and ends in Turkey were evaluated in terms of accounting and value-added tax (VAT). It is a must to make money transfers via banks for the transit trade. Provisions of import foreign exchange are applied for the issue of transit trade purchase invoice and payment of invoice amounts, and provisions of foreign export exchange are applied for the issue of sale invoice and collection of sales revenues. Selling rate of exchange is applied for transit trade purchase invoices and buying rate of exchange is

applied for sale invoices. Delivery of the goods of which transit regime in customs regulations are applied on exempts from VAT. Delivery of goods abroad and services both performed and get benefited abroad are not under the topic of VAT. The VAT cannot be calculated over the operation that is not performed in Turkey. Customs the Declaration Form relating to good subject to transit trade is issued with different code. Sales of goods in transit trade are certified with an invoice. These are not under the topic of VAT as they are subjected to be nationalized. But Form (Ba) is issued for purchase of good and service and Form (Bs) is issued for sale of good and service. Accounting operation of the goods subject to transit trade that are purchased with an invoice from abroad by the companies who are taxpayers in Turkey is conducted by purchase invoice and accounting of sales is conducted with sales invoice. Transportation that starts in a country and ends after passing through at least one country is called as transit transportation. Transit transportation is the operation of carrying both passengers and goods that consist transportations performed through the countries instead of the countries of beginning and ending countries. Transit goods can be carried between third country borders without paying any tax, charge and fees according to the Contract of Transit International Route. The VAT is exempted for the transportation operations held between Transit and Turkey with foreign countries.

Delivery of Diesel to the tanks of trucks, trailers, and the cooling unit of semi-trailers is exempted from VAT. Also, load and passenger transportation that are performed with sea, air, highway and railway are exempted from VAT. If the transportation relating to the export starts and ends inland in the customs VAT is applied in the transportation service invoice. If the goods are loaded to a different vehicle and exported, this second vehicle is exempted from service VAT. Transportation begins in Turkey and ends in a free zone in Turkey and logistics services are subjected to VAT. Issuing inland, abroad and free zone transportation and logistics invoices separately will be beneficial for VAT exemption application and separation. As the local ships and planes bear the qualification of "branch" operating abroad on behalf of the local company, it included in the scope of export, if Customs Declaration is issued.

In our Study; incomprehensibility between transit trade and transit transportation is tried to be removed. The subject is handled in terms of tax, exchange rate valuation and Value Added Tax. Accounting records are

examined in terms of providing and receiving transportation activities in export and import. It is aimed to create awareness for the ones who are providing and receiving transportation activities.

Keywords: Transit Trade, Transit Transportation, Taxation.

**Transit Ticaret ve
Transit
Taşımacılık
Faaliyetlerinin
Muhasebeleştiril
mesi ve Katma
Değer Vergisi
Açısından
Değerlendirilmesi**

AKILLI KENT LOJİSTİĞİNİN MEKANSAL İLİŞKİLENDİRİLMESİ*

Akıllı Kent
Lojistiğinin
Mekansal
İlişkilendirilmesi

237

Gülşen Teslime AYDIN

*İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Fakültesi Ulaştırma Mühendisliği Programı
gulaydin@itu.edu.tr*

ORCID ID: orcid.org/0000-0002-6566-2545

Prof. Dr. Zübeyde ÖZTÜRK

*İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Fakültesi Ulaştırma Mühendisliği Programı
ozturkzu@itu.edu.tr*

ORCID ID: orcid.org/0000-0002-9476-8445

ÖZ

Amaç: Bu çalışma, sürdürülebilir kentsel gelişmeyi teşvik etmek için kentsel alanlardaki yük, filo ve bilgi hareketinin akıllandırılmasının yararlarını, arazi yer seçimine ve kullanımına etkilerini, mekansal ilişkilmesini, kente ve kentsel yük mobilitesine getirdiği kolaylıkları açıklamayı amaçlamaktadır.

Yöntem: Çalışma, nitel araştırmanın avantajlarından yararlanmayı hedeflemiştir. Çalışmada akıllı kent, akıllı kent lojistiği, kentsel lojistik, kent planlama, kent lojistik planlaması, akıllı ulaşım sistemleri, kentsel lojistik bilgi teknolojileri, ulaşım ve lojistik karar verme süreci, karar destek sistemleri, lojistik ağ tasarımı, modelleme, coğrafi bilgi sistemleri, çoklu taşıma, yeni araç teknolojileri vb. gibi anahtar kavramların yabancı ve yerli bilimsel literatür taraması yapılmıştır. Çalışmada Avrupa'da yapılan bir anket çalışmasının sonuçlarına da yer verilerek, akıllı kent lojistiği bilinci Avrupa düzeyinde irdelenmeye çalışılmış ve gerçekleşmiş güncel uygulamalarla yeryüzünde kullanım ilişkilerine örnekler verilmiştir.

Bulgular ve Sonuç: Kentsel lojistik ve ulaşım altyapı verileri elde etmek, kentsel dağıtım ağ tasarımı ve planlaması yapmak, gerçek zamanlı sorgu imkânları olan akıllı bilgi platformları ve kentsel mal dağıtımında akıllı zamanlama gibi araştırma konularında akıllı kent lojistiğinin mekanla olan ilişkisi, mekana olan etkileri ile kente ve kentsel yük mobilitesine getirdiği kolaylıklar açıklanmıştır. Yine akıllı kent lojistiğinin, kent planlama, karar destek sistemleri, lojistik ağ, tesis planlama ve tasarımı ile yer seçimi, modelleme, trafik, gerçek zamanlı veriye erişim ve bulut teknolojisi, veri

* "Bu çalışma 22-23 Kasım 2018 tarihlerinde Sakarya, Türkiye'de düzenlenmiş olan 2.Ulaştırma ve Lojistik Ulusal Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir."

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication : 06/03/2019

Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 10/04/2019

Kabul Tarihi/Accepted : 19/04/2019

analizi, akıllı çevre dostu araçlar, çoklu yük taşıma (intermodal-multimodal taşıma) otomasyon sistemleri, operasyon yönetim yazılım ve donanımları gibi kent lojistiğinin akıllandırılarak kent mekana indirgenmesi için gereken analitik ve entegrasyonel birçok farklı kullanım alanları ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışma, akıllı kent lojistiğinin mekansal boyutu ve ilişkisi ile kent günlük yaşamını etkileyen avantajlarını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kentsel lojistik, akıllı kent, akıllı hareketlilik, coğrafi bilgi sistemleri, modelleme.

THE SPATIAL RELATIONSHIP OF SMART CITY LOGISTICS

ABSTRACT

Aim: This study aims to explain the benefits of the rationalization of the cargo, fleet and information movement in urban areas, its effects on the site selection and use, spatial relations, and the conveniences it brings to the city and urban freight mobility in order to promote sustainable urban development.

Method: The study aimed to benefit from the advantages of qualitative research. Smart city, smart city logistics, urban logistics, city planning, urban logistics planning, intelligent transportation systems, urban logistics information technologies, transportation and logistics decision making process, decision support systems, logistics network design, modeling, geographic information systems, multi-transport, new vehicle technologies etc. foreign and domestic scientific literature review of key concepts. In the study, the results of a survey conducted in Europe were included and the awareness of smart city logistics was tried to be examined at European level and examples of usage relations were given with the actual applications realized.

Findings and Conclusions: To obtain urban logistics and transportation infrastructure data, urban distribution network design and planning, intelligent information platforms with real-time query opportunities and intelligent urban logistics in research subjects such as intelligent timing in urban distribution and the advantages of urban load mobility. Again, smart city logistics, urban planning, decision support systems, logistics network, site planning and design, location selection, modeling, traffic, real-time data access and cloud technology, data analysis, intelligent environment-friendly tools, multi-load transportation (intermodal-multimodal). The aim

of the course is to reveal the different uses of analytical and integrated areas for urban logistics, such as automation systems, operational management software and equipment, to reduce the need for urban space. The study shows the spatial dimension and relationship of the smart city logistics, the advantages that affect the daily life of the city.

Key Words: City Logistics, Smart City, Intelligent Mobility, Geographic Information Systems, Modelling.

I. GİRİŞ

21. yüzyıl, insan hayatının tanık olduğu teknolojik yeniliklerle kuşatılmıştır. Bunlardan biri de ulaştırma ve lojistik alanında gerçekleştirilen teknolojik yeniliklerdir. Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS-GIS) temelli dinamik bilgi sistemleri, akıllı ulaşım sistemleri (AUS-ITS) ve lojistik bilgi sistemleri (LBS-LIS) gibi taşımacılık sektörüne girmiş diğer teknolojik inovasyonlar kullanıcıların en uygun yolu seçmelerine ve seyahat zamanlarını azaltmalarına yardımcı olmaktadır (Tseng, 2004). Bu inovasyonlar yük teslimat operasyonlarının verimliliğini arttırmada da kullanılmaktadır (Erdir ve Kalkan, 2013).

Teknolojik değişiklikler, kent ulaştırma-lojistik mekan karar verme şekillerini de değiştirmiştir ki kentsel lojistik akıllandırılmanın kente en büyük katkısı da budur. Örneğin, global konumlama sistemi (GPS) teknolojisinden yararlanılarak elde edilen verilerle İspanya'da iki şehrin kentsel yük hareketliliğinin karşılaştırmalı analizi yapılmıştır (Comendador et al., 2012). Çalışmada amaç, kent yük hareketlerinin GPS verileriyle belirlenip modellenerek kentsel lojistik politikalarının verimli bir şekilde nereye ve nasıl uygulanacağına dair bir değerlendirme imkânı sağladığını göstermektir. Yine Londra'da bir tedarikçi, yük trafiğini ve çevresel etkilerini azaltmak için elektrikli teslimat araçlarının rolü üzerine bir çalışma yapmıştır (Leonardi et al., 2012). Hollanda'da lojistik hizmet verenlerin kent lojistiği geliştirmek adına kamusal destek almadan kendi çözümlerini nasıl geliştirdiklerini anlattığı çalışmada daha çok Euro 5 motorlar, GPS, navigasyon sistemleri, sessiz araçlar gibi araç, ekipman ve iletişim teknolojileri çözümleri üzerinde durulmuştur (Quak, 2012).

Tüm dünyada sürdürülebilir kent formlarının gelişimi teknoloji ile desteklenmeye başlamış ve akıllı kent kavramı doğmuştur. Bugün akıllı kent kavramının üzerine çok fazla çalışma yapılmaktadır. Akıllı kent kavramının en önemli fonksiyonlarından biri akıllı mobilite (hareketlilik) avramıdır. Akıllı hareketlik kavramı, kentsel alanda hareket eden tüm

insan, yük ve bilgi akışını içermektedir. Akıllı kentler, gerçek zamanlı verilerle akıllı kent lojistiğinin olmasını zorunlu kılacaktır. Bir kent için sahip olduğu teknoloji altyapısı, karmaşık hayatını sürdürmesi için vazgeçilmez hale gelecek ve akıllı yük hareketliliği, lojistikte kent içinde "son kilometre (dağıtım kanallarında müşteriye teslimatın son aşamasını gerçekleştirme sorunu olarak adlandırılan kavram)" ve "kılcal dağıtımı (canlı cisimlerdeki kan akımı dağıtım sisteminden esinlenerek elde edilen tedarik zinciri şebekesi içinde son tüketiciye teslimat için kullanılan kavram)" kapsayan bilgi eko-sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır (Öztürk ve Aydın, 2017).

Kent lojistiği planlama, tasarım ve uygulamaya odaklanan sistematik bir yapıda olduğundan bu yapının akıllandırılması kent gelişiminde önemlidir. Sürekli karmaşık değişim süreçlerine sahip kentlerde yük birimlerinin geliştirilmesi ve kullanımı, kentsel konsolidasyon merkezleri ve yeraltı lojistiğinin gelişimi gibi sistemler ve bunların arasındaki konsolidasyon ve koordinasyon işlemleri akıllı kent lojistiğinin kapsamındadır. Ayrıca kent alanlarındaki akıllı yük, araç ve bilgi hareketliliği ile kent lojistik planlama ve tasarımında kullanılan kombinatoriyal ayırık-seçim konum modelleri ve ağ tasarım formülasyonları da akıllı kent lojistiğinin kapsamını genişletmektedir.

Ayrıca kentsel lojistik alanlarındaki planlama karar destek sistemleri ve e-ticaret ile kentsel yük dağılımı, kentsel ulaşım ağları, lojistik tesisleri ve diğer temel kentsel altyapı için gerekli verilerin toplanması ve analizleri ile kentsel dağıtım ağı tasarımı ve planlaması, modern bilgi teknolojisi ve ilgili bilimsel ve teknolojik uygulamaların kullanımı ve kentsel lojistik kaynakları, akıllı zamanlama ve hızlı ve verimli yük dağıtımı, gerçek zamanlı sorgu platformları, kentsel kamu dağıtım ağı uygulamalarda akıllı kent lojistiğinin kapsamındadır (Complex City Lab: Smart City Logistics, 2018). Yine lojistik faaliyetlerin kentin geleceğe dair hedefleri dikkate alınarak gelişmiş bir bilgi sistemi, yük taşıma sistemlerinin işbirliği, kamusal lojistik terminaller ve yük taşımacılığı sisteminin yeraltına alınması gibi yeni kavramlar ve çözümler ile araçlarda yapılan teknolojik yenilikler de akıllı kent lojistiği çözümleri arasında sayılabilir (Taniguchi and Heijden, 2000).

Kentsel sürdürülebilir gelişmeyi teşvik etmek için kentsel alanlardaki yük ve filo hareketinin akıllandırılmasının yararlarını anlatan bu çalışma bu bakımdan önem taşımaktadır. Çalışmada "akıllı kent, akıllı kent lojistiği, kent lojistiği, kentsel lojistik, kent planlama, kent lojistik planlama, akıllı ulaşım sistemleri, lojistik bilgi teknolojileri, ulaşım ve lojistik karar verme süreci, karar destek sistemleri, lojistik ağ tasarımı,

modelleme, GPS, çoklu taşıma, yeni araç teknolojileri vb. gibi" anahtar kelimelerinde yabancı ve yerli literatür taraması yapılmış ve gerçekleşmiş dünya uygulamalarından örnekler aktarılmıştır.

Çalışmada kentsel lojistik, akıllı kent ve akıllı kent lojistiği kavramları ile akıllı kent lojistiğinin teknoloji tabanlı bileşenlerini açıklamak amaçlanmıştır. Çalışmada gerçek zamanlı verilere erişim, bulut teknolojisi, modelleme, kent planlama ve karar destek sistemleri, coğrafi bilgi sistemleri, yer seçimi ve kent lojistik ağ planlama ve tasarımındaki yeri, e-ticaret, e-lojistik, e-yük, internetin akıllı kent lojistiğine etkileri ile küçük kent dağıtım merkezleri ve depo elleçleme faaliyetleri, çoklu yük taşıma yöntemleri ve yeni araç teknolojilerine yer verilmiştir. Çalışma gerçek zamanlı sorgu imkânları olan akıllı kent lojistik platformları ve firmaların özel olarak uyguladığı programlar gibi araştırma konularında verilen örneklerle akıllı kent lojistiğinin kente ve kentsel yük mobilitesine getirdiği kolaylıklar açıklamaya odaklanmaktadır.

Çalışma içeriğinde kentsel alanlardaki lojistik ve akıllı kent lojistiği kavramları, akıllı kent lojistiğinin kente getirdiği günlük yaşamı etkileyen avantajları ile dünyada akıllı kent lojistiği kapsamına giren akıllı bilgi platformları ve firmalara özgü programlar gibi yenilikçi uygulamalardan örnekler verilmiştir.

II. AKILLI KENT

Akıllı kentler, gerçek zaman verilerini kullanarak anında müdahale ile yaşam kalitesi yüksek, güvenli, kaynaklarını etkin kullanan, sürdürülebilir kentlerdir. Akıllı kentlerde çeşitli birimlerin koordinasyonunda farklı teknolojiler yardımıyla dinamik veri girişine bağlı olarak akıllı kararlar üretilmektedir.

Hızla kentleşen dünyada kaynakların etkin ve verimli kullanımının teknoloji yardımıyla gerçekleştirilmesine destek veren akıllı kentler yaklaşımının, hızla yaygınlaştığı görülmektedir. İnsanlarla etkileşimli sistemler kümesi olarak tasarlanan akıllı kent, yirmi birinci yüzyılın kentlerde sürdürülebilirliği sağlamak için izlenecek olası bir model olarak üzerinde durulmaktadır (Russo and Comi, 2010). Akıllı kent uygulamaları, sürdürülebilir bir dünya yaratılmasında önem taşımaktadır. Bir kentin gelişimi, toplumsal, ekonomik ve teknolojik süreçlerin evrimi ile bağlantılıdır. Akıllı kentin doğma nedeni, sürdürülebilir kent kalkınması ve yüksek kaliteli kent konforunu yakalayabilmek içindir. Bu durum da teknolojinin kentsel problemlerin çözümünde aktif olarak kullanılması ihtiyacını doğurmuştur. Dolayısıyla, akıllı kentin doğuşu ve gelişmesi teknolojiyle ilgilidir (Dameri, 2013). Bu doğrultuda; akıllı kenti

**Akıllı Kent
Lojistiğinin
Mekansal
İlişkilendirilmesi**

sürdürülebilir, daha yeşil, rekabetçi, yenilikçi ve yaşam kalitesinin arttığı bir kent yaratabilmek için insanları, bilgiyi ve kenti birbirine bağlamada yeni teknolojiler kullanan ileri teknoloji bir kent olarak tanımlanmaktadır (Bakıcı et al., 2012).

242

Akıllı kentlerin en büyük faydaları arasında sayısallaştırma, bir kent sistemin işleyişinin veri noktalarına dönüştürülmesi ve kentin farklı sistemlerin ölçülebilir hale getirilmesi, sisteminin farklı bölümlerinin bir araya getirilebileceği ara bağlantılarla birbirleriyle "konuşabilmesi", verileri bilgilere dönüştürmesi, akıllandırması ayrıca oluşturulan bilgilerinin kullanımıyla davranış model kalıplarını veya muhtemel sonuçları kullanması ve bunları gerçek eylem haline dönüştürme becerisi sayılmaktadır.

Akıllı hareketlilik, akıllı çevre, akıllı yaşam ve akıllı yönetim gibi diğer tanımlar akıllı kentlerin kilit alanlarını tanımlamaktadır (Varol, 2017). Afet ve acil durum yönetimini de içeren akıllı hareketlilik, akıllı kentlerde sürdürülebilirlik gelişimi açısından çoğunlukla öne çıkan öğedir.

2025 yılına kadar Türkiye’de 26’den fazla akıllı kent olacağı tahmin edilmektedir. Akıllı kent kriteri olarak sayılan alanların çoğunda olmasa dahi birkaçında yatırım yapan şehirler ise ‘sürdürülebilir şehir’ (sustainable city) olarak adlandırılmaktadır. Türkiye’den 8 şehrin (İstanbul, Bursa, Ankara, Eskişehir, İzmir, Denizli, Antalya ve Adana), sürdürülebilir şehir seviyesinde olacağı öngörülmektedir (Kamu Teknoloji Platformu, 2016). 10. Kalkınma Planı’nda (2014-2018) sağlık, ulaştırma, bina, enerji ile afet ve su yönetimi gibi alanlar başta olmak üzere akıllı uygulamaların kullanımının yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda öncelikle kentlerin bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki altyapı, kapasite ve beceri düzeyleri artırılarak akıllı kentlere dönüşmesinin desteklenmesi politikası yer almaktadır. Bununla birlikte, lojistik ve ulaşım faaliyetlerinde akıllı ulaşım sistemleriyle bütünlük bir şekilde yaygınlaştırılacağı politikası yer almaktadır (10. Kalkınma Planı, No:731., No:841).

III. KENT LOJİSTİĞİ

Kent lojistiği; kent alanında lojistik faaliyetlerinin incelenmesi, planlanması, sürdürülmesi ve iyileştirilmesi konularını kapsayan kentteki yük ve yük mekânsal fonksiyonlarına ait faaliyetlerin tümüdür. Dünyanın her yerinde kent lojistiği konusu, kentin önlenemez büyümesi ve nüfus yoğunluğuyla ilişkili olarak artmaktadır.

Her kent, sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde yaşanabilir ve yarışabilir olmak için iyi planlanmış bir kent lojistiğine ihtiyaç duymaktadır (Öztürk ve Aydın, 2017).

Kent lojistiği, kent hayatının devam ettirilmesi, esas büyük değer üreten endüstriyel ve ticari faaliyetlerin sürdürülmesi ve kent ekonomisine etkisi bakımından önemlidir (Öztürk ve Aydın, 2017). Kent lojistiğinin üç temel prensibi bulunmaktadır: hareketlilik (ulaşım trafiği dahil sorunsuz ve güvenilir trafik akışı), sürdürülebilirlik (çevre dostu, sera gazı emisyonlarının azaltılması ve yerel çevre üzerindeki etkisinin azaltılması) ve yaşanabilirlik (örneğin, yaşlı kent sakinlerinin özel ihtiyaçlarının artan önemi) (Teo et al., 2012).

Kent lojistiğinin, kentlerin sürdürülebilir gelişmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır ancak yüksek derecede trafik sıkışıklıkları, trafik güvenlik sorunları, yüksek enerji tüketimi gibi pek çok önemli sorunla kenti karşı karşıya bıraktığından sürdürülebilir kent büyümesi ve gelişmesinde kent lojistik araştırmaları, bugün önemli pratik ve uygulama değeri olan modern bir kentsel gelişme konusu hatta kentsel soruşturma alanı haline gelmiştir. Enerji tüketimi sorunu önemli bir husustur; çünkü doğal kaynakların korunması ve CO² emisyonlarının azaltılması küresel ısınmayı sınırlandırmanın ve dolayısıyla iklim üzerindeki etkilerin azaltılmasının anahtarıdır. Akıllı kent lojistiğinden faydalanarak, yük trafiğinin daha az yük aracı kullanarak artırılması yoluyla kentsel yük lojistiğindeki verimlilik kazanımları, kentsel hava kalitesini artırabilir ve çevre üzerindeki olumsuz etkileri azaltabilir (Benjelloun et al., 2010).

IV. AKILLI KENT LOJİSTİĞİ

Kent lojistiği, kent alanındaki sorunları tanımlamak, veri toplamak ve analiz etmek, kentsel lojistik yayılımını bilebilmek, modeller geliştirmek, alternatifleri değerlendirmek için bir dizi veri ve bilgi gerektirmektedir. Tüm bu lojistik faaliyetlerin teknoloji ile bütünleşmesi "akıllı kent lojistiğini" oluşturmaktadır (Taniguchi et al., 1999). Akıllı kent lojistiği, güvenliği ve kullanıcıların yararlarını arttıran, aynı zamanda kirliliği, tüketim ve tıkanıklığı azaltan yüklerin hareketi için optimize edilmiş model anlamına gelmektedir (BVRLA Policy Paper, 2016).

Akıllı kent lojistiğinin amacı, kentsel hareketlilikten dolayı oluşan karbon emisyonları ve kentsel tıkanıklığını en aza indirmek, enerji tasarrufu sağlamak, kazalar ve güvenlik konusunda sıfır hatayı yakalamak, lojistik operasyon maliyetlerini azaltmak ve tabii ki kentte yaşam kalitesini arttırmaktır (Smart Cities Final Report, 2007). Kent lojistiğinin dayandığı üç prensipten ikisi olan sürdürülebilirlik ve yaşanabilirlik ise akıllı

hareketliliğin devamlılığını sağlayan kavramlardır (BESTFACT Workshop On E-Freight, 2013).

Akıllı hareketlilik kapsamında ITS ve LIS kullanılan teknolojilerdendir. Gelişmiş sensör, elektronik ve iletişim teknolojiler ile farklı ulaşım ve trafik yönetimi modları ile ilgili yenilikçi hizmetler sunmayı ve çeşitli kullanıcıların daha iyi bilgilendirilmesi ve daha güvenli olmasını sağlamayı amaçlayan bu teknolojiler daha koordine edilmiş ve ulaşım ağlarının 'daha akıllı' kullanımını ve araç-insan, araç-araç (V2V) ve araçlar ile mekânlar (V2I) arasındaki (örneğin araçtan altyapıya) telematik ve her türlü iletişimi sağlamaktadırlar.

ITS, trafik yönetimi, trafik talep ve arzını (kapasite) daha iyi 'eşleştirmek' için trafik ağının zaman ve mekân talep ve kapasitesini ayarlamak için önlemler alan teknolojilerdir (Oberer and Erkorlar, 2017). Trafik yönetim önlemlerine örnek olarak, trafik ışıkları için değişken ayarlar, değişken hız limitleri, park rehberliği, dinamik şerit yönetimi ve dinamik rota bilgileri verilebilir. Ulaşım sistemlerinin performanslarını iyileştirmeyi amaçlayan ITS, daha çok kentsel ulaşımaya yoğunlaşmış 90'lı yıllardan itibaren yük taşımacılığı alanında tartışılmaya başlanmıştır (Gattuso and Pellicano, 2014). ITS, "İşlerin İnterneti"nin (Internet of Things-IoT) de bir parçasıdır. LIS ise; malın fiziksel hareketinin etkin yönetimi, belli bir fiziksel öğenin ne olduğunu hızlı ve kolay bir şekilde belirleme kabiliyetine dayanan lojistik ve mal yönetiminin tedarik zincirinde yer alan diğer firma sistemlerine entegrasyonuna olanak veren ve veri tabanlarındaki uygun ve güncel bilgileri kullanarak daha kesintisiz bir karar destek sistemi sağlayan iletişim teknolojileridir. Depo, stok, satın alma, sipariş/talep yönetimi, sevkiyat, yük, araç planlama ile trafik ve rotalama yönetimi, sefer bilgileri ve rezervasyon sistemleri, araç rehberliği ve hareket kabiliyetleri için hız ve kolaylık sağlamaktadırlar.

Kentler sürekli ve her an veri üretmektedir. İletişim ve bilgi teknolojilerdeki son gelişmeler, bu verilerin izlenerek, kentsel yük sistemlerinin performansının daha kapsamlı ve gerçek zamanlı olarak gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu sayede kentsel lojistik verimliliğinin artması ve kentlerdeki mal hareketlerinin olumsuz etkilerini azaltmak için fırsatlar sunmaktadır. Kentsel alanlardaki yükün etkisi, alternatif yakıtlı araçların ve gelişmiş imalatta son zamanlarda yaşanan gelişmelerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Akıllı kent lojistiği, kentsel lojistik faaliyetlerde fiziksel yük ve bilginin daha verimli organize edilmesine yönelik olarak kent alanında yük hareketliliğinin akıllandırılması misyonunu temel almaktadır. Kentlerde

insanlara yönelik ulaşım makul bir şekilde gelişirken çoklu ve intermodal toplu taşımada (örneğin otobüsler, metrolar, taksiler altyapı ve teknolojik gelişmeler kaydedilirken yük faktörü göz ardı edilmiş ve tüm dünyada kent lojistik altyapısı mevcut kurulan ulaşım altyapısının üzerine bindirilmiştir (Bektaş vd., 2017). Kentteki ulaşım sistemleri, trafik yönetimi, yoğunluk ölçümü, trafik yönlendirme, akıllı kavşak, akıllı durak, akıllı parkmetreler, park yönlendirme, toplu taşımada bütünleşik ücret ödemesi, GPS takip, yol sensörü, ileri yolcu bilgi sistemleri gibi konularda belediyelerin uygulamaların tümü akıllı hareketlilik konusunda insan faktörüyle ilgilidir. Ancak akıllı yük hareketlilik konusunda çalışmalar eksiktir.

2016 yılında tedarik zinciri yöneten İngiliz bir firmanın, Avrupa'da bulunan farklı firma türleri ve endüstrilerinde yer alan % 50 katılımcısı CEO, Başkan Yardımcısı, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı veya Bölüm Başkanı seviyesinde 1.141 tedarik zinciri profesyonelleriyle yaptığı bir ankete göre akıllı kent lojistiği bilincine sahip olup olmadıkları irdelenmiştir. Buna göre akıllı kent lojistiği kapsamında tedarik zincirinde yenilikler geliştirmek için diğer firmalar ve kentler ile işbirliği yapma hususu sorulmuştur. Şekil 1'de görüldüğü gibi katılımcıların sadece % 6'sı diğer firma ve kentlerle işbirliği yapmaya başladığını belirtmiştir. % 50'si akıllı kent lojistiği bilincine sahip değilken, % 30'u ise tedarik zincirinde yenilikler geliştirmek için diğer firmalar ve kentler ile işbirliği yapmaya istekli olduğunu belirtmiştir. % 6'sı tedarik zincirinde yenilikler geliştirmek için diğer firmalar ve kentler ile işbirliği yapmaya planladığını belirtirken, % 8'i ise buna istekli olmadığını belirtmiştir.

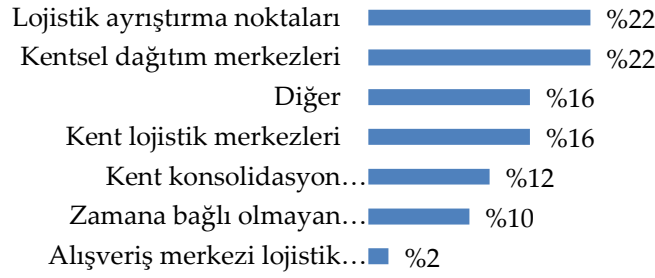


Şekil 1

Akıllı Kent Lojistiği Bilinci

Kaynak: The 2017 MHI Annual Industry Report: Next-Generation Supply Chains Digital, On-Demand and Always-On, pp. 15.

Katılımcı firmaların % 47'si 100 milyon doları aşan yıllık satışlara sahipken % 10'u ise 10 milyar dolar civarında satışa sahiptir (The 2017 MHI Annual Industry Report, 2018). Yine aynı ankete göre, Şekil 2'de görülen araştırma ve planlama aşamalarında olan çeşitli akıllı şehir lojistik mekansal programlarının yüzdeleri verilmiştir (The 2017 MHI Annual Industry Report, 2018).



Şekil 2

Araştırma Ve Planlama Aşamasında Olan Akıllı Şehir Lojistik Programları

Kaynak: The 2017 MHI Annual Industry Report: Next-Generation Supply Chains Digital, On-Demand and Always-On, pp. 18.

Her geçen gün artan teknolojik yenilikler ve gelişmelerle akıllı kent lojistiği değişmekte ve yenilenmektedir. Bunlardan bazıları çalışmanın bu bölümünde irdelenmiştir.

4.1. Gerçek Zamanlı Veriye Erişim (Big data) ve Bulut Teknolojisi

Kentsel alanlarda düşük maliyetlerle kamyon hareketleri ve yük verilerine gerçek zamanlı erişim sağlanmaktadır. Kentsel alanlardaki kamyon hareket verilerinin analizi, sürücülerin davranışları hakkında fikir sahibi olunmasını sağlamaktadır. GPS cihazları tipik olarak kamyonların konumunun her saniye ölçülebilmesini sağlamakta ve her an veri üretmektedir. Bu sayede telematik temelli trafik verileri toplama ve yasal ampirik trafik verilerinden bilgiye dönüştürme modelleri üzerinde tartışılmaktadır. Bu veriler kullanılarak rotalarda seyahat süresi, sefer sayısı ve karbon emisyonu azalmaktadır.

Nakliye ve arazi kullanımı ile ilgili kent alanlarına ait veriler ile lojistik operasyonel veriler olan teslimatların niteliği, araçların konumuna ilişkin veriler, müşteri ile ilgili veriler toplanır ve bilgiye çevrilir ve gerçek zamanlı dinamik olarak değerlendirilirler (Tanigucci vd., 1999). Bu bilgiler mevzuat altyapısında seyahat süreleri, hacimler, ağırlık, yükseklik, park

etme, zaman yasakları gibi yol ağı öğelerini içeren statik bilgiler olarak da değerlendirilebilmektedir.

Akıllı kent lojistik projelerinde başarıyla kullanılabilen, bilgi toplama ve karar verme için uygulama oluşturulmasını teşvik eden veri setleri (big data), kent için hem planlamada hem de modelleme de sağlıklı veri oluşturmakta ayrıca kent ulaşım ve lojistiğinde kullanılan uygulamalar için de veri altlığını oluşturmaktadır.

Büyük miktarda elde edilen veri setlerinin analizi kent lojistiği için birçok avantaja sahiptir (Ayed vd., 2015). Bunlar:

- ❖ Gerçek zamanlı lojistik faaliyetler hakkında veri toplayan uygulamalar (büyük sensör ağları ve GPS cihazı gibi) ile daha fazla verim sağlanması,
- ❖ Çok büyük dosyaların depolanması ve işlenmesinin yapılması,
- ❖ Gelişme elde etmek için yapılandırılmış ve yapılandırılmamış lojistik verilerin tespiti,
- ❖ Akıllı stratejilere dayalı güçlü lojistik projelerinin geliştirilmesi için toplanan ve analiz edilen verilerin elde edilmesi,
- ❖ Verimli gerçek zamanlı trafik izleme uygulamalarını geliştirme,
- ❖ Müşteriler için hizmet kalitesini ve firmaların gelirlerini artıran daha doğru lojistik öngörülerinin geliştirilmesi.

Bulut tabanlı internet teknolojisi ise veri setleri ile toplanan verilerin saklandığı veya muhafaza edildiği ve gerektiği zaman çağrıldığı veri havuzlarıdır. Bulut tabanlı internet teknoloji hizmetleri sayesinde, mobil cihazlar, sensörler ve arabağlantılarının yardımı ile veriler tüm paydaş gruplarıyla paylaşılarak, işbirliğine dayalı problem çözmek için yeni yollar bulunabilmektedir. Ayrıca kentler bulut tabanlı internet teknolojisine dayalı akıllı kent lojistik konseptini sunarak tıkanıklığı önemli ölçüde azaltabilir ve ekonomik, ekolojik ve sosyal olarak gelişebilirler (Nowicka, 2014).

4.2.Modelleme

Kent lojistiği modelleri, teknoloji tabanlı elde edilen verilerle girdilerinin sağlandığı ve gelişmiş benzetim teknolojilere dayalı öngörülerini ortaya çıkaran ve kentsel alanlarda karar vermeye yardımcı olan araçlardır. Modelleme sayesinde kent alanındaki yük miktarı, yük üreten ve çeken noktalar, güzergahlar, trafik tıkanıkları, gelecekte yükün yoğunlaştığı noktalar bilinebilir ve buna göre kent için gerekli önlem ve girişimler yapılabilir. Modeller, kent taşıma sistemlerinin basitleştirilmiş görünümüdür. Kentsel lojistik performanslarını tahmin etmek üzere

matematiksel ilişkilere dayalı bilgisayar tabanlı prosedürler kullanılmaktadır. Gerçek sistemi degistirmeden kent taşıma sistemlerindeki çeşitli degisikliklerin etkilerinin izlenmesini sağlarlar. Kent lojistik modellemesi, her bir paydaşın karmaşık lojistik faaliyetleri ve kentsel lojistik etkilerini değerlendirecek pek çok değerlendirme kriteri olması nedeniyle oldukça komplekstir.

Tüm kentsel lojistik operasyonların etkilerinin öngörülebilmesi işini, modelleme üstlenmektedir. Modeller, kentsel yük hareketinde yer alan paydaşların davranışlarını tanımlayan anahtar görevindedir. Aynı zamanda depo ve müşterilerde yükleme/boşaltma ve taşımacılık yapan nakliyecilerin faaliyetleri gibi ana faaliyetlerle birlikte kent yollarında taşıma yapan araçların da trafik akışını da tarif etmelidirler. Modeller, kentsel lojistik faaliyetlerin maliyetinde meydana gelen değışiklikleri, trafik sıkışıklıklarını, tehlikeli gazların emisyonunu ve gürültü seviyelerini de ölçümleyebilmektedirler.

Günümüzde modellerin, tüm kentsel lojistik ölçütlerinin etkilerini nicel olarak tahmin etme kabiliyetleri sınırlıdır. Bunun nedeni, kent yük hareketlerinin çok taraflı ve çok kompleks bir sistem oluşturmasıdır. Geliştirilen matematiksel modelleme yaklaşımları tüm kent taşıma sistemini tamamıyla tarif etmek için yeterli değildir. Özellikle, farklı taraflar arasındaki etkileşimler var olan modellere etkin olarak aktarılamamıştır. Modellerin performansı ve gelecek koşulları tahmin etmek için geliştirilmesi gerekmektedir.

4.3.Kent Planlama ve Karar Destek Sistemleri

Kentsel yük, bugün metropolleri zorlayan yaygın bir kent içi ulaştırma sorunu haline gelmiştir (Aydın, 2017). "Kent lojistiği" kavramı, planlanması gereken bir kent planlama konusudur (Öztürk, Aydın, 2017). Sosyal, sürdürülebilir ve "kamu yararına" amaçlar hedefleyen ve doğası gereği kentsel alanlarda faaliyet gösteren kent lojistiği stratejik, taktiksel ve operasyonel karar düzeyinde planlama gerektirmektedir (Benjelloun vd., 2010). Bu bakımdan, bilgi teknolojilerinin kent lojistik altyapısının sürdürülebilir olarak tasarlanması ve yönetilebilmesi açısından kent stratejik planlamada kullanımı da diğer kullanım alanını oluşturmaktadır.

Kent, lojistik faaliyete ilişkin her an sürekli veri üretmektedir. Bu verilerin karar verme gibi özel bir amaçla kullanım için dönüştürülmesi gerekir. Veriyi bilgiye dönüştürmek analiz yoluyla yapılır. Dolayısıyla, verilerin toplanması, tutulması ve bilgiye dönüştürülmesinin temel amacı stratejik durumda operasyonel ve planlamaya kadar değışen kentsel lojistik kararları alınması içindir (Öztürk, Aydın, 2017). Böylece planlama,

araştırma ve yönetim işlevlerinde kullanıcının karar-verme yeteneğini artırarak, neden ve niçinler ile kentsel lojistikte karar verme sürecinde en doğru kararı vermesine yardımcı olmaktadır.

Kentsel lojistikte karar verme süreci birbirini etkileyen çok sayıda taraf olması nedeniyle oldukça karmaşıktır. Karar verme süreci, veri toplama ve modellemeye dayanan bir yaratıcı problem çözme sürecidir. Akıllı teknolojiler ile kent yük dağıtım probleminin çözümüne ilişkin problemleri tanımlama ve çözüm belirleme metodolojisi için sistem yaklaşımları üretilmektedir (Taniguchi et al., 2001). Sistem yaklaşımı, belirtilen hedeflere ulaşmak için sınırlı kaynakları kullanmanın en iyi yolunu belirlemektedir. Sürdürülebilir yaratıcı bir problem çözme süreci, akıllı teknolojilerden yararlanarak elde edilen veri toplama ve modellemeye ağırlıklı olarak dayanmaktadır.

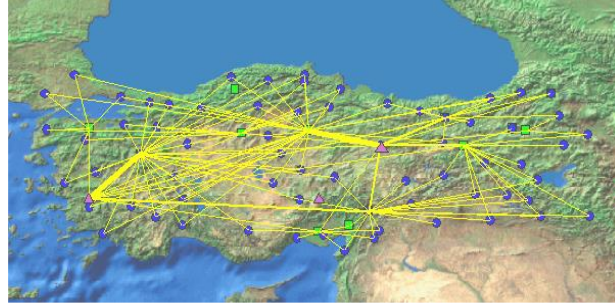
Sistem yaklaşımı, önce problemlerin tanımlanmasına daha sonra hedeflerin belirlenmesine ve kriterlerin tarif edilmesine odaklanmaktadır. Sonraki aşama alternatiflerin yaratılmasını, uygun bir veri toplama seviyesinin ve modellemenin belirlenmesini sağlayacak kaynak ve kısıtların dikkate alınmasını sağlamaktadır. Alternatifler tespit edilerek performans tahmininde ve gelecekteki talep, arz ve etkilerin belirlenmesinde kullanılır. Bu etkilerin varsayımlara duyarlılığı daha sonra ölçümlenmelidir. Alternatifler, daha sonra sonuçları açısından değerlendirilir. Seçim sürecinde hangi alternatifin uygulama için seçileceği belirlenmektedir. Alternatifin uygulanmasından sonra performansı gözden geçirilir. Geri bildirim bağlantılarıyla ilk problemin çözülmesini ve hedeflere ulaşılmasını denetler. Süreç yeni problemlerin ve revize hedeflerin belirlenmesiyle de devam etmektedir. Tüm bu teknoloji tabanlı kent lojistiğinin amacı trafik sıkışıklığı, filo planlama ve yönetimi ve en önemlisi olan çevresel etkiler (hava kalitesi, gürültü ve trafik güvenliği) ve enerji tüketiminde hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi önemlidir. Bu, sürecin performansının gözden geçirilmesiyle mümkün olmaktadır ve kent lojistik planlanmasına katkıda bulunmaktadır. Karar destek sistemleri, kent lojistik şemalarını modellemek ve değerlendirmek için analitik bir çerçeve sunmaktadır.

4.4.Coğrafi Bilgi Sistemleri, Kent Lojistik Ağ Planlama ve Tasarımı

Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) mekânsal verilerin manipüle edildiği ve haritalandığı bilgisayar tabanlı prosedürlerdir. CBS, kentsel lojistik modelleri için gerekli olan geniş miktarda veriyi yönetmekte önemli bir araçtır. Çeşitli araçlar mekânsal ağların analizinin yapılmasına izin

vermektedir. CBS, trafik ağı ve performans verilerini entegre ederek inşa edilecek trafik ağının temsili için gerçekçi bir çerçeve sağlamaktadır. CBS içerisinde yol ağı bilgileri (örneğin parkur, hız limitleri, belirlenmiş rotalar, şeritlerin sayısı ve eğimler) yönetilebilmekte ve modellerle bütünleştirilebilmektedir.

CBS, bilgisayarlı araç yönlendirme ve çizelgelemeyi (CVRS) sistemini başarıyla yürütmek için gereken görevlerin birçoğunu gerçekleştirme potansiyeline sahip entegre bir mekânsal referanslama sistemi sunmaktadır (Keenan, 1998). Birçok masaüstü CBS'de bir dizi rotalama, kümeleme, ağ bölümlenme ve araç rotalama gibi lojistik prosedür pencerelerine sahiptir. CBS, yük dağıtım analizi içinde kullanılabilir. Ayrıca tedarik zincirinde yer alan tesislerin veya kent alanındaki lojistik tesis ve donanımların yer seçiminde CBS'den yararlanılabilmektedir.



Şekil 3

Bir İçecek Tedarik Zincirinin CBS kullanılarak Elde Edilmiş Tasarım Önerisi

Kaynak: Dağıtım Ağı Optimizasyonun, (2018). Dijital İş Websitesi, <http://www.dijitalis.com/tr/107/2/dagitim-agi-optimizasyonu>, (10.02.2018)

Şekil 3'de bir içecek firmasının Türkiye'de tedarik zinciri ağı planlanmış ve resmedilmiştir. Haritada görülen mor üçgenler potansiyel üretim noktalarını, yeşil kareler potansiyel dağıtım merkezlerini, mavi daireler ise firmanın nihai müşterilerini (perakendeciler) göstermektedir. Sarı çizgiler, tedarik zincirindeki noktalar arasındaki akışları göstermekte olup çizgi kalınlıkları o iki nokta arasındaki akışın hacmi ile orantılı çizilmiştir. Bu haritayı değerlendiren firma, üretim tesislerini ve/veya dağıtım merkezlerini nerelere açacağına veya açıp açmayacağına karar verebilir.

Dağıtım ağlarını görüntüleme ve değiştirme amacıyla CBS'ye dâhil etme, optimizasyon modelleri için formatlarının uygun bir yapıya getirilerek en uygun güzergah ve zaman çizelgelerine dönüştürülmesi ve CBS ortamında görselleştirme ve sonuçların analiz için özel programlar

geliştirilebilmektedir. Melborn’da kullanılan Delphi programlama ortamı ve MapObject CBS araç seti ile oluşturulmuş sistem böyle bir uygulamaya örnek verilebilir (Thompson et al., 1999). Kentsel lojistikte CBS’nin son uygulamaları ise tehlikeli yükler için güzergâh planlaması (Kim et al., 1998) ve gerçek zamanlı filo yönetimidir (Wang et al., 1999).

4.5.E-Ticaret, E-Lojistik, E-Yük Ve İnternet

Son zamanlardaki e-ticaretteki büyüme, kentsel alanlarda perakende ve mal dağıtım kalıplarını oldukça fazla etkilemiş ve e-lojistiği daha önemli hale getirmiştir. Kent sakinlerinin malların istedikleri saatlerde evlerine teslim edilmesini talep etmeleri nedeniyle e-ticaret daha da yaygınlaşmıştır. Yalnızca kent sakinleri için değil aynı zamanda firmalar arasında da e-ticaret yaygınlaşmıştır (Erdurumlu, 2006). Bu durum kentte daha dağınık bölgelere daha küçük yüklerin dağıtılmasına yol açmıştır. Yeni kent lojistik dağıtım sistemleri geliştirilmiştir. Bu kentlerdeki lojistik yapılanmalar için büyük değişimdir.

E-ticaret kent lojistik yönetiminde de yeni zorluklar ortaya koymaktadır. İnternet alışveriş trendlerindeki artış kent içi yük taşımacılığında çarpıcı bir artış meydana getirmiş ve yüklerin kent içi ulaşımında yol doluluk oranının % 20-25’ini almasına neden olmaktadır. Bu kaçınılmaz olarak trafik tıkanıklığı, karbon emisyonları, gürültü ve hava kirliliği düzeylerini etkilemektedir. E-ticaret, satıcıların seyahat miktarını arttırmaktadır ancak müşterilerin seyahat miktarında düşüş olmaktadır. Malları evlere dağıtmak için kullanılan araç türleri ve tipleri değişmektedir. Bu durum, sokakları kullanan, gürültü üreten daha küçük kamyon ve kamyonetlere yol açacak ve güvenlik sorunları artacaktır.

İnternet, çeşitli şekillerde lojistik sistemini etkileyecektir. İnternet tüm tedarik zincirindeki firmalar arasındaki iletişimi etkili ve hızlı bir şekilde sağlamaktadır. Müşteri siparişleri, sipariş bilgilerinin doğrulanması, faturalama, müşteri ilişkileri yönetimi gibi faaliyetler artan bir şekilde internet aracılığıyla yapılmaktadır. Satış tahminlerinin, üretim planlarının, satış durumlarının, stok düzeylerinin güncellenmesi gibi bilgilerin planlamasında stratejik ortaklara online olarak erişilebilmektedir. Firmalar e-ticaret/e-lojistikle ürünlerini internet aracılığıyla pazara sunmaktadır.

Ayrıca internet, kentsel lojistikte bilgi yayma konusunda güçlü bir araçtır, farklı türdeki veri alışverişine olanak sağlamaktadır. İnternet, bilgi paylaşımı sayesinde ticareti kolaylaştırmak için iyi bir potansiyele sahiptir ve kuruluşlar arası iletişimi kolaylaştırmaktadır.

4.6. Küçük Kent Dağıtım Merkezleri ve Depo Elleçleme Faaliyetleri

Siparişler daha sık ve daha küçük boyutlarda hale geldikçe, lojistik maliyetlerini düşürmek ve teslimat sürelerini azaltmak için dağıtım müşterilere daha yakınlaşmalıdır. Çok kentte, dağıtım faaliyetleri için kent merkezlerine yakın daha küçük dağıtım merkezleri kurgulanmaktadır. Dağıtım merkezlerinin geleneksel mekânsal kısıtlamaları robotik ve otomasyondaki yeniliklerle hafiflemektedir (The 2017 MHI Annual Industry Report, 2018). Depo içindeki mal hareketi ve elleçlemesiyle ilgili depo verimliliğini en üst düzeye çıkarmak ve kentsel dağılım ihtiyaçlarını karşılamak için kent dağıtım merkezi olan depolar önemli derecede donanım ve yazılımı bir araya getiren teknolojilerden yararlanmaktadır.

4.7. Çoklu Yük Taşıma ve Yeni Araç Teknolojileri

Yük taşımacılığının akıllandırılması maliyetleri ve iş sürelerini azaltarak çoklu yük taşımayı da (intermodal-multimodal taşıma; birden fazla nakliye aracı kullanılarak yapılan taşıma) hızlandırmaktadır. Bu taşımacılık faaliyetleri için otomasyon sistemleri, operasyon yönetimi için yazılım ve donanım gibi gelişmeler taşımacılığın performansı ve verimliliğini arttırmaktadır.

Bugün teknolojiden yararlanılarak akıllı uygulamaların gömülü olduğu çevre dostu araçlar üretilmektedir. Özellikle Avrupa'da kentsel alanlarda yük hareketinde elektrikli araçlar kullanılmaktadır.

V. AVRUPA UYGULAMALARI

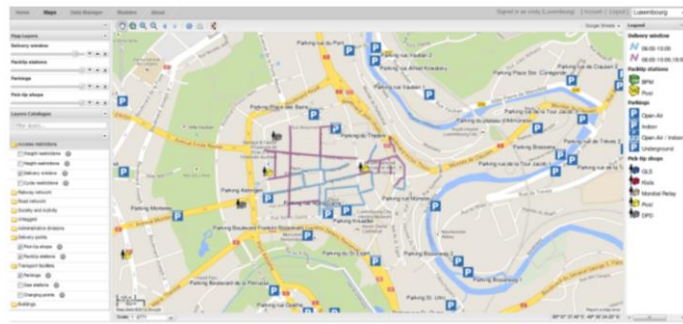
Avrupa'daki akıllı kent lojistik uygulamaları kapsamında Londra, Brüksel ve Lüksemburg'da kent yük sevkiyatlarıyla ilgili yapılan kentsel nakliye planlaması için yenilikçi harita platformu ve British Airways: Know Me Programı incelenmiştir.

5.1. Kentsel Nakliye Planlaması İçin Yenilikçi Harita Platformu

Akıllı kent lojistiği platformu, Lüksemburg'da ortaya çıkan yerel makamlara ve kent plancılarına yönelik kent yük nakliyesinin karmaşık sorunlarıyla baş etmesine yardımcı olmak için geliştirilen bir karar destek haritalama uygulaması olan "Smart City Logistics" uygulamasını hayata geçirmiştir. Bu araç sürdürülebilir nakliye planları oluştururken kentteki tıkanıklığı, karbon emisyonları, hava ve gürültü kirliliğini en aza indirmeye yardımcı olmak için çevrimiçi bilgi sağlamaktadır.

Uygulama, akıllı kent lojistiği kapsamında CBS teknolojisini kullanarak, ulaşım ağları, erişim kısıtlamaları, trafik önlemleri, dağıtım ve

ulaşım tesisleri, ilçeler, nüfus, arazi kullanımı ve karbon emisyonları hakkında bir dizi faydalı veri haritalandıran açık kaynaklı bir platformdur. Şu anda platform Londra, Brüksel ve Lüksemburg'da yani üç Avrupa başkentinin tamamında kent yük sevkiyatlarıyla ilgili verileri toplamaktadır. Platformun amacı, kentsel alanlardaki yük taşımacılığı yapan lojistik firmalar, tüketiciler ve çevre açısından teslimatların son km'sini yönetmek için çözüm bulmak, sürdürülebilir çözümlere ulaşabilmek için ulaşım, çevre ve sosyo-ekonomik yönlerde bütünsel bir anlayış sağlamaktır. Şekil 4'de Londra, Brüksel ve Lüksemburg ortak akıllı kent lojistik platformunun ekran görüntüsü yer almaktadır.



Şekil 4

Londra, Brüksel Ve Lüksemburg Ortak Akıllı Kent Lojistik Platformu

Kaynak: Smart City Logistics: Innovative Mapping Platform For Urban Freight Planning (2017). <http://www.lamiloproject.eu/final-conference/>, (01.01.2018).

Akıllı kent lojistik platformu sayesinde kent plancıları, kentsel konsolidasyon merkezleri gibi lojistik tesisler için uygun yerler için seçenekler keşfedebilecek ve gelecekteki kent lojistik planları için kullanabileceklerdir. Yol senaryoları, tıkanıklık ve hava kirliliği açısından potansiyel tasarrufları nicelleştirmek için farklı senaryolar modellenebilir ve mevcut operasyonlar ile karşılaştırılabilir.

Buna ek olarak platform, bir yük taşıma aracı için ağırlık ve erişim gibi farklı parametreleri göz önünde bulundurarak en kısa rotayı tanımlamaktadır. Bu, araçlar için en uygun güzergâhı belirlemeye ve lojistik firmalarının yakıt maliyetinden tasarruf etmesine ve daha etkin zaman ve trafik tıkanıklığı yönetimine de yardımcı olmaktadır. Platform ayrıca, kullanıcılara gelecekteki araç sayı ve türünün projeksiyonlarına dayanarak farklı olası senaryoları test etme ve mevcut duruma kıyasla karbon emisyonlarındaki değişimleri görme olanağı da sunmaktadır.

Planlayıcılar, sonuçlara dayanarak, teslimat etkinliğini arttırmak ve daha akıllı bir kent için yenilikçi ve sürdürülebilir akıllı kentsel lojistik çözümler belirleyebilecektir. Dahası, yayınlanmış haritalar serbestçe mevcut olduğunda, kullanıcılar kendi verilerini ekleyerek yeni veri katmanları oluşturabilir ve diğer kentlerle bilgi paylaşımını genişletebilecekler (European Lamilo Project, 2017).

5.2. British Airways Know Me Programı

British Airways havayolu şirketi, müşterilerine sunduğu hizmetlerinde kaliteyi arttırmak için 2012'de "know me programı"nı gerçekleştirmiştir. Programın amacı, müşterilerin ihtiyaçlarını herhangi bir rakip şirketten daha iyi anlamaktır (Ayed et al., 2015).

Proje için 20 milyon yolcunun internet üzerinden girdikleri web siteleri, bloglar, akıllı telefon ve tablet uygulamaları, sosyal medyada beğendikleri ve çağrı merkezleri ile olan sohbetleri vb. farklı bilgi türlerini toplamıştır.

Bundan sonra, büyük veri analiz sistem havuzları ile yapılandırılmış ve yapılandırılmamış veriler müşterilerin tercihlerini, özelliklerini, sorunlarını tanımlayarak onlara yüksek kaliteli hizmetler sunmak için kullanılmaktadır.

VI. SONUÇ

Sürdürülebilirlik ve yaşam kalitesi hedefleri akıllı kent kalkınmasına odaklanan unsurlardır. Akıllı kentlerin kentsel mekânlarda lojistik zorluklarını gidermek için yenilikçi teknolojilere ihtiyaç duyulmaktadır. Akıllı kentin, kent mekânında gerçekleşmesinde lojistik yenilikçiliğini sağlayan teknolojiler, otomasyon, sensörler, analitik ve IoT'nin entegrasyonu şeklinde birçok farklı kullanımı olacaktır.

Akıllı kent lojistiğinin kent mekanıyla ilişkilendirilmesi insan, yük, araçlar ve yolları entegre akıllı bir hale getiren iletişim teknolojileri sistemlerinden ve gelişmiş teknolojilerden oluşmaktadır. Gelişmiş elektronik ve iletişim teknolojileri kentsel alanlarda yalnızca verinin akıllandırılmasının mekana indirgenmesinden değil aynı zamanda yük dağıtımını maliyetlerini azaltmak, yerel teslimat araçlarının üretkenliğini ve operasyon hızını arttırmak, tedarik zincirine anında müdahale etmek ve zincirde yer alan paydaşlar arasında veri ve bilgi alışverişini sağlama kabiliyetlerine sahiptirler. Bu nedenle yatay veri entegrasyonuna sahip olan bu teknolojilerin asıl işlevi akıllandırmak ve entegrasyon üzerinedir. Akıllandırma işlevinde veri toplama, veri işleme ve bilgi dağılımını gerçek

zamanlı olarak gerçekleştirebilirken, entegrasyon işlevinde ise sistemin ana unsurlarını birbirine bağlamakta ve koordine etmektedirler.

Kentsel alanlardaki yük mobilitesi ile mekân arasındaki ilişkinin akıllandırılması çevresel ve sosyal olumsuz etkileri azaltmaktadır. Bu teknolojiler arazi kullanımı ve kent lojistik planlarının geliştirmek için kentlere çok çeşitli fırsatlar sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aydın, G.T., (2017), Kent İçi Lojistik İstanbul İçin Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ayed, A.B., Halima, M.B., Alimi, A.M., (2015), Big Data Analytics for Logistics and Transportation, 2015 4th IEEE International Conference on Advanced Logistics And Transport (ICAL T), University of Sfax, Tunisia.
- Bakıcı, T., Almirall, E. ve Wareham, J., (2013). A Smart City Initiative: The Case Of Barcelona, *Journal of the Knowledge Economy*, 2(1): 1-14.
- Bektaş, T., Crainic, T.G., Woensel, T.V., (2017). From Managing Urban Freight to Smart City Logistics Networks, Network Design and Optimization for Smart Cities Book. Chapter 7, pp. 143-188.
- Benjelloun, A., Crainic, Bigras, Y. (2010). Towards A Taxonomy Of City Logistics Projects, The Sixth International Conference on City Logistics, Université de Montréal, Canada.
- BVRLA Policy Paper (2016). "Intelligent Mobility", https://www.bvrla.co.uk/sites/default/files/documents/intelligent_mobility_-_digital.pdf, (19.02.2018).
- Comendador, J., Lopez-Lambas, M., Monzon, A. (2012). A GPS Analysis For Urban Freight Distribution", The Seventh International Conference on City Logistics, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 39: 521-533.
- Complex City Lab (2018). Complexcity Lab İs A Collaboration Between French Université De Technologie Group And Shanghai University, Smart City Logistics, <http://www.complexcity.org/projects/Smart-City-Logistics.html>, (19.02.2018).
- Dağıtım Ağı Optimizasyonun, (2018). Dijital İş Websitesi, <http://www.dijitalis.com/tr/107/2/dagitim-agi-optimizasyonu>, (10.02.2018)
- Dameri, R.P. (2013). Searching for Smart City Definition: a Comprehensive Proposal, *International Journal of Computers & Technology*, 11(5):2544-2551.

**Akıllı Kent
Lojistiğinin
Mekansal
İlişkilendirilmesi**
256

- Erdir, A., Kalkan, M. (2013). Kentsel Lojistik Üzerine Keşifsel Bir Çalışma, II. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongreler Kitabı, 16- 18 Mayıs, Aksaray Üniversitesi, Aksaray, ss. 139-147.
- Erdurumlu, M.R.(2006), Kentsel Lojistik Ve Lojistik Köy Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Gattuso, D., Pellicanò, D.S. (2013). Advanced Methodological Researches Concerning ITS In Feight Transport, EWGT2013 – 16th Meeting of the EURO Working Group on Transportation, Italy.
- Intelligent Transport Systems (ITS) Opportunites And Challenges For Intermodal Transport (2013). [http://www.bestfact.net/wp-content/uploads/2013/10/BESTFACT_Vilnius_18Sep_Day1.2_MagoldUNEC E.pdf](http://www.bestfact.net/wp-content/uploads/2013/10/BESTFACT_Vilnius_18Sep_Day1.2_MagoldUNEC_E.pdf), (08.02.2018).
- Kamu Teknoloji Platformu (2016). <http://www.akillisehirler.org/wp-content/uploads/2016/08/Xsights-Ak%C4%B1l%C4%B1-Kentler-Masa-Ba%C5%9F%C4%B1-%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1.pdf>, (10.02.2018).
- Keenan, P.B. (1998). Spatial Decision Support Systems For Vehicle Routing, Decision Support Systems, 22: 65-71.
- Kim, S. (1998). GIS based risk assessment of truck hazardous materials movements in Korea, Proceedings 4th ITS World Congress, Seoul (CD ROM).
- Leonardi, J., Browne, M., Allen, J., (2012). Before-after assessment of a logistics trial with clean urban freight vehicles: A case study in London, The Seventh International Conference on City Logistics, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 39: 146-157.
- Nowicka, K. (2014). Green Logistics for Greener Cities Smart City Logistics On Cloud Computing Model, 1st International Conference Green Cities.
- Oberer, B., Erkollar A. (2017). Sustainable Cities Need Smart Transportation: The Industry 4.0 Transportation Matrix, İBB Transist 2017 Bildiri Kitabı, 2-4 Kasım, İstanbul, ss. 188-198.
- Öztürk, Z., Aydın, G.T. (2017). Kentsel Lojistik; İstanbul, Ulaştırma ve Lojistik Ulusal Kongresi ULUK 2017, 26-27 Ekim 2017, İstanbul.
- Öztürk, Z., Aydın, G.T. (2017). Kentsel Lojistikte Bilgi Sistemleri Uygulamaları, İBB Transist 2017 Bildiri Kitabı, 2-4 Kasım, İstanbul, ss. 251-261.
- Quak, H., (2012). Improving Urban Freight Transport Sustainability By Carriers-Best Practises From The Netherlands and The EU Project CityLog, The seventh international conference on city logistics, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 39: 158-17.

- Russo, F., Comi, A. (2010). A Classification Of City Logistics Measures And Connected Impacts, The Sixth International Conference on City Logistics, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2: 6355-6365.
- Smart Cities Ranking Of European Medium-Sized Cities, (2007). European Smart Cities Website, http://www.smart-cities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf, (18.02.2018).
- Smart City Logistics: Innovative Mapping Platform For Urban Freight Planning (2017). <http://www.lamiloproject.eu/final-conference/>, (01.01.2018).
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, (2013). 10. Kalkınma Planı, No:731., No:841., http://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2018/10/Onuncu_Kalkinma_Plani.pdf, (09.02.2018).
- Taniguchi, E., Yamada, R., Thompson, G. (2001), City Logistics With ITS. pp. 49 – 65.
- Taniguchi, E., Heijden., V.D. (2000). An Evaluation Methodology For City Logistics, *Transport Reviews*, 20: 65-90.
- Taniguchi, E., Thompson, R. G., & Yamada, T. (1999). Modelling city logistics, I: 1st International Conference On City Logistics Institute of Systems Science Research, Kyoto. pp. 3-37.
- Teo, J.S.E., Taniguchi, E., Qureshi, A.G., (2012). Evaluating City Logistics Measure In E-Commerce With Multiagent Systems, The Seventh International Conference On City Logistics, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 39: 349-359
- The 2017 MHI Annual Industry Report Next-Generation Supply Chains: Digital, On-Demand and Always-On (2017). <https://static1.squarespace.com/static/562164dae4b0099ac9c04b5c/t/595126ec e4fcb533d1d7fe2d/1498490608835/Nextgen+-+MHI+2017+Industry+Report.pdf>, (01.02.2018).
- Thompson, R.G., Y. Wang and I. Bishop, (1999). Stochastic Vehicle and Routing Using GIS, Proc. International Conference on Computers in Planning, Venice.
- Tseng, Y. (2004). The Role of Transportation in Logistics, University of South Transport Systems Centre.
- Varol, Ç. (2017). Sürdürülebilir Gelişmede Akıllı Kent Yaklaşımı: Ankara'daki Belediyelerin Uygulamaları, *Yerel Yönetimler*, 25: s. 43-58.
- Wang, Y., R.G. Thompson and I. Bishop (1999), A GIS Based Information Integration Framework For Dynamic Vehicle Routing And Scheduling, Proceedings IEEE International Vehicle Electronics Conference (IVEC'99), IEEE Industrial Electronics Society, Catalog Number 99EX257, Changchun, China. pp. 474.

SMART CITY LOGISTICS SPATIAL RELATIONS**EXTENDED ABSTRACT**

The century we live in is surrounded by technological innovations witnessed by human life. One of them is technological innovations in the field of transportation and logistics. Geographical Information Systems (GIS) based dynamic information systems, intelligent transportation systems (ITS) and other technological innovations, such as logistics information systems (LIS), have enabled users to select the most appropriate route and reduce travel time. These innovations are also used to increase the efficiency of cargo delivery operations .

Technological changes have also changed the ways of urban transport-logistic space decision making, which is the biggest contribution of urban logistics intelligence to the city. For example, a comparative analysis of the urban load mobility of the two cities in Spain was made by using the data obtained from the global positioning system (GPS) technology. The aim of the study is to show that urban load movements can be determined and modeled by GPS data and provide an evaluation of where and how urban logistics policies will be implemented efficiently. Also in Londra, a supplier has conducted a study on the role of electrical delivery vehicles to reduce traffic and environmental impacts. In the study, in which the logistics service providers in the Netherlands explained how they have developed a more Euro 5 engines have their own solutions without public support in order to improve the logistics of the city of providing logistics services in the Netherlands, such as GPS navigation systems, silent vehicles, equipment and communication technologies focused on solutions.

The development of sustainable urban forms all around the world has begun to be supported by technology and the concept of smart city has been born. Today, too much work is being done on the concept of smart city. One of the most important functions of the smart city concept is the concept of smart mobility. The concept of smart mobility includes all human, freight and information flow that moves in the urban area. Smart cities will require smart city logistics with real-time data. The technology infrastructure for a city will become indispensable for its complex life and intelligent load mobility, in the city in logistics, "last mile (the so-called problem of the final stage of delivery to the customer in the distribution

channels)" and "capillary distribution (blood flow distribution in living bodies). The concept used for delivery to the end consumer within the supply chain network inspired by the system will contribute to the development of eco-systems .

Since urban logistics is a systematic structure that focuses on planning, design and implementation, reasoning is important in urban development. Systems such as the development and use of cargo units in urban areas, urban consolidation centers and the development of underground logistics, and the consolidation and coordination processes between them are within the scope of intelligent urban logistics. In addition, intelligent load, vehicle and information mobility in urban areas and combinatorial discrete-selection position models and network design formulations used in urban logistics planning and design expand the scope of intelligent urban logistics.

In addition, planning decision support systems in urban logistics areas and urban load distribution with e-commerce, urban transport networks, logistics facilities and other basic urban infrastructure collection and analysis, urban distribution network design and planning, modern information technology and related scientific and technological use of applications and urban logistics resources, intelligent timing and fast and efficient load distribution, real-time query platforms, urban public distribution network applications are covered by intelligent urban logistics. Again, taking into consideration the future targets of the logistics activities of the city, an advanced information system, cooperation of freight transportation systems, public logistics terminals and new concepts and solutions such as the underground transportation of the freight transportation system and technological innovations in the vehicles can be counted among the smart city logistics solutions.

In order to promote urban sustainable development, this study, which explains the benefits of load and fleet movement in urban areas, is important in this respect. In the study, "smart city, smart city logistics, urban logistics, urban planning, urban logistics planning, city logistics, intelligent transportation systems, logistics information technologies, transportation and logistics decision making process, decision support systems, logistics network design, modeling, GPS, multiple examples such as transportation, new vehicle technologies, etc. have been analyzed in foreign and domestic literature and examples from world applications have been made.

In this study, it is aimed to explain the concepts of urban logistics, smart city and smart city logistics and technology based components of smart city logistics. Access to real-time data, cloud technology, modeling, urban planning and decision support systems, geographic information systems, location selection and place in city logistics network planning and design, e-commerce, e-logistics, e-freight, effects of internet on smart urban logistics and small city distribution centers and warehouse handling activities, multi-load transportation methods and new vehicle technologies.

The study focuses on explaining the benefits of intelligent urban logistics to urban and urban load mobility with the examples given in research subjects such as smart city logistics platforms with real-time query facilities and programs that companies apply specifically.

In this study, the concepts of logistics and smart city logistics in urban areas, the advantages of daily life of smart city logistics, intelligent information platforms within the scope of smart city logistics and examples of innovative applications such as company specific programs are given.

Urban logistics requires a range of data and knowledge to identify problems in the urban area, to collect and analyze data, to know the spread of urban logistics, to develop models and to evaluate alternatives. The integration of all these logistics activities with the technology constitutes the intelligent smart city logistics. Smart city logistics, which increases the benefits of security and user, but also reduces pollution, consumption and congestion in the city.

The aim of smart city logistics is to minimize carbon emissions and urban congestion due to urban mobility, to save energy, to achieve zero error in accidents and security, to reduce logistics operation costs and to improve the quality of life in the city. Two of the three principles on which city logistics relies are sustainability and liveability are concepts that ensure the continuity of intelligent mobility .

Sustainability and quality of life objectives are the elements that focus on smart city development. Innovative technologies are needed to address the logistics challenges of smart cities in urban areas. The smart city will have many different uses in the form of technologies, automation, sensors, analytics and integration of IoT in the realization of urban space.

The connection of intelligent urban logistics with urban space consists of communication technologies systems and advanced technologies that make people, loads, vehicles and roads integrated smart. Advanced electronic and communication technologies have the ability not only to reduce the wisdom of data to space in urban areas , but also to

reduce the costs of dispatch, increase productivity and operation speed of local delivery vehicles, intervene immediately in the supply chain, and exchange data and information between stakeholders in the chain. Therefore, the main function of these technologies, which have horizontal data integration, is to rationalize and integrate. While real-time data collection, data processing and information distribution can be realized in the rationalization function, they connect and coordinate the main elements of the system in the integration function.

Rationalizing the relationship between space and mobility in urban areas reduces environmental and social negative impacts. These technologies offer a wide range of opportunities to cities to improve land use and urban logistics plans.

Key Words: City logistics, smart city, intelligent mobility, geographic information systems, modelling.

AVRUPA BİRLİĞİNİN 181 / 2011 SAYILI TÜZÜĞÜNE GÖRE OTOBÜSLE SEYAHAT EDEN YOLCULARIN HAKLARI*

Avrupa
Birliğinin 181 /
2011 Sayılı
Tüzüğüne Göre
Otobüsle
Seyahat Eden
Yolcuların
Hakları

263

Dr. Öğr. Üyesi Ramazan DURGUT

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ticaret Hukuku Anabilim Dalı

rdurgut@istanbul.edu.tr,

ORCID ID: *orcid.org/0000-0002-9037-2005.*

ÖZ

Amaç: Ülkemizde şehirlerarası yolcu taşımacılığında en çok otobüsler kullanılmaktadır. Genellikle orta ve büyük ölçekli şirketlerin yer aldığı otobüs taşımacılığı şeklinde bir sektör de oluşmuştur. Otobüsle yolcu taşıma sözleşmesinde, daha zayıf taraf konumunda bulunan yolcunun asgari seviyede de olsa korunması gerekmektedir. Otobüs taşımacılığı sektörünün gösterdiği özellikler dikkate alınarak, sektördeki şirketlerin hizmet kalitesi iyileştirilmeli ve yükseltilmelidir. Otobüs kazası sonucunda yaralanan veya vefat eden yolcular ilgili tazminat talepleri Avrupa Birliğine üye ülkelerin iç hukuklarında hali hazırda düzenlenmiştir. Ancak başta yolcuların sigorta edilmesi, engelli yolcuların hizmete erişimi, yolcuların seyahat öncesi ve sonrası bilgi alması, seferin gecikmesi ve iptali hallerinde yolcuların hakları ile yolcuların otobüs işletmeciliği yapan şirketleri şikâyet etmeleri ile şikâyetlerin makul sürede sonuçlandırılması için Avrupa Birliğince 16 Şubat 2011 tarihinde 181/2011 sayılı Tüzük çıkarılmıştır. Böylece AB üyesi ülkelerde otobüsle seyahat eden yolcularla ilgili yeknesak bir düzenleme oluşmuştur. Ülkemizde otobüsle seyahat eden yolcuların haklarına ilişkin özel bir düzenleme bulunmamaktadır. Kısmen Karayolu Taşıma Kanunu kısmen de Türk Ticaret Kanununda bir takım düzenlemeler bulunsa da, AB'ye uyum çerçevesinde bu konuda da özel düzenleme yapılması gerekmektedir. Olası Türk Yolcu Taşıma Kanunu ve buna ilişkin çıkarılacak Yönetmeliklerde AB'nin 181/2011 sayılı Tüzüğü'nün emsal alınması bakımından çalışmamız faydalı olacaktır.

Yöntem: Çalışmamızda kaynak tarama yöntemi esas alınmıştır. AB'nin 181/2011 sayılı Tüzüğü çevrilmiştir.

* Bu çalışma 22-23 Kasım 2018 tarihlerinde Sakarya, Türkiye'de düzenlenmiş olan 2.Ulaştırma ve Lojistik Ulusal Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication : 27/12/2018

Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 10/04/2019

Kabul Tarihi/Accepted : 19/04/2019

Bulgular: Türk hukukunda otobüsle seyahat eden yolcuların hakları özel olarak düzenlenmemiştir.

Sonuç: Çalışmamızda AB'nin 181/2011 sayılı Tüzüğünde düzenlenen yolcu hakları incelenmiştir. Bu Tüzük esas alınarak otobüsle seyahat eden yolcuların hakları kanuni düzenlenmelidir.

Anahtar Kelimeler: Avrupa Birliğinin 181/2011 sayılı Tüzüğü, Otobüs Taşımacılığı, Yolcu Hakları.

THE RIGHTS OF PASSENGERS IN BUS AND COACH TRANSPORT ACCORDING TO EU REGULATION NO 181/2011

ABSTRACT

Aim: In our country, buses are the most preferred option for interprovincial passenger transportation. Also, the bus transportation sector is established mostly with medium and large scale businesses. It is necessary to protect the weaker party in bus transportation contracts at least at a minimum level. The service quality of the companies in the sector should be improved when the features that the sector demonstrates considered. Claims for damages arising from injuries or deaths due to a bus accident is already regulated in the domestic laws of the member countries of the European Union (EU). However, the European Parliament and of the Council enacted the Regulation No 181/2011 in 16th February 2011 for regulating; insurance of passengers, accessibility of disabled persons, informing passenger before and after the transport, passenger rights in the event of cancellation or delay, passenger complaints and concluding the complaints of passengers in reasonable amount of time. In this way, for the passengers of bus transportation uninformed regulation is established within EU members. In our country, there is no specific legislation regarding the rights of passengers travelling by bus transportation. Although there is some regulation partly in the Highway Transport Code and the Turkish Commercial Code, it is necessary to enact special legislation. To take 181/2011 (EC) as an example of the potential Turkish Passenger Law and related regulations, our study will be useful.

Method: In our study, the source literature method was used. EU Regulation No 181/2011 is translated.

Findings: The rights of passengers travelling by bus in Turkish law are not regulated.

Results: In this study, the passenger rights, which are regulated in the Regulation No 181/2011 (EC), are examined. On the basis of this Regulation, the rights of passengers travelling by bus should be regulated by law.

Keywords: EU Regulation No 181/2011, Bus Transportation, Passenger Rights.

I. GİRİŞ

Yolcu taşıma sözleşmesi, taşıma yöntemi esas alınarak, başta Türk Ticaret Kanunu, Türk Sivil Havacılık Kanunu, Karayolu Taşıma Kanununda düzenlenmiştir. Taşıma yöntemlerine bakıldığında, ülkemizde çoğunlukla insanların otobüs ve minibüsler aracılığıyla karayolu ile seyahat ettikleri görülmektedir.

Karayolu ile yolcu taşıma sözleşmesi Türk Ticaret Kanununun (TTK) 906 ile 916. maddeleri arasında, eski Kanun hükümleri esas olarak düzenlenmiştir. Kanun Gereğesinde İsviçre ve Alman hukuklarında yolcu taşımının “Yolcu Taşıma Kanun”larında özel olarak düzenlendiği, Türkiye’de de böyle bir kanunun yapılması gerektiği belirtilmiştir. Karayolu ile uluslararası yolcu taşımalarını düzenleyen bir anlaşma bulunmamaktadır. Ayrıca karayolu ile yapılacak yolcu taşımalarının idare hukukunu ilgilendiren yönü Karayolu Taşıma Kanunu ve Karayolu Taşıma Yönetmeliği ile Karayolları Trafik Kanununda düzenlenmiştir (Durgut, 2014). Karayolu ile yapılan yolcu taşımalarının en önemli kısmı şehirlerarası otobüsler ile yapılan yolcu taşımalarıdır. Mevzuatta şehirlerarası otobüsle yapılan yolcu taşımalarında yolcuların zorunlu ferdi kaza sigortası yapılması (Çelik, 2008) ile engelli veya sınırlı hareket kabiliyetine sahip yolcuların taşıma hizmetine erişimlerinin sağlanması [Şehirler Arası Yolcu Taşıma Hizmeti İle Servis Ve Turizm Taşımacılığı Hizmetinin Erişilebilir Hâle Getirilmesine Dair Yönetmelik (Resmî Gazete Tarihi: 13.01.2017, Sayısı: 29947)] için bir takım düzenlemeler yapılmışsa da yolcu hakları bir bütün olarak düzenlenmemiştir.

Avrupa Birliğinde yolcuların seyahat için seçtikleri ve kullandıkları araç ve taşıma yöntemine göre yolcu hakları ayrı ayrı düzenlenmiştir.

(1) Havayolu ile Seyahat Eden Yolcuların Hakları İlişkin 261/2004 Sayılı Tüzük (Regulation (EC) No 261/2004 of the European Parliament and of the Council of 11 February 2004 establishing common rules on compensation and assistance to passengers in the event of denied boarding and of cancellation or long delay of flights, and repealing Regulation).

(2) Demiryolu ile Seyahat Eden Yolcu Hakları İlişkin 1371/2007 Sayılı Tüzük (Regulation (EC) No 1371/2007 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2007 on rail passengers' rights and obligations),

(3) Denizyolu ve İçsularda (Nehir ve Göl) Seyahat Eden Yolcuların Haklarına İlişkin 1177/2010 sayılı Tüzük (Regulation (EU) No 1177/2010 of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 concerning the rights of passengers when travelling by sea and inland waterway and amending Regulation)

(4) Otobüs ile Karayolunda Seyahat eden Yolcuların Hakları İlişkin 181/2011 Sayılı Tüzük (Regulation (EU) No 181/2011 of the European Parliament and of the Council of 16 February 2011 concerning the rights of passengers in bus and coach transport and amending Regulation).

Ülkemiz bu düzenlemelerden sadece Havayolu ile Seyahat Eden Yolcuların Hakları İlişkin 261/2004 Sayılı Tüzüğü, Havayolu ile Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik (Resmi Gazete Tarihi: 03.12.2011, Sayısı: 28131) çıkarılarak, iç hukukumuzda aktarılmıştır (Durgut, 2018).

II. AVRUPA BİRLİĞİNİN 181 / 2011 SAYILI TÜZÜĞÜNÜN ÇIKARILMA AMACI

AB'nin 181/2011 sayılı Tüzüğü, Tüzüğün giriş bölümünde belirtilen amaçlarla çıkarılmıştır. Bu amaçlardan en önemlileri ise, karayolu ile seyahat eden yolcuların taşıma sözleşmesinin zayıf tarafı ve tüketici olmaları sebebiyle yasal korunma düzeyini yükseltmek; daha çok orta ve küçük ölçekli şirketlerden oluşan taşıma sektörünü disipline etmek ve sundukları hizmetin kalitesini yükseltmek; yolcuların olası kazalarda uğrayacakları zararları tazmini yanında başta ilk yardım, barınma, bakım, elbise ve ulaşım imkânlarından yararlanmalarını sağlamak; yolcuların seyahat öncesi ve sırasında ulaşım hakkında bilgi sahibi olmalarını temin etmek, yolcuların taşıyıcıları şikâyet etme usulünü ve üye devletlerinin oluşturacağı mercilere şikayette bulunmalarını sağlamak; üye devletlerin Tüzüğe uyulması için etkili, orantılı ve caydırıcı yaptırımlar öngörmesini temin etmektedir. Ayrıca Tüzükte, engelli ve hareket kabiliyeti sınırlı kişilerin başta bilgi alma hakları ile refakatçileriyle birlikte seyahat etmeleri ve bu kişilere yardımcı olmaları

için taşıyıcı ve otogar işletmesi çalışanlarının yükümlülükleri ve eğitilmeleri de düzenlenmiştir. Bunların dışında seferin iptali ve gecikmesi halinde yolcuların sahip olduğu haklarda özel olarak ele alınmıştır.

III. AVRUPA BİRLİĞİNİN 181 / 2011 SAYILI TÜZÜĞÜNÜN UYGULAMA ALANI

Tüzüğün uygulama alanı, kalkış ve varış yeri arasında mesafe, seferin tarifeli olup olmadığına bakılarak ayrı ayrı düzenlenmiştir. Tüzük bir üye devlet içindeki kalkış veya varış yerinde bulunan ve planlanan seyahat güzergâhının 250 km veya daha fazla olduğu tarifeli hat hizmetlerini alan yolculara uygulanacaktır (m. 2/1). Ancak birinci fıkrada belirtilen planlanan seyahat güzergâhının 250 km'den daha kısa olduğu ulaşım hizmetlerinde, Tüzük hükümlerinin tamamı değil, madde 4 fıkra 2, madde 9, madde 10 fıkra 1, madde 16 fıkra 1 bent b ve madde 16 fıkra 2, madde 17 fıkra 1 ve 2 ve yine madde 24 ila 28 arasındaki maddeler uygulanacaktır (m.2/2). Yine Tüzüğün 9 ila 16 arasındaki maddeleri ile m. 17/3 ve Bölüm IV, V ve VI dışında, yolcunun asıl kalkış yerinin veya nihai varış yerinin bir üye devletin egemenlik sahası içinde olması koşuluyla arazi ulaştırma (Charter) hizmetleri alan yolcular için de Tüzük hükümleri geçerlidir (m. 2/3). Buna karşılık paket tur sözleşmeleri kapsamında yapılan iptallerde, Tüzük hükümleri uygulanmayacaktır (m. 2/8).

IV. YOLCUNUN ÖLMESİ VEYA YARALANMASI İLE BAGAJIN KAYBI VEYA HASARA UĞRAMASI HALİNDE YOLCU HAKLARI

Otobüs kazası kapsamında yolcunun ölmesi, yaralanması ile bagajın kaybı ve hasara uğraması durumunda, taşıyıcılar üye ülkelerin ulusal hukuklarına göre sorumlu olacaklardır. Tazminatın tutarı ulusal düzeyde geçerli hukuki kurallara göre hesaplanır. Vefat veya bedensel yaralanma durumunda ve yine bagajın kaybedilmesi veya hasar görmesi durumunda bunun için öngörülmüş maksimum sınırlar hasar durumu başına yolcu başına 220 000 AVR, bagaj parçası başına 1.200 AVR tutarlardan daha düşük olamaz (m. 7). Tekerlekli sandalyelerin ve başkaca hareket etmeye yardımcı araçları veya yardımcı cihazların hasar görmesi durumunda tazminat, her zaman kaybolan veya hasar gören donanımın yeniden temin değerine veya onarım giderlerine karşılık gelir (m. 7/2 son cümle).

Yine bir otobüsün kullanılması sırasında ortaya çıkan kazalarda taşıyıcı, kazadan sonra yolcuların doğrudan oluşan pratik ihtiyaçları bakımından makul ve orantılı bir yardım sunar. Bu yardım gerekmesi halinde barınma, bakım, elbise, taşıma ve ilk yardımı içerir. Yardımın sağlanması hiçbir

durumda sorumluluğun kabul edildiği anlamına gelmez. Taşıyıcı barınma giderlerini, her bir yolcu için geceleme başına 80 AVR olmak üzere ve yine maksimum iki gece olmak üzere sınırlayabilir (m. 8).

V. SEFERİN GECİKMESİ VEYA İPTAL EDİLMESİ HALİNDE YOLCU HAKLARI

AB'nin 181/2011 sayılı Tüzüğüne göre taşıyıcının makul sebeplerle otobüsün otogardan kalkışını iptal etmesi veya 120 dakikadan fazla gecikmesi bekleniyorsa ya da çifte rezervasyon durumunda, a) mümkün olan en erken zamanda seferin devam ettirilmesi veya fiyat ilavesi olmaksızın seyahat anlaşmasında bildirilen koşullarla kıyaslanabilir koşullar altında varış yerine doğru değiştirilmiş bir seyahat güzergâhıyla seyahatin devam ettirilmesi; b) gerekmesi halinde mümkün olan en erken bir saatte, taşıma anlaşmasında belirtilmiş olan birinci seyahate başlangıç noktasına ücretsiz geriye seyahat hakkı vermelidir (m. 19/1). Eğer taşıyıcı yolcuya Fıkra 1'da belirtilen seçimi sunmuyorsa, o zaman yolcu Fıkra 1 Bent c uyarınca seyahat ücretinin iadesine ilave olarak seyahat ücretinin % 50'si tutarında bir tazminat talep etme hakkına sahiptir. Taşıyıcı bu tutarı tazminat talep yazısı sunulduktan sonra bir ay içinde öder (m. 19/2). Eğer otobüs sefer sırasında işletim dışı kalırsa, o zaman taşıyıcı, ya işletim dışı otobüsün bulunduğu yerden bir başka araçla ulaşım hizmetinin devam ettirilmesini ya da işletim dışı otobüsün bulunduğu yerden seyahatin devam ettirilmesinin mümkün olduğu uygun bir bekleme noktasına veya otogara doğru bir ulaştırma hizmetini sunar (m. 19/3). Eğer bir tarifeli ulaştırma hizmeti iptal ediliyor veya bu hizmet aracının duraktan kalkışı 120 dakikadan daha fazla gecikiyorsa, o zaman yolcular seferin devam ettirilmesini veya değiştirilmiş bir güzergâh üzerinden yolculuğun devam ettirilmesini ya da fıkra 1 uyarınca taşıyıcı tarafından seyahat ücretinin iadesini talep etme hakkına sahiptir (m. 19/4). Seyahat ücretinin fıkra 1 bent b ve fıkra 4'de belirtildiği üzere iadesi, teklif yapıldıktan sonra veya iade talebi ulaştıktan sonra 14 gün içinde gerçekleştirilir. Ödenen tutarda seyahat ücretinin tamamen iadesi, seferin yapılmamış parçaları için ve yine yolcunun başlangıçtaki seyahat planları gereği yolculuğun artık amacına aykırı olması koşuluyla, seferin yapılmış parçaları için gerçekleştirilir. Belirli bir süre sınırsız seyahat olanağı sunan seyahat kartlarının maliyeti oranına uygun olarak iade edilir. İade, yolcunun bir başka iade biçimi üzerinde anlaşmadıysa, parasal olarak gerçekleştirilir (19/5).

Bir tarifeli ulaştırma hizmetine ait kalkışın iptali veya gecikmesi durumunda taşıyıcı veya gerekmesi halinde otogar işletmecisi bir otogardan çıkış yapan yolcuları mümkün olduğunca çabuk bir biçimde, fakat sefer planına uygun kalkış saatinden en geç 30 dakika sonra durum hakkında ve

eğer bilgiler mevcutsa tahmini kalkış zamanı hakkında bilgilendirir (m. 20/1).

Bir seferin iptali durumunda ve yine üç saatli planlanan bir seyahat süresine sahip seferlerde bir otogardan kalkışın 90 dakikadan gecikmesi durumunda taşıyıcı yolculara ücretsiz olarak, otobüs içinde otobüs garında kullanıma sunulabilir veya beklenecek biçimde temin edilebilir olduğu sürece, bekleme süresine veya gecikmeye makul bir oranda ayaküsti atıştırma, öğünler veya meşrubatlar; bir gece veya daha uzun süreli bir kalmanın gerekli olması koşuluyla, bir otel odası veya bir başka barınma olanağı ve yine otogar ile barınma yeri arasındaki ulaşım hizmetinin organizasyonuna destek sunar. Taşıyıcı toplam barınma giderlerini - otogar ile barınma yeri arasındaki ulaşım giderleri olmaksızın - gece başına her bir yolcu için 80 AVR tutarında bir bedelle ve maksimum iki gecelik bir süreyle sınırlandırabilir (m.21).

AB'nin 181/2011 sayılı Tüzüğü, üye devletlerin ulusal hukuklarına göre yolcuların iptal ve gecikme nedeniyle uğrayacakları zararları tazmin için talepte bulunmalarına engel teşkil etmemektedir. Yani Tüzük hükümleri dışında üye devletlerin ulusal hukukları uyarınca yolcular ilave hak taleplerinde bulunabilirler (m.22).

VI. YOLCULARIN SEYAHAT VE YOLCU HAKLARI KONUSUNDA BİLGİ ALMA HAKLARI

AB'nin 181/2011 sayılı Tüzüğü m. 24 uyarınca, taşıyıcılar ve otogar işletmecileri, tüm sefer boyunca kendilerine ait her bir yetki alanı içinde yolcuların makul bir biçimde bilgilendirilmesini sağlar. Yine Tüzüğün 25. maddesine göre, taşıyıcılar ile otogar işletmecileri yolcuları, yolcu hakları konusunda da bilgilendirmek zorundadırlar. Bu hükme göre "taşıyıcılar ve otogar işletmecileri kendilerine ait her bir yetki alanı içinde, yolcuların en geç kalkış sırasında bu tüzük uyarınca sahip oldukları hakları konusunda uygun ve anlaşılır bilgileri almalarını sağlarlar. Bu bilgilendirmeler otogarlarda ve gerekmesi halinde internet ortamında kullanıma hazır hale getirilirler. Bu bilgilendirmeler engelli insanlar veya sınırlı hareket kabiliyetine sahip kişiler için talep edilmesi halinde ve uygulanabilir olması koşuluyla, erişilebilir biçimde kullanıma hazır hale getirilir. Bu bilgilendirmeler, üye devletler tarafından Madde 28 Fıkra 1 uyarınca tayin edilmiş yaptırım merci veya yaptırım mercileriyle temas kurmak için gerekli bilgileri içermek zorundadır."

VII. YOLCULARIN ŞİKÂYET HAKKI VE USULÜ İLE YAPTIRIMLAR

Tüzüğe göre taşıyıcılar, tüzükle tespit edilmiş haklar ve yükümlülüklerle ilgili olarak yolcuların Şikâyetlerin işleme alınması için bir sistem kurmakla yükümlüdürler (m. 26). Yolcuların Tüzüğün 7. maddesi uyarınca tazminat talepleri hariç, Tüzüğün uygulanmasıyla ilgili taşıyıcıya yapacakları Őikâyetler, tarifeli ulaştırma hizmetinin fiili veya planlanmış uygulanmasından sonra üç ay içinde ulaştırmak zorundadır. Taşıyıcı kendisine Őikâyetin ulaşmasından sonra bir ay içinde yolcuya, Őikâyetin kabul edilip edilmediği; Őikâyetin reddedilip edilmediği veya Őikâyetin henüz işleme alınıp alınmadığı konusunda bildirimde bulunmak zorundadır. Nihai yanıt süresi Őikâyetin ulaşmasından itibaren üç ayı geçemez (m. 27). Yine devletler de yolcuların Şikâyet haklarını kullanmaları ve taşıyıcı ile otogar işletmecilerinin Tüzük hükümlerine uymalarını sağlamak ve uymayanlara yaptırım uygulamak için bir merci tayin etmeleri gerekmektedir (m. 28-30). Hemen belirtmek gerekir ki, bu merci dışında yolcuların haklarını Şikâyet haklarını kullanmaları için, mahkemeye erişim haklarını dışında, alternatif uyuşmazlık çözüm mekanizmaları olan tahkim ve arabuluculuk mekanizmaları da kurulabilir (Führich, 2015).

VIII. SONUÇ

AB'nin 181/2011 sayılı Tüzüğu ve eklerinde yolcuların hakları oldukça ayrıntılı ve yolcuları koruyacak şekilde düzenlenmiştir. AB Tüzüğünün çıkarılma amaç ve gerekçesi olan Tüzükte belirtilen hususlar ülkemizde yapılan taşımalar içinde geçerlidir. Bu sebeple otobüsle seyahat eden yolcuların haklarının, çıkarılacak Türk Yolcu Taşıma Kanunu veya Türk Ticaret Kanunu veya Karayolu Taşıma Kanununa yapılacak bir eklemeye düzenlenmesi faydalı olacaktır. Havayolu ile seyahat eden yolcuların haklarının yönetmelikte düzenlenmesi konusunda yapılan eleştiriler dikkate alınarak, düzenlemenin kanun veya kanunla eşdeğer cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile yapılması, yolcu haklarının yasal güvenceye sağlanması açısından oldukça önemlidir. Ancak engelli ve seyahat kabiliyeti kısıtlı yolcuların ulaşım hizmetine erişimine ilişkin yapılan düzenleme bu eleştiri dikkate alınmamış ve Şehirler Arası Yolcu Taşıma Hizmeti İle Servis ve Turizm Taşımacılığı Hizmetinin Erişilebilir Hâle Getirilmesine Dair Yönetmelik çıkarılmıştır. Anayasada düzenlenen seyahat özgürlüğu kapsamında bu tür düzenlemelerin kanunla yapılması lazımdır. Yine Avrupa Birliğinin yolcu haklarıyla ilgili Tüzüklerinin Türk hukukunda karşılığı kanun olup, yönetmelik değildir. Bunun dışında yönetmeliklerin kolayca değiştirilip, yürürlükten kaldırılabildiği veya

mahkemelerce iptal edildiği düşünöldüğünde, yolcu haklarının kanunla düzenlenmesi daha da önemli hale gelmektedir. Ayrıca suç ve cezaların kanuniliği ilkesi gereğince, yolcu haklarının yönetmelikle düzenlenmesi halinde, taşıyıcı ve otogar işletmecilerine yaptırım uygulanması imkânsız hale gelmektedir.

**Avrupa
Birliğinin 181 /
2011 Sayılı
Tüzüğüne Göre
Otobüsle
Seyahat Eden
Yolcuların
Hakları**

271

KAYNAKÇA

- Çelik, A. Ç. (2008). Karayoluyla Yolcu Taşıma Taşımacının ve Sigortacının Sorumluluğu, İstanbul: Legal.
- Çelik, A. Ç. (2017). Karayoluyla Yolcu Taşımada Sorumluluk ve Zamanasımı, <http://www.tazminathukuku.com/arastirmayazilari/karayoluyla-yolcu-tasimada-sorumluluk-ve-zamanasimi.htm>, (20.10.2017).
- Durgut, R. (2018). Havayolu İle Seyahat Eden Yolcuların Haklarının Türk Hukukunda Düzenlenişi. *Ankara Barosu Dergisi*, 2018(1): 191-218.
- Durgut, R. (2014). Yolcu ve Bagaj Taşınması, 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Taşıma İşleri Paneli II - 1 Şubat 2014, Bahçeşehir Üniversitesi, "Taşıma Hukuku ve Sigortaları", İstanbul Barosu Yayınları, İstanbul s. 125 – 129. <http://www.istanbulbarosu.org.tr/Yayinlar/BaroKitaplari/TASIMA24102014.pdf>.
- Führich, E. (2015). Reiserecht, 7. neu bearbeitete Auflage, C.H.BECK, München .

**THE RIGHTS OF PASSENGERS IN BUS AND COACH
TRANSPORT ACCORDING TO EU REGULATION NO
181/2011****EXTENDED ABSTRACT**

In Turkey, buses and minibuses are the most preferred option for interprovincial passenger transportation. Road passenger transport contract Between the articles 906 and 916 of the Turkish Commercial Code, the provisions of the former Law are regulated. Road transports have an administrative legal aspect as well as civil legal aspects. The administrative aspect of road transport is regulated by the Law on Road Transport, Road Transport and Road Traffic Law. But there is no agreement regulating international passenger transport by road.

The most important part of passenger transport by road is passenger transportation by intercity buses. In the legislation, some regulations have been made on the compulsory personal accident insurance for the passengers and on the access of the disabled passengers to the transportation service. However, when the legislation was examined, it was seen that passenger rights were not regulated as a whole. In the European Union, passenger rights are arranged separately according to the vehicle and transportation method the passengers have chosen for travel.

(1) Regulation (EC) No 261/2004 of the European Parliament and of the Council of 11 February 2004 establishing common rules on compensation and assistance to passengers in the event of denied boarding and of cancellation or long delay of flights, and repealing Regulation.

(2) Regulation (EC) No 1371/2007 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2007 on rail passengers' rights and obligations.

(3) Regulation (EU) No 1177/2010 of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 concerning the rights of passengers when travelling by sea and inland waterway and amending Regulation.

(4) Regulation (EU) No 181/2011 of the European Parliament and of the Council of 16 February 2011 concerning the rights of passengers in bus and coach transport and amending Regulation.

From these regulations, our country has been transferred to our domestic law by issuing Regulation (EC) No 261/2004 of the European Parliament and of the Council of 11 February 2004 establishing common rules on

compensation and assistance to passengers in the event of denied boarding and of cancellation or long delay of flights, and repealing Regulation. And we will also examine the problems in the framework of this Regulation within the framework of Regulation (EU) No 181/2011 of the European Parliament and of the Council of 16 February 2011 concerning the rights of passengers in bus and coach transport and amending Regulation.

EU Regulation 181/2011 has been enacted for the purposes set out in the introduction to the Regulation. The most important of these purposes is to protect the passengers travelling by road within the framework of the transportation contract; discipline the transport sector; to increase the quality of service, to compensate for damages in a possible accident; the responsibilities and training of the employees of the carrier and bus station companies are to protect the rights of the passengers who are disabilities or limited mobility in case of cancellation and delay of the bus expedition.

Application area of the Regulation; It is arranged in different ways taking into account whether the distance between the departure and the destination and whether the voyage is scheduled or not. The Regulation shall be applied to passengers on the take-off or arrival point within a Member State and on scheduled line service with a planned travel route of 250 km or more. The provisions of the Regulation shall also apply to passengers who receive services such as Charter, provided that the passenger's original departure location or final destination is within the sovereignty area of a Member State.

Within the scope of the bus accident; In case the passenger has died, injured, and the baggage is lost and damaged, the carriers shall be responsible according to the national law of the Member States. The amount of compensation shall be calculated according to the national legal rules. In the case of a bus crash, the carrier also offers reasonable and proportionate assistance in terms of the practical needs of the passengers directly after the accident. This includes accommodation, care, clothes, transport and first aid if required. Providing assistance does not mean that the responsibility is accepted.

According to the Regulation, if the carrier is expected to cancel the bus's departure from the bus station for reasonable reasons or delay more than 120 minutes, or if there is a double booking, some obligations are raised. First of all, the carrier must continue the expedition as early as possible or continue the journey with a modified travel route to the destination without the addition of a price. If necessary, it should allow the first travel to the starting point free to travel back to the starting point specified in the transport

agreement as early as possible. If the other options cannot be provided or become useless for the passenger, the carrier must return the fare to the passenger. Also in case of delay (especially more than 30 minutes) the passengers should be informed of the situation. In addition, Regulation 181/2011 does not constitute an obstacle to the demands for indemnity that may be incurred by the due to cancellation and delay in accordance with the national law of the Member States.

In accordance with Regulation, carriers and bus operators ensure that passengers are informed in a reasonable manner. Carriers and bus operators must inform passengers. According to the Regulation, carriers are obliged to establish a system for the processing of passenger complaints in relation to the rights and obligations determined by the regulation. The complaints to be made by the passengers must be delivered to the carrier within 3 months from the journey or trip plan. The carrier should provide information about the situation within 1 month after the complaint is received and must also provide an answer within 3 months. The Member States must also authorize an institution to monitor compliance with the Rules of this Regulation.

Turkey also has to be made an arrangement relating to road transport. Turkey also should be issued a regulation benefiting from EU law. These regulations should be made with an act in order to protect both the provisions and criminal penalties in accordance with the principle of legality. In other words, these regulations should be regulated by law or by presidential decrees.

Keywords: EU Regulation No 181/2011, Bus Transportation, Passenger Rights.