



ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ  
Academic Review of Economics and Administrative Sciences

# ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

*Academic Review of Economics and Administrative Sciences*

**ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ**

**ACADEMIC REVIEW OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES**

Cilt:12 • Sayı:2 • ISSN: 2564-6931

**Sahibi / Owner**

**Fakülte Adına Dekan Prof. Dr. Haluk BENGÜ**

**Editör / Editor**

Ali Eren ALPER

**Editör Yardımcıları / Assistant Editors**

Arzum BÜYÜKKEKLİK  
Ali Gökhan GÖLÇEK

**Yayın Kurulu / Publication Board**

Muhsin	KAR	(Niğde Ömer Halisdemir University)
Haluk	BENGÜ	(Niğde Ömer Halisdemir University)
Mehmet	DEMİRAL	(Niğde Ömer Halisdemir University)
Ali	DERAN	(Tarsus University)
Fikret	DÜLGER	(Çukurova University)
Elshan	BAGHİRZADEH	(Azerbaijan State University of Economics)
Kshitij Ghanshyam	TRIVEDI	(Sardar Vallabhbhai National Institute of Technology)
Aleksandra	GÓRECKA	(Warsaw University)
Maria	PARLINSKA	(Warsaw University)
Abdülmecit	NUREDİN	(International Vision University)
Gulmira	ABDİRASSİLOVA	(Kazakh State Women's Teacher Training University)

**Yayın Kurulu Sekreteri / Publication Secretary**

Ali Gökhan GÖLÇEK

**Danışma Kurulu / Advisory Board**

Prof. Dr. Hüseyin	AKAY	(Balıkesir Üniversitesi)
Prof. Dr. Nalan	AKDOĞAN	(Başkent Üniversitesi)
Prof. Dr. Mehmet Ali	BİLGİNOĞLU	(Erciyes Üniversitesi)
Prof. Dr. Gönül	BUDAK	(Dokuz Eylül Üniversitesi)
Prof. Dr. Serap	ÇABUK	(Çukurova Üniversitesi)
Prof. Dr. Mümin	ERTÜRK	(Arel Üniversitesi)
Prof. Dr. Recep	KÖK	(Dokuz Eylül Üniversitesi)
Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt	ÖNAL	(Çukurova Üniversitesi)
Prof. Dr. Kerim	ÖZDEMİR	(Balıkesir Üniversitesi)
Prof. Dr. Maria	PARLINSKA	(Warsaw University of Life Sciences)
Prof. Dr. Janina	SAWICKA	(Warsaw University of Life Sciences)
Prof. Dr. Yusuf	SÜRME	(Karadeniz Teknik Üniversitesi)
Prof. Dr. Semih Hüseyin	TOKAY	(Gazi Üniversitesi)
Prof. Dr. Ahmet Burçin	YERELİ	(Hacettepe Üniversitesi)

**Hakem Kurulu / Referee Board**  
Bu Sayının Hakemleri, Nisan 2019; 12(2)

Murat	AKIN	(Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)
Fındık Özlem	ALPER	(Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)
Mesut	ATASEVER	(Uşak Üniversitesi)
Hasan	BÜLBÜL	(Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)
Hakan	CANDAN	(Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi)
Ahmet	ÇOŞKUN	(Uşak Üniversitesi)
İlker Hüseyin	ÇARIKÇI	(Süleyman Demirel Üniversitesi)
Özge	DEMİRAL	(Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)
Ömür	DEMİRER	(Hitit Üniversitesi)
Ali	DERAN	(Tarsus Üniversitesi)
Hatice Işın	DİZDARLAR	(Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)
Selen	DOĞAN	(Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)
Serhat Ahmet	ERKMEN	(Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi)
Murat	GÜLER	(Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)
Özkan	HAYKIR	(Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)
Leyla	İÇERLİ	(Aksaray Üniversitesi)
Onur	KÖKSAL	(Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)
Didem	ÖZER ÇAYLAN	(Dokuz Eylül Üniversitesi)
Aziz Gökhan	ÖZKOÇ	(Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi)
Özlem	ÖZTÜRK ÇETENAK	(Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)
Çiğdem	ŞAHİN	(Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)
Erhan	TAŞBAŞ	(National Chengchi University)
Kemal	YAYLA	(İzmir Katip Çelebi Üniversitesi)

**Adres:** Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bor Yolu Üzeri 51243 Kampus /  
NİĞDE

**Tel:** 0 388 225 20 12 **Faks:** 0 388 225 20 14 **E-posta:** iibfdergi@ohu.edu.tr

**Web:** <http://http://dergipark.gov.tr/ohuiibf>

**Copyright@ohuiibfdergi2019**

**Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Academic Review of Economics and Administrative Sciences**

Tüm Hakları Mahfuzdur. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi yılda dört kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Dergide yayımlanan makalelerdeki görüşler yazar(lar)ına aittir. Yayın Kurulu tarafından benimsendiği anlamına gelmez. Yayımlanması uygun bulunmayan makaleler geri verilmez. Yayın Kurulu, yazının önüne dokunulmaksızın gerekli yazım ve cümle değişiklikleri yapma (kısaltma dâhil) hakkını saklı tutar. Dergideki makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, *Akademi Sosyal Bilimler Endeksi (ASOS)*, *IndexCopernicus*, *EBSCO*, *Sobiad*, *Academic Keys*, *Eurasian Scientific Journal Index*, *Araştırmax*, *Journal Factor*, *JournalSeek*, *Science Library Index CAB Abstracts* ve *ProQuest* tarafından taranmaktadır.



## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

### (Araştırma Makalesi / Research Article)

- Bireysel Performansta Sosyal Kimlik Bileşenleri ve Davranışsal Niyetin Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma** .....133-145  
*Social Identity Components in Individual Performance and The Role of Behavioral Intention: A Research on Academicians*  
Fatih ÇETİN  
Muhammet Ali ÇELEBİ
- Bireylerin Bazı Kişilik Özelliklerinin Girişimci Kariyer Değerine Olan Etkisi: Önlisans Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma**.....146-159  
*The Effect of Individuals' Personality Characteristics on Career Value (Entrepreneur): A Research on Entrepreneurship Inclinations of Associate Degree Students*  
Funda ER ÜLKER  
Betül BALKAN AKAN
- Otantik Liderlik Davranışının Örgütsel Etik İklim Üzerine Yansımaları: Kantitatif Bir Çalışma** .....160-182  
*Reflection on Organizational Ethical Climate of Authentic Leadership Behavior: A Quantitative Study*  
Hüseyin YILMAZ
- Örgütlerde Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Lojistik Hizmet Sağlayıcılarına Yönelik Bir Araştırma**.....183-201  
*The Effect of Glass Ceiling Syndrome on Organizational Trust in Business: A Research on Logistics Service Providers*  
Edip ÖRÜCÜ  
Görkem AKGÜL
- Kaldıraç ve Yabancı Sahipliğin Ar-Ge Yatırımları İle Firma Performansı Üzerindeki Moderatör Etkisinin İncelenmesi: Türkiye Örneği**.....202-212  
*The Review of The Moderator Effect of Leverage And Foreign Ownership on Firm Performance: Turkey Sample*  
Hasan AYAYDIN  
Fahrettin PALA  
Abdulkadir BARUT
- Turizm ve Suç İlişkisinin Bibliyometrik Haritalama İle İncelenmesi** .....213-228  
*The Investigation of Crime And Tourism Association with Bibliometric Mapping*  
Gamze ALP  
Birsen ÇEVİK ÜNLÜ

**Kurumsallaşma Düzeylerinin İşletme Yapısına Göre İncelenmesi: Oteller Üzerine Bir Araştırma** .....229-251

*Examination of Institutionalization Degree According to The Business Structure: A Survey on Hotel Enterprises*

*Engin TENGİLİMOĞLU*

*Erkan AKGÖZ*

**Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sabotaja Etkilerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma**-252-263

*A Research on the Determining Effects of Perceived Organizational Justice to Organizational Sabotage*

*İbrahim YALÇIN*

*Ali BAYRAM*

*Coşkun AKÇA*

**Entropi Temelli Maut Yöntemi İle Yenilikçi Girişimlerin Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi** .264-288

*Innovative Activities' Evaluation of Innovative Firms with Maut Based on Entropy*

*Nuri ÖMÜRBEK*

*Esin KİŞİ*

**Ürûğlar ve Jüzlerin Kazakistan'daki Sosyo-Politik Yapı İçindeki Rolü**.....289-300

*Role of Tribes (Ru) And Clans (Zhuz) in Socio-Politic Structure in Kazakhstan*

*Turgay DÜĞEN*

**Hedef Maliyetleme ve Hedef Maliyetlemenin Bir Üretim İşletmesinde Uygulanması** .....301-315

*Target Costing and Implementation Of Target Costing in A Production Company*

*Çağrı KÖROĞLU*

*Erkan DENDEŞ*

*Ash ERİNCİK DENDEŞ*

**Elektrik Tüketimi, Karbon Emisyonu ve Ekonomik Büyüme İlişkisi (1995-2014)**.....316-327

*Electricity Consumption, Co2 Emission and Economic Growth (1995-2014)*

*Serdar ÖZTÜRK*

*Tuba KÜSMEZ*



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Yıl: Cilt-Sayı: 12(2) ss: 133-145

Academic Review of Economics and Administrative Sciences  
Year: Vol-Issue: 12(2) pp: 133-145

<http://dergipark.gov.tr/ohuübf/>

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuübf.531294

Geliş Tarihi / Received: 22.02.2019

Kabul Tarihi / Accepted: 12.03.2019

Araştırma Makalesi

Research Article

## BİREYSEL PERFORMANSTA SOSYAL KİMLİK BİLEŞENLERİ VE DAVRANIŞSAL NİYETİN ROLÜ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA\*

Fatih ÇETİN<sup>1</sup>

Muhammet Ali ÇELEBİ<sup>2</sup>

### Özet

Mevcut çalışmada, sosyal kimliğin bilişsel, duygusal ve değerlendirmeye dayalı alt boyutlarının rol-içi ve rol-dışı performansına olan etkileri ve davranışsal niyetin bu süreçte bir aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma 592 akademik personel üzerinden kolayda anket yöntemiyle toplanan veriler üzerinden yürütülmüştür. Değişkenler arasındaki etkileşimler için yapısal eşitlik modeli kurulmuş, modeldeki aracılık rolleri için dolayı etkilerin anlamlılığına bakılmıştır. Araştırma sonucunda rol performansını yalnızca sosyal kimliğin değerlendirme alt boyutundaki önem hissini etkilediği, rol-dışı performansın sosyal kimliğin bilişsel alt boyutundaki çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri etkilediği, sosyal kimliğin duygusal alt boyutlarından bağlılığın davranışsal niyeti etkilediği ancak davranışsal niyetin bu süreçte bir aracılık rolünün olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

**Anahtar Kelimeler** : Sosyal Kimlik, Örgütsel Kimlik, Davranışsal Niyet, Bireysel Performans

**Jel Sınıflandırılması** : M10, M19.

\* Bu çalışmada ikinci yazarın "Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel-Dışsal Güdülenmenin Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tezi için toplanan veriler kullanılmıştır.

<sup>1</sup> Doç. Dr. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü. [fatih\\_cetin@ymail.com](mailto:fatih_cetin@ymail.com). ORCID: 0000-0002-2487-9553

<sup>2</sup> Dr. Hazine ve Maliye Bakanlığı. [muhammetalicelebi@gmail.com](mailto:muhammetalicelebi@gmail.com). ORCID:0000-0003-3892-1879

## SOCIAL IDENTITY COMPONENTS IN INDIVIDUAL PERFORMANCE AND THE ROLE OF BEHAVIORAL INTENTION: A RESEARCH ON ACADEMICIANS

### *Abstract*

*In the present study, the role of cognitive, emotional and evaluative social identity on in-role and extra-role performance and the mediating role of behavioral intention in these interactions were investigated. The research was conducted on the data collected from 592 academic staff with a convenience survey method. For the interactions between variables, a structural equation model was established and the significance of the indirect effects was examined for the mediating roles in the model. Findings show that the sense of significance as the evaluative sub-dimension of social identity has an impact on role performance, the relationship with the colleagues as the cognitive sub-dimension of social identity has an impact on extra-role performance, the commitment as the affective sub-dimension of social identity has an impact on behavioral intention without any moderating roles of behavioral intention in these processes.*

**Key Words** : Social Identity, Organizational Identity, Behavioral Intention, Individual Performance.  
**Jel Classification** : M10, M19

### GİRİŞ

Performans açısından kimlik-davranış ilişkisinin ortaya çıkarılmasındaki temel varsayımlardan birisi, kişilerin kimliğiyle örtüşen ve kimliğini destekleyen faaliyetleri veya ilişkili performansı oluşturan eylemleri yerine getirerek motive olmalarıdır (Burke & Tully, 1977). Bu açıdan kimlik, kişilerin hangi davranışları seçtiği ve sergilediğini gösteren temel kişisel özelliklerden birisidir. Her ne kadar kimlik ile davranış arasındaki ilişkiler karmaşık ve karşılıklı olabilsede sergilenen davranışın bir nedeni veya ortaya çıkarıcı kimliktir (Burke & Reitzes, 1981). Bu yönüyle kimlik, diğerleriyle etkileşimle sosyal süreçlerde oluşması, belirli sosyal durumlarda ortaya çıkan rol ile ilişkili anlamlar taşıması kişinin sembolik ve yansıyan özelliklerini göstermesi bakımından üç temel niteliği içinde barındırmaktadır. Bu nitelikler hem sosyal durumlar hem de bu durumlardaki davranışlar açısından kişilere referans çerçeveleri veya bakış açıları sunmaktadır.

Kişilerin sosyal bir gruba dâhil olmasıyla ilişkili sosyal kimlik, sosyal grubun paylaştığı değer, düşünce ve davranışlarla şekillenmekle birlikte kişilerin rol davranışlarına da yön vermektedir. Bir yönüyle ortak anlamlar taşıyan bu etkileşimde kendilik, sosyal grup kültürü içindeki performans bakımından oluşturulmakta ve değerlendirilmektedir. Böylelikle kişilerin sosyal kimlik veya rol kimliğindeki farklılıklar performanslarındaki farklılıklarını açıklayabilmektedir. Bu anlayışla mevcut çalışmada, sosyal kimliğin alt boyutlarının rol-içi ve rol-dışı performansta nasıl farklılaştığı ve bu süreçte davranışsal niyetin rolünün ne olduğu araştırılmıştır.

## I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

### I.1. Sosyal Kimlik

Sosyal kimlik, bir grup kişiyle birlik olma veya gruba olan aidiyet algısının, kişilerin kendilerini grup üyelikleri açısından tanımlamaları ve grubun kendilerine özgü tipik özelliklerini öne sürmeleri olarak tanımlanmaktadır (Hogg & Abrams, 1988; Van Knippenberg, 2000:358). Kavramın boyutları konusunda farklı yaklaşımlar öne sürülmüştür. Bunlardan bazıları sosyal kimliği tek boyutlu (Kelly, 1988), iki boyutlu (bilişsel ve duygusal; Stets & Burke, 2000; van Zomeren, Postmes & Spears, 2008), üç boyutlu (merkeziyet, grup içi etkilenme ve grup içi bağlanma; Cameron, 2004), dört boyutlu (gruplar arası bağlam algısı, grup içi çekicilik, karşılıklı bağımlılık inancı ve duyarsızlaşma; Jackson & Smith, 1999) ve yedi boyutlu (kendi kendini kategorize etme, değerlendirme, önem, karşılıklı bağımlılık ve bağlılık duygusu, sosyal bütünlük, davranışsal niyet ve içerik ve anlam; Ashmore vd., 2004) olarak yapılan açıklamalardır (Feitosa, vd., 2012:531). Ancak Tajfel (1978) ile Ellemers ve arkadaşları (1999)'nın yapmış olduğu üç boyutlu (bilişsel, duygusal ve değerlendirme) yapı yazında öne çıkmaktadır.

Tajfel (1978) kişinin belirli sosyal gruplara ait olduğunu ve bazı duygularla bu grup üyeliğinin kişi için önemli bir değeri olduğunu belirterek sosyal kimliği açıklamaktadır. Bu görüş, sosyal kimliğin oluşumunda kendiliğin nasıl kavramsallaştırıldığına dair düşüncelerin gruplar arası bağlamlarda algılanışı (basmakalıp önyargılar ve yanlılık) ve sosyal kategorizasyon sisteminin "kişinin toplumdaki yerini nasıl oluşturduğu ve bunu nasıl tanımladığı" bilgisine dayanmaktadır (Tajfel, 1972: 292-293; Akt:Hogg & Terry, 2000:122). Buradan hareketle sosyal kimliğin bilişsel, duygusal ve değerlendirme boyutları tanımlanmış (Ellemers, Kortekaas & Ouwerkerk, 1999:372) ve mevcut çalışmada bu boyutlandırma referans alınmıştır.

Sosyal kimliğin *bilişsel boyutu*, kişinin bir sosyal gruba üyeliğinin bilişsel farkındalığını ortaya koyan kendi kendine kategorize etme süreçlerini içermektedir (Ellemers, vd., 1999:372). Tajfel (1972) kategorizasyonu, çevreyi benzerliklerine, eylemlere ilişkin eşdeğerliklerine, niyetlere ve davranışlarına göre sınıflandırma veya kişileri, grupları, nesnelere ve olayları düzenleyen psikolojik süreçler olarak ifade etmektedir (Deschamps & Devos, 1998:4). Tajfel kişinin nesnelere ve diğer kişileri kategorize ederken kategoriyle ilişkili olduğuna inandıkları boyutları benzerlik ve farklılıklara göre ayırt etmesini algılamalarına veya bilişsel yönüne vurgu yapmaktadır. Kişinin bilişsel durumunu daha çok önyargılar ve basmakalıp düşünceler etkilemektedir (Abrams & Hogg, 2010:180). Bilişsel boyut sosyal çevreyi parçalara ayırarak kişiye diğerlerini tanımlamak için sistemik bir yol sağlamaktadır. Kategorileştirme, kişinin üyeliği hakkındaki bilgileri ifade etmekte ve kişilerin kendi gruplarını bilişsel olarak nasıl gördüğünü belirlemede son derece önemli olmaktadır. Bu boyut, kişilerin kendileri ile bir bütün olarak grup veya grup üyeleri arasında bilişsel olarak yaptıkları karşılaştırmaları gerektirmektedir (Feitosa, vd., 2012:532). Ashforth ve Meal (1989) sosyal kimliğin kavramsallaştırılmasında duygusal ve değerlendirme boyutlarına ters düşen bilişsel boyutu daha fazla önemsemektedir. Bu anlayışla sosyal kimlik herhangi bir belirli davranış veya duygulanım hali ile mutlak ilişkili olmayan, algısal bir bilişsel yapı olarak görülmektedir. Onlara göre; kişinin grubun hedeflerine yönelik gayret sarf etmeye ihtiyacı yoktur. Bunun yerine, kişinin kendisini sadece psikolojik olarak grubun kaderiyle iç içe geçmiş olarak algılamak isteyerek kimlik oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Ashforth & Mael, 1989:21).

Sosyal kimliğin bir diğer boyutu kişinin gruba karşı hissettiği duyguları içeren *duygusal boyuttur*. (Ellemers, vd., 1999:372). Tajfel (1978) kişinin sosyal gruba olan üyeliğini, kişinin kendiliğinin bir parçası olan değerleri ile duygularına bağlı olarak gerçekleşmesi ve üyeliğe attığı duygusal önemle açıklamaktadır (Scott & Lane, 2000:46). Kelman (1961) kimlik tespitini örgütle birliktelik olarak algılanan değil, "üyelik arzusuna dayalı katılım" olarak tanımlamaktadır (Ashforth & Mael, 1989:23). Bu tanımlamalarda sosyal kimlik, öncelikle farklı sosyal kategorideki üyeleri (bilişsel bileşen) ayırt etme olanağından ziyade, gruba duyulan duygusal bağlılık hissine atıfta bulunmak için kullanılmaktadır (Ellemers, vd., 1999:373). Bilişsel bileşene ek olarak, sosyal kimliğin kişinin kendi grubuna karşı aidiyet



ve tutum hissine bölünmüş duygusal bir bileşeni vardır. Bir üyenin gruba ne kadar bağlı olduğu ve onun bir parçasını hissettiği alanla ilgilidir; oysaki bir üyenin tutumu, o gruba üye olma konusundaki kişisel duygularıyla daha fazla ilgilidir. Başka bir deyişle, aidiyet duygusu kişi ve örgüt arasındaki bağlantı seviyesini ifade ederken, grup içerisine yönelik tutum ise, belirli bir grup üyeliğinin, kişinin yaşamına kattığı değeri ifade etmektedir. Bu boyutta kişi gruba duygusal bağlılık ile duygusal bir katılım duygusu göstermektedir (Feitosa, vd., 2012:532-533). Duygusal boyut kişinin bir grup hakkında ne kadar olumlu hissettiğini, bu grubun kişinin genel anlamda iyi olma hissi için ne kadar önemli olduğunu ve kişinin kendi kaderini grubun kaderi ile iç içe geçmiş olduğu duygularını içermektedir. Genel olarak, duygusal bağlanma boyutu, kişilerin gruba duygusal katılımı olarak tanımlanmaktadır (Stoner vd., 2011:1635).

Sosyal kimliğin son boyutu kişinin grup üyeliğiyle alakalı pozitif veya negatif değer çağrışımlarını ifade eden grup öz saygısını anlatan *değerlendirme boyutudur* (Ellemers, vd., 1999:372). Değerlendirme boyutu bir kişinin söz konusu sosyal kategoriye yönelik olumlu ya da olumsuz yargılarını içermektedir. Kişinin kendi kimliği hakkında yaptığı olumlu yargılar kişisel saygı olarak adlandırılırken, sosyal olarak diğer kişiler tarafından kimliğe yapılan olumlu yargılar ve kişinin sosyal kategorisinin toplum tarafından sahiplenilmesi ise sosyal saygı olarak nitelendirilmektedir (Ashmore, Deaux & McLaughlin-Volpe, 2004:83). Kişi grubun kimliğini kabul etmesiyle birlikte, grup içindeki değerleri ve uygulamaları daha uyumlu ve kendine özgü olarak algılamaktadır. Albert ve Whetten (1985), bir örgütün üyeleri arasındaki örgütlenmenin merkezi, ayırıcı ve kalıcı karakteri veya özünü paylaştığı bir anlayışa sahip olduğu için bir kimliğe sahip olduğunu savunmaktadır. Bu kimlik paylaşılan değerlere, inançlara, bir misyona, yapılara, süreçlere, örgütsel iklim ve benzerlerine yansıtılmaktadır (Ashforth & Mael, 1989:26-27).

## I.II. Performans

Performans "rol içi" ve "rol dışı" olarak ayrılmaktadır. Borman ve Motowidlo (1993) rol içi performans, görev yapanların teknik sürecinin bir kısmını doğrudan uygulayarak ya da dolaylı olarak ihtiyaç duyulan materyaller ya da hizmetlerle sağlayarak, kuruluşun teknik çekirdeğine katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştirdikleri etkinlik olarak tanımlamaktadır (Borman & Motowidlo, 1997:100). Rol-içi performans her iş için geçerlidir ve kuruluşun hedeflerine doğrudan hizmet eden resmi olarak gerekli sonuçlar ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Akt:Demerouti, Xanthopoulou, Tsaousis & Bakker, 2014:60).

Rol dışı performans ise doğrudan örgütsel performansa katkıda bulunmayan ancak örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen davranışlardan oluşmaktadır. Bu tür performans iş tanımının resmi bir parçası olmayan faaliyetleri içerdiğinden, rol içi performanstan farklıdır. Rol dışı performans rol içi performansı kolaylaştırmak suretiyle bir kuruluşun performansına dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır (Sonntag vd., 2008:428-429). Rol dışı performansı içeren faaliyetler önemlidir; çünkü örgütsel etkinliğe neden olan, görev etkinlikleri ve süreçleri için katalizör görevi gören eylemleri içermektedir. Bu faaliyetler, işin resmi olarak bir parçası olmayan faaliyetleri başarmak için örgütteki diğer kişilere yardımcı olma, işbirliği yapma ve görev faaliyetlerini canlandırmaya yönelik gönüllü eylemleri tanımlamaktadır (Borman & Motowidlo, 1997:100). Bu performans kişilerin güdülenme kontrolü altında gerçekleşen davranış biçimini temsil etmektedir (Griffin, Neal & Neale, 2000:517).

Scotter ve Motowidlo (1996), rol dışı performansın yapısını ikiye bölerek incelemektedir. Birincisi iş arkadaşlarının performansına yardımcı olan, iş birliğine dayalı kişilerarası süreçleri kolaylaştıran eylemlerdir. İkincisi ise disiplinli, sıkı çalışma, inisiyatif alma, örgütsel hedefleri destekleme ve kuralları takip etme gibi güdüleyici eylemleri içeren işe adanmışlıktır. Kişilerarası kolaylaştırıcı eylemler örgütsel hedef başarısına katkıda bulunan kişilerarası davranışlara odaklanmaktadır. Bu eylemler işe özgü görev performansından farklıdır. Kişilerarası kolaylaştırma, morali geliştiren, işbirliğini teşvik eden, performans engellerini ortadan kaldıran veya iş arkadaşlarına görev odaklı iş faaliyetlerini gerçekleştirmelerine yardımcı olan kasıtlı eylemleri kapsamaktadır. Bu

nedenle kişilerarası kolaylaştırma, örgütsel bir ortamda etkin görev performansını desteklemek için ihtiyaç duyulan kişilerarası ve sosyal bağlamı korumaya yardımcı olan bir dizi kişilerarası eylemden oluşmaktadır. İşe adanmışlık kişileri, örgütün en iyi menfaatlerini desteklemenin kasıtlı niyetiyle hareket etmeye iten iş performansının güdüleyici temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle işe adanmışlık iş başarısı, amaç yönelimi konusunda genel beklentiyi ortaya koyan güdüleyici ve gönüllü eylemlerle birlikte değişen davranışlardır. İşe adanmışlık sıkı çalışma, problemlerin çözümünde inisiyatif alma, genel uyumluluk gibi disiplinli davranışları içermektedir (Van Scotter & Motowidlo, 1996:525-526). Rol dışı performans biçimsel iş tanımlarının ötesinde ve bir örgütün resmi ödül sistemi tarafından doğrudan tanınmayan takdire bağlı eylemleri (Konovsky & Pugh, 1994; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000), çalışanların ses davranışlarını (Van Dyne & LePine, 1998) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Organ, 1997) içerebilmektedir (Lee, Park & Koo, 2015:1051).

### **I.III. Davranışsal Niyet**

Gerekçeli Eylem Teorisi (Fishbein & Ajzen, 1975) ve Planlı Davranış Teorisi (Ajzen, 1991)'ne dayanan davranışsal niyet, davranışların sergilenmesinde en temel belirleyici olmakta ve bu niyetin oluşmasında davranışa yönelik tutumların, sosyal normatif bakış açılarının ve davranışa yönelik algılanan kontrolün etkili olduğu öne sürülmektedir. Bu düşünceye göre kişilerin davranışları üç farklı düşünceden etkilenmektedir. Bunlar: (1) davranışın sonrasındaki muhtemel sonuçlara veya diğer davranışsal özelliklere ilişkin düşünceler; (2) davranış performansını olumlu veya olumsuz etkileyen faktörlerin olduğuna ilişkin düşünceler; (3) diğer kişilerin normatif beklentilerine yönelik düşüncelerdir. Tüm bu düşünceler davranışta bulunma niyetini şekillendiren davranışa yönelik olumlu olumsuz tutumları ortaya çıkarmaktadır.

Davranışsal niyetin oluşmasında etkili olan tutumlar davranışa yönelik düşünceler ile duygulardan ortaya çıkmaktadır (Fishbein, 2007). Bu süreçte kişiler bir davranışı sergileme veya sergilememe düşüncesine ilişkin çeşitli duygusal tepkiler yaşamaktadır. Olumsuz duygusal tepkiler davranışı yerine getirmemeye ilişkin bir tutumu oluştururken, olumlu duygusal tepkiler davranışı sergilemeye dönük bir tutumun gelişmesine olanak sağlamaktadır.

### **I.IV. Hipotezler**

Sosyal kimlik ile performans arasında öngörülen etkileşim kişilerin kendi kimlikleriyle örtüşen ve kimliklerini destekleyen faaliyetleri ve bu faaliyetlerle ilişkili performansları yerine getirerek motive oldukları (Burke & Tully, 1977) görüşüne dayanmaktadır. Kişilerin hangi davranışları seçtiği ve sergilediği kimlikleriyle ilişkili olduğundan (Burke & Reitzes, 1981), sosyal kimlik, grup ve örgüt bağlamında istenen davranış sergileme ve performans gösterme motivasyonunun kaynağı olarak görülebilir. Bazı çalışmalarda elde edilen; sosyal kimliğin grup üyelerinin yararına olan davranışları belirlediği ve teşvik ettiği (Bagozzi & Lee, 2002:233); örgütsel kimliğin karakteristik olarak "grupsal" davranışı ürettiği (Hogg & Terry, 2000:121), grup bağlılığının grup üyeliğinde davranış yapma eğilimini tetiklediği (Ellemers, Kortekaas, & Ouwerkerk, 1999:386) ve sosyal kimliğin grubun yararına eylemler öngördüğüne ve buna yol açtığına (Bergami & Bagozzi, 2000; Ellemers vd., 1999) ilişkin bulgular bu öngörüye desteklemektedir. Diğer yandan, sosyal kimliğin kişisel ve örgütsel hedefleri uyumlaştırması (Ashforth & Mael, 1989:23), grup kimliğinin grup değer ve amaçlarını benimsemesi ve faaliyetlerine katılma niyetini güçlendirmesi (Bagozzi & Lee, 2002:244) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sosyal kimlikle artmasına (Bergami & Bagozzi, 2000) yönelik bulgular sosyal kimlik, davranışsal niyet ve performans arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktadır.

Buradan hareketle sosyal kimlik algısı kişilerin beklenen rol ve rol-dışı performansını etkileyebilecektir. Ayrıca davranışların ortaya çıkmasında bilişsel, duygusal ve değerlendirmeye dayalı

psikolojik süreçler dikkate alındığında, kimlik algısı ile performans ilişkisinde davranışsal niyet bir aracılık rolü oynayabilecektir. Bu değerlendirmeler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**Hipotez 1.** Örgütsel kimlik algısı (bilişsel, duygusal ve değerlendirme boyutlarıyla) rol performansını etkiler.

**Hipotez 2.** Örgütsel kimlik algısı (bilişsel, duygusal ve değerlendirme boyutlarıyla) rol-dışı performansını etkiler.

**Hipotez 3.** Davranışsal niyet, örgütsel kimlik algısı (bilişsel, duygusal ve değerlendirme boyutlarıyla) ile rol performansı arasındaki ilişkilerde aracılık rolü oynar.

**Hipotez 4.** Davranışsal niyet, örgütsel kimlik algısı (bilişsel, duygusal ve değerlendirme boyutlarıyla) ile rol-dışı performans arasındaki ilişkilerde aracılık rolü oynar.

## II.YÖNTEM

### II.I. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları çeşitli devlet ve özel üniversitelerde görev yapan akademisyenlerden oluşmaktadır. Veriler üniversitelerden alınan resmi izinler sonrasında anket yoluyla gönüllük esasıyla toplanmış, katılımcılara verilerin gizliliği konusunda güvence verilmiştir. Araştırma toplam 592 akademisyenden toplanan veriler üzerinden yürütülmüştür. Katılımcıların % 42'si kadın, yaş ortalaması 38.58 (SS=8.6) ve %7.9'u profesör, %13'ü doçent, %30.3'ü doktor öğretim üyesi, %29.6'sı araştırma görevlisi ve %19.1'i öğretim görevlisidir.

### II.II. Ölçme Araçları

#### a. Örgütsel kimlik

Örgütsel kimlik düzeylerini ölçmek için katılımcılara Bagozzi ve Lee (2002) tarafından geliştirilen sosyal kimlik ölçek maddeleri sorulmuştur (Bagozzi & Lee 2002). Toplam altı maddeden oluşan ölçek örgütsel kimliğin üç alt boyutunu (bilişsel, duygusal ve değerlendirme) ikişer maddeyle ölçmektedir. Ölçeğe ayrıca katılımcıların kendi hedefleri ile üniversite hedefleri arasındaki ilişkiyi tanımlayan bir madde de eklenerek örgütün hedeflerinin benimsenmesinin örgütsel kimliğin oluşumundaki etkisi araştırmada ölçülmek istenmiştir (ölçeği geliştirenlerle yapılan görüşme sonrasında onların tavsiyesi üzerine bilişsel alt boyuta eklenmiştir). Toplam yedi sorudan oluşan ve sosyal kimliğin alt boyutlarının gözlemlenen değişkenler biçiminde ele alındığı mevcut çalışmada maddelerin tümüne ait Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .93 olarak bulunmuştur.

#### b. Davranışsal niyet

Katılımcıların davranışsal niyet düzeylerini ölçmek için Stoner, Perrewé ve Hofacker (2011) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği (Multi-Dimensional Identification Scale) kullanılmıştır (Stoner, Perrewé & Hofacker, 2011). Örgütsel kimliği dört boyutta ölçen ölçek içerisinde davranışsal katılma niyeti boyutuyla ilişkili 3 madde katılımcılara sorulmuştur. Ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .83 olarak bulunmuştur.

#### c. Performans ölçeği

Katılımcıların rol içi performans düzeylerini ölçmek için Sigler ve Pearson (2000)'ın, Kirkman ve Rosen (1999)'den uyarlanmış olduğu ve araştırmacılar tarafından ulusal kültüre çevirisi yapılan dört maddelik ölçek kullanılmıştır (Sigler & Pearson, 2000). Ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .85 olarak bulunmuştur. Katılımcıların algıladıkları rol dışı performansları ölçmek için Fox ve Spector

(2011)'in kullandığı 20 maddelik örgütsel vatandaşlık ölçeği incelenmiştir. 20 maddenin içinden seçilen 10 madde rol dışı performansı açıklamak üzere uyarlanmıştır. Ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .89 olarak bulunmuştur.

### III. BULGULAR

Araştırmada kullanılan faktör yapısı olan ölçüm araçlarının ve ölçüm modelinin yapısal geçerliliğini test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları ve ölçüm modeli istatistikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Elde edilen uyum iyilik değerleri incelendiğinde, ölçeklerin yapısal olarak uygun olduğunu gösteren değerlere (Hu & Bentler, 1999) ulaşılmıştır. Elde edilen bazı değerlerin kabul edilebilir sınırlar dışında olan rol performansı ölçeği için önce keşfedici faktör analizi uygulanmış ve .79 ile .86 arasında değişen faktör yüklerine sahip tek faktörün %69'luk varyans açıkladığı bir yapı elde edilmiştir.

**Tablo 1: Ölçeklerin ve Ölçüm Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

	$\chi^2/sd$	CFI	TLI	RMSEA
1. Davranışsal Niyet*	3.433	.955	.942	.064
2. Performans Ölçeği	8.121	.877	.853	.110
3. İyileştirilmiş Performans Ölçeği **	4.575	.942	.926	.078
4. Ölçüm Modeli ***	2.719	.962	.950	.054

$\chi^2/sd$ = Ki-kare serbestlik derecesi oranı, CFI= Doğrulayıcı uyum indeksi, TLI= Tucker Lewis indeksi, RMSEA= Yaklaşık hataların ortalama karekökü; \*Dört alt boyutlu örgütsel kimlik ölçeğinin DFA sonuçları raporlanmıştır; \*\* Aynı faktör içinde üç hata varyansı eşleştirmesi yapılmıştır; \*\*\* Sosyal kimlik alt boyutları gözlemlenen değişken olarak analize dâhil edilmiştir.

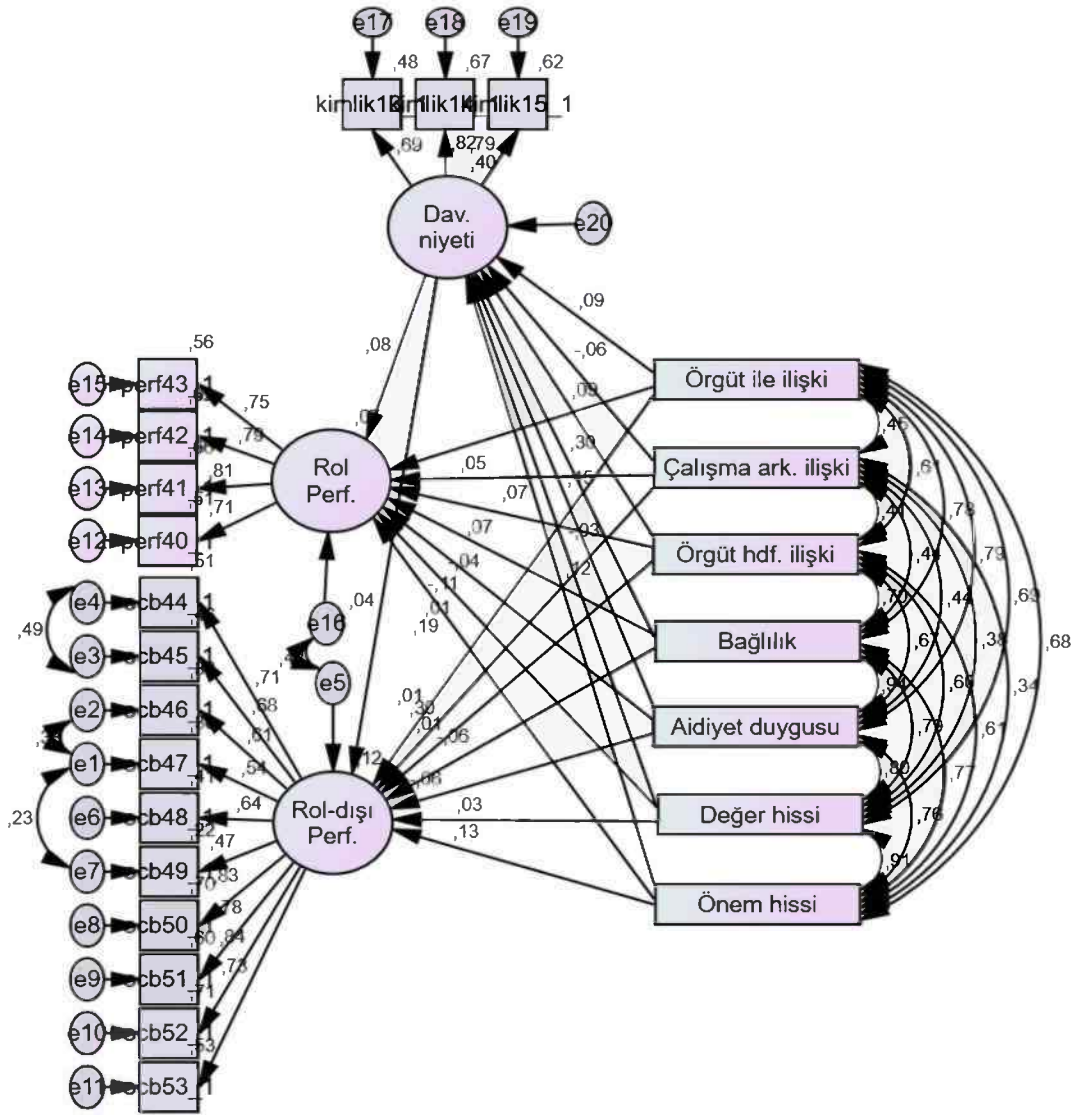
Araştırma değişkenlerinin ortalama skorları, standart sapmaları ve aralarındaki ikili ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo-2'de sunulmuştur. Buna göre katılımcıların sosyal kimlik alt boyutlarından bilişsel (örgüt) kimlik geliştirme ortalamalarının en yüksek (Ort.=5.02, SS=1.68) ve bilişsel (örgüt hedefleri) ortalamasının en düşük (Ort.=3.13, SS=1.01) olduğu görülmüştür. Ayrıca davranışsal niyet (Ort.=2.42, SS=.1.01), rol içi performans (Ort.=4.17, SS=.22) ve rol dışı performansı (Ort.=4.10, SS=.57) skor ortalamaları da ortalama değerden yüksektir.

**Tablo 2: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler**

	Ort.	SS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1. Bilişsel (Örgüt)	5.02	1.68	1								
2. Bilişsel (Çalışma ark.)	4.53	1.30	.451**	1							
3. Bilişsel (Örgüt hdf.)	3.13	1.01	.614**	.406**	1						
4. Duygusal (Bağlılık)	4.40	1.49	.782**	.439**	.696**	1					
5. Duygusal (Aidiyet)	4.37	1.57	.789**	.442**	.668**	.943**	1				
6. Değerlendirme (Değer)	4.51	1.59	.692**	.375**	.605**	.795**	.796**	1			
7. Değerlendirme (Önem)	4.43	1.60	.683**	.343**	.613**	.772**	.761**	.908**	1		
8. Davranışsal Niyet	2.42	1.01	.487**	.231**	.445**	.561**	.548**	.479**	.481**	1	
8. Rol İçi Performans	4.17	.64	.177**	.135**	.176**	.168**	.161**	.195**	.212**	.142**	1
9. Rol Dışı Performans	4.10	.57	.165**	.323**	.170**	.168**	.165**	.184**	.187**	.135**	.442**

\*p< 0.05, \*\*p< 0.01

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin testi için AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Modelde örgütsel kimliğin birbiriyle ilişkili alt boyutları dışsal değişken, rol içi ve rol dışı performans içsel değişken ve davranışsal niyet değişkeni ise dışsal değişken olarak yapılandırılmıştır. Elde edilen ölçüm modeli kabul edilebilir uyum değerlerini sağlamış ( $\chi^2/sd=2.719$ , CFI=.96, TLI=.95, RMSEA=.054) ve Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli ve Sonuçları

Dikdörtgenler gözlemlenen değişkenleri, yuvarlaklar gizil değişkenleri (faktör yapılarını) ve hata terimlerini, tek yönlü oklar ve yakınındaki rakamlar standartlaştırılmış faktör yükleri ve etkileşimleri, çift yönlü oklar ilgili değişkenler arasındaki korelasyon değerlerini göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde (Tablo-3); örgütsel kimlik algısının rol performansını etkilediğine ilişkin birinci hipotez yalnızca sosyal kimliğin değerlendirme alt boyutundaki önem hissi için destek görmüştür ( $\beta = .19, p < .05$ ). Buna göre kişilerin rol performansının artmasındaki tek sosyal kimlik faktörü kişisel değerlendirmeye dayalı ve kişinin içinde bulunduğu gruba ait kimliğe atfettiği önem derecesidir. Kişinin içinde bulunduğu sosyal grup kimliğine yönelik atfettiği önem arttıkça göreve dönük performansının da arttığı ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel kimlik algısının rol-dışı performansı etkilediğine ilişkin ikinci hipotez ise sosyal kimliğin bilişsel alt boyutundaki çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler için destek görmüştür ( $\beta = .30, p < .001$ ). Daha açık ifadeyle kişinin diğerlerine ve örgüte yönelik görevden bağımsız yardım etme davranışlarını sergilemede yalnızca arkadaşlarıyla olan ilişkileriyle oluşturduğu sosyal kimliğin bilişsel yönünün etkisi olduğu bulunmuştur. Her iki hipotez sonucunda rol ve rol-dışı performans göstermede sosyal kimliğin farklı yönlerinin etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri davranışsal niyetin bu süreçte bir aracılık rolü olup olmadığını test etmek üzere kurulmuştur. Ancak davranışsal niyet ile rol ve rol-dışı performans arasındaki etkileşimlerin anlamlı olmaması, modelde aracılık ilişkilerinin olmadığını gösterdiğinden bu

hipotezler kabul edilmemiştir. Buna ilaveten davranışsal niyette ise sosyal kimlik alt boyutlarından yalnızca duygusal bağlılık alt boyutunun etkili olduğu görülmüştür ( $\beta = .30, p < .05$ ).

**Tablo 3: Değişkenler Arasındaki Etkileşimler**

			B	S.H.	$\beta$	t	p
Dav. Niyet	<---	Örgüt ile İlişki	.047	.032	.095	1.477	.140
Dav. Niyet	<---	Çalış. Ark. İlişki	-.040	.027	-.062	-1.458	.145
Dav. Niyet	<---	Örg. Hdf. ile İlişki	.073	.044	.090	1.667	.095
Dav. Niyet	<---	Aidiyet Duygusu	.078	.062	.147	1.249	.212
<b>Dav. Niyet</b>	<b>&lt;---</b>	<b>Bağlılık</b>	<b>.166</b>	<b>.067</b>	<b>.300</b>	<b>2.501</b>	<b>.012</b>
Dav. Niyet	<---	Önem Hissi	.062	.047	.120	1.309	.191
Dav. Niyet	<---	Değer Hissi	-.015	.050	-.029	-.297	.767
Rol-dışı Perf.	<---	Değer Hissi	.009	.032	.028	.266	.790
Rol-dışı Perf.	<---	Önem Hissi	.038	.030	.128	1.264	.206
Rol Perf.	<---	Örg. Hdf. ile İlişki	.039	.034	.073	1.164	.245
Rol-dışı Perf.	<---	Örg. Hdf. ile İlişki	.006	.028	.012	.204	.838
Rol-dışı Perf.	<---	Bağlılık	-.020	.043	-.060	-.458	.647
Rol-dışı Perf.	<---	Aidiyet Duygusu	-.017	.040	-.056	-.432	.666
Rol Perf.	<---	Değer Hissi	.003	.038	.009	.078	.938
Rol Perf.	<---	Aidiyet Duygusu	-.039	.048	-.112	-.821	.412
Rol Perf.	<---	Bağlılık	-.013	.051	-.036	-.260	.794
Rol Perf.	<---	Çalış. Ark. İlişki	.030	.021	.071	1.424	.155
Rol Perf.	<---	Örgüt ile İlişki	.018	.024	.055	.736	.462
Rol Perf.	<---	Dav. Niyet	.055	.043	.084	1.278	.201
Rol-dışı Perf.	<---	Dav. Niyet	.025	.036	.043	.693	.489
Rol-dışı Perf.	<---	Örgüt ile İlişki	.002	.020	.008	.107	.915
<b>Rol-dışı Perf.</b>	<b>&lt;---</b>	<b>Çalış. Ark. İlişki</b>	<b>.112</b>	<b>.019</b>	<b>.303</b>	<b>5.880</b>	<b>***</b>
<b>Rol Perf.</b>	<b>&lt;---</b>	<b>Önem Hissi</b>	<b>.094</b>	<b>.027</b>	<b>.189</b>	<b>2.157</b>	<b>.031</b>

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada sosyal kimliği oluşturan bileşenlerin, davranışsal niyeti, rol içi ve rol dışı performansını etkileyip etkilemediğinin ve bu süreçte davranışsal niyetin aracılık rolünün olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışma sonunda elde edilen bulgular sosyal kimliği oluşturan bileşenlerden yalnızca duygusal bağlılık düzeyinin, davranışsal niyeti etkilediğidir. Diğer elde edilen bulgular ise sosyal kimliğin değerlendirme alt bileşenindeki önem hissini rol performansını artırdığı, sosyal kimliğin bilişsel düzeyini tanımlayan çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin rol dışı performansını artırdığıdır. Rol ve rol-dışı performans göstermede sosyal kimliğin farklı yönlerinin etkisi olduğu süreçte davranışsal niyetin bir aracılık rolü üstlenmediği görülmüştür.

Katılımcıların örgüt üyeliğine atfettikleri önem derecesinin rol performansını artırması önem ve psikolojik merkezilik kavramının açıklanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda Ashmore ve arkadaşları (2004)'nın yapmış oldukları çalışmada önem derecesi, belirli bir grup üyeliğinin kişinin benlik kavramı üzerindeki düşükten yükseğe doğru tanımladıkları derece olarak ifade ettikleri görülmektedir. Kişinin grup kimliğinin kendisi için genel olarak kendi kendini hissetme açısından ne derece önemli olduğu konusundaki öznel değerlendirmesi (*açık önem*); ve kişinin hiyerarşik olarak düzenlenmiş belirli bir grup üyeliğindeki kendi grup kimliğini bilinçli olarak farkında olmadığına ilişkin değerlendirmesi (*örtük önem*) önem derecesini tanımlayan iki unsurdur. Araştırmada katılımcıların üyeliğe atfettikleri değerlendirmeler açık önem derecesini işaret etmektedir. Stryker ve Serpe (1994), açık önemi tanımlarken, kişinin kendisini tanımlamasının (burada, sosyal kategori üyeliği veya grup kimliği) kişinin kendi kendine ne kadar merkezi olduğu konusunda bilinçli bir değerlendirme yapması

anlamına gelen "psikolojik merkezîyet" kavramına vurgu yapmaktadır. Rosenberg (1979), psikolojik merkezîyet kavramını sosyal kimlik açısından kişilerin kendi bakış açılarından insanlar için ne kadar önemli olduklarını ifade etmeleri olarak tanımlamaktadır (Stryker & Serpe 1994:17). Grup üyeliğine verilen önem derecesinin yüksek olmasının rol performansı artırması bu bağlamda açıklanabilir. Şöyle ki, grup üyeliği konusunda verilen öneme ilişkin kişisel değerlendirmeler, kişilerin kimliğiyle ilişkili ve kimliğini destekleyen grup faaliyetlerine katılma motivasyonlarını artırabilir ve grup performansına olan kişisel katkıları destekleyebilir. Bu bulgu Pasley ve arkadaşları (2002)'nin yapmış olduğu çalışma ile tutarlıdır. Ayrıca katılımcıların akademik kimliğinin uyum gösterdiği sosyal kimlikle birlikte kendisinden beklenen rol davranışlarını göstermesi (ders anlatımı, bilimsel yayın üretme vb.) akademik kimliğini yansıtan davranışsal bir performans olduğunu düşünülürse, rol performansının sosyal kimliğe yüklenen önem derecesi ile birlikte artması beklenen bir sonuçtur. Stryker ve Serpe (1994), rol kimliğine bağlılığın o rol kimliğinin psikolojik merkezini etkilediğini; merkezîcilik davranışını veya rol performansını etkilediğini ifade etmektedir (Pasley vd., 2002:130).

Sosyal kimliğin bileşenlerinin rol dışı performansa olan etkisinde bilişsel boyutun içinde yer alan yalnızca çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Sosyal kimliğin bilişsel boyutu, kişinin kendi kendine kategorize etme süreçleriyle çevreyi benzerlikler, eşdeğerlilikler veya davranışlar ışığında düzenleme süreçlerini ifade etmektedir (Tajfel, 1972). Bu sınıflandırma süreci örgütsel çevre bağlamında düşünüldüğünde, kişinin içinde bulunduğu sosyal grup üyeleri ile kendisi arasındaki benzerlik ve farklılıklara göre bir sınıflandırma yapmasını ifade etmektedir. Buna göre kişiler sosyal çevredeki kişilerde kendisi arasında benzerlikler gördükçe daha fazla sosyal kimlik geliştirebilmektedir. Bu kimlik geliştirme süreci kişinin sosyal kimlik geliştirdiği kişilerle daha fazla etkileşime girmesine ve bu kişilere yönelik olumlu yönde davranışlarını etkileyebilmektedir (Settoon & Mossholder, 2002; Janssen & Huang, 2008). Bu bağlamda elde edilen, kişilerin özellikle çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri bağlamında geliştirdikleri sosyal kimliğinin rol-dışı performans olarak ifade edilen kişisel gönüllülük ve yardım etme davranışlarını artırdığına ilişkin bulgu, bu anlayışı destekler niteliktedir.

Çalışmada ulaşılan bir diğer bulgu sosyal kimliğin duygusal bileşenlerinden bağlılığın davranış niyetini etkilediğidir. Gerekçeli Eylem Teorisi (Fishbein & Ajzen, 1975) ve Planlı Davranış Teorisi (Ajzen, 1991)'nin öne sürdüğü davranış modeli, normlar ve kontrol algıları ile birlikte davranış niyetini davranışa ilişkin tutumun etkilediği öne sürülmüştür. Bu tutum davranışa ilişkin duygularla ilişkili deneyimsel ve düşüncelerle ilişkili araçsal unsurlardan oluşmaktadır. Duygusal süreçler bu bağlamda davranışa ilişkin tutumun bilişsel ve değerlendirmeye dayalı süreçlerini etkileyebilmektedir. Diğer yandan duygusal bağlılıkla oluşan sosyal kimlik esasında örgüt üyeleriyle ilişkiler kurma, onlarla birlikte olmaktan mutlu olma, onlarla birlikte kendini bir ailenin parçası gibi hissetmeye ilişkin duyguları ifade etmektedir (Meyer & Allen, 1991). Bir yönüyle kişinin içinde bulunduğu grupla olan ilişkileriyle oluşan sosyal kimliği, kişinin düşünce duygu ve davranışlarına yön verebilmektedir. Böylece kişinin içinde bulunduğu gruba yönelik olumlu duygusal bağlılık göstermesi, kişinin sosyal kimliğinin bir parçası olarak ilgili grupla birlikte davranma konusundaki niyetini olumlu etkileyebilmektedir. Bazı çalışmalar bu görüşe ilişkin kanıtlar sunmaktadır (Fontenot & Scott, 2002; Van Dick, 2004).

Sosyal kimlik bileşenlerinin rol içi ve rol dışı performans üzerindeki etkisinde davranışsal niyetin, aracılık etkisi bu çalışmada ortaya çıkmamıştır. Davranışsal niyet kişinin söz konusu sosyal kimlik kategorisini doğrudan etkileyen eylemlere ne ölçüde katıldığını ortaya çıkarmaktadır. Davranışsal niyetin bir ölçüsü, Phinney (1992)'in "*özel yemek, müzik veya gelenekler gibi kendi grubumun kültürel uygulamalarına katılıyorum*" gibi öğeler içermektedir. Davranışsal niyetin diğer göstergeleri, bir kişinin belirli bir kıyafeti giyerek (örneğin bir üniversite tişörtü) grup üyeliğini sergilemeyi, ulusal bir bayrak sallamayı veya toplu kimliği teşvik eden organizasyonlara zaman ve kaynakları bağışlamayı içerebilir. Bir kişi, grup üyeliğini çevreye ve özellikle de grubun diğer üyelerine duyurmak için sosyal ve gözlemlenebilir davranışları kullanabilir (Ashmore vd., 2004). Bu çalışmada davranışsal niyetin sosyal kimlik bileşenlerinin rol içi ve rol dışı performansı etkilemede aracılık rolü oynamaması bu davranışların kimlikle ve performansla ilişkilendirilemediği veya algılanamadığı şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca

araştırma örnekleminin nispeten birbirinden daha bağımsız çalışma ortamında görev yapan akademisyenlerden oluşması bu rolün ortaya çıkmamasının diğer bir nedeni olarak açıklanabilir.

Elde edilen tüm bu sonuçların değerlendirilmesine araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmada seçilen örneklem, kesitsel veriye dayanması, sosyal beğenilirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı gibi kısıtlar altında değerlendirilmesi gerekmektedir. Sonraki araştırmalarda benzer değişkenlerle çalışıldığında, farklı kaynaklardan veri toplanmasının ve boylamsal veri toplanma yönteminin uygulanması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (2010). Social identity and self-categorization. In J. F. Dovidio M. Hewstone & P. Glick (Ed.). *In The SAGE Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination* (pp. 179–193). London: SAGE Publications Ltd. <http://doi.org/10.4135/9781446200919.n11>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <http://doi.org/10.1097/EDE.ObO13e31812e5535>
- Ashmore, R. D., Deaux, K., & McLaughlin-Volpe, T. (2004). An organizing framework for collective identity: Articulation and significance of multidimensionality. *Psychological Bulletin*, 130(1), 80.
- Bagozzi, R. P., & Lee, K. H. (2002). Multiple routes for social influence: The role of compliance, internalization and social identity. *Social Psychology Quarterly*, 226-247.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.
- Borman, W. C., & Motowildo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. <http://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1981). The link between identity and role performance. *Social Psychology Quarterly*, 44(2), 83-92.
- Burke, P. J., & Tully, J. C. (1977). The measurement of role identity. *Social Forces*, 55(4), 881-897.
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Tsaousis, I., & Bakker, A. B. (2014). Disentangling task and contextual performance: a multitrait-multimethod approach. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 59–69. <http://doi.org/10.1027/1866-5888/a000104>
- Deschamps, J., & Devos, T. (1998). Regarding the relationship between social identity and personal identity. In S. Worchel J. F. Morales & D. Páez (Eds.). *Social identity: International Perspectives* (pp. 2-12). London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781446279205.n1.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29(2-3), 371-389.
- Feitosa, J., Salas, E., & Salazar, M. R. (2012). Social identity: Clarifying its dimensions across cultures. *Psihologijske Teme*, 21(3), 527-548.



- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Fishbein, M., (2007), A Reasoned Action Approach: Some Issues, Questions and Clarifications. In I. Ajzen, D. Albarracín, R. Hornik (Eds.) *Prediction and Change of Health Behavior*, Lawrence Erlbaum, 277-291.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology An International Review*, 49(3), 517–533. <http://doi.org/10.1111/1464-0597.00029>
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121–140. <http://www.jstor.org/stable/259266>
- Janssen, O., & Huang, X. (2008). Us and me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors. *Journal of Management*, 34, 69-88.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. <https://www.jstor.org/stable/256874>
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049–1080. <http://doi.org/10.1037/bul0000012>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Pasley, K., Futris, T. G., & Skinner, M. L. (2002). Effects of commitment and psychological centrality on fathering. *Journal of Marriage and Family*. 64(1). 130-138.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62. <https://www.jstor.org/stable/259262>
- Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person-and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 255-267.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27–52. [http://doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00011-0](http://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00011-0)
- Stryker, S., & Serpe, R. T. (1994). Identity salience and psychological centrality: Equivalent, overlapping, or complementary concepts? *Social Psychology Quarterly*, 16-35. <https://www.jstor.org/stable/2786972>
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). Job performance. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior Volume One: Micro Approaches*, Vol, 1, 427–447. SAGE Publications Ltd. <http://doi.org/10.4135/9781849200455>
- Stoner, J., Perrewé, P. L., & Hofacker, C. (2011). The development and validation of the multi-dimensional identification scale (MDIS). *Journal of Applied Social Psychology*, 41(7), 1632–1658. <http://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00770.x>
- Tajfel, H. (1972). Social categorization (English translation of "La categorisation sociale"). In S. Moscovici (Ed.), *Introduction a la psychologie sociale*, vol. 1: 272-302. Paris: Larousse.

- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. In. C. L. Cooper & I. T. Robertson (Ed.) *International Review of Industrial and Organizational* (Volume 19). John Wiley & Sons. Ltd.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357-371. <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Yıl: Cilt-Sayı: 12(2) ss: 146-159

Academic Review of Economics and Administrative Sciences  
Year: Vol-Issue: 12(2) pp: 146-159

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

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.447517

Geliş Tarihi / Received: 25.07.2018

Kabul Tarihi / Accepted: 04.04.2019

Araştırma Makalesi

Research Article

# BİREYLERİN BAZI KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN GİRİŞİMCİ KARIYER DEĞERİNE OLAN ETKİSİ: ÖNLİSANS ÖĞRENCİLERİNİN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Funda ER ÜLKER<sup>1</sup>**  
**Betül BALKAN AKAN<sup>2</sup>**

## Özet

Bu araştırmanın amacı, bireylerin kişilik özelliklerinin kariyer değerlerine olan etkisini incelemektir. Bu doğrultuda, bireylerin sosyal-dışa dönük, içten-uyumlu, kendine güvenen-baskın ve alçakgönüllü-samimi kişilik özellikleri ile girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Araştırma Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nde öğrenim gören öğrenciler üzerinde gerçekleştirilmiştir. 220 kişiye uygulanan anketlerden geçerli kabul edilen 208 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, içten-uyumlu ve alçakgönüllü-samimi kişilik özellikleri ile kariyer değerinin girişimci boyutu arasında pozitif yönde anlamlı fakat zayıf bir ilişki belirlenmiştir. İçten-uyumlu ve alçakgönüllü-samimi kişilik özellikleri bireylerin girişimcilik eğilimlerini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca öğrenim hayatlarında girişimcilik dersi alan ve almayan önlisans öğrencilerinin, girişimcilik eğilimleri arasındaki farklılığı belirlemek üzere Mann-Whitney U testi yapılmış ve öğrenciler arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler** : Kişilik, kariyer değeri, girişimcilik, önlisans öğrencileri

**Jel Sınıflandırılması** : M10, L26

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Hayrabolu Meslek Yüksekokulu, [ferulker@nku.edu.tr](mailto:ferulker@nku.edu.tr), ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9625-650X>

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Hayrabolu Meslek Yüksekokulu, [bbalkan@nku.edu.tr](mailto:bbalkan@nku.edu.tr), ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6028-4592>

\*Bu çalışmanın bir önceki hali 2016 yılında Makedonya/Prilep'te düzenlenen IBANESS'te bildiri olarak sunulmuştur.

## **THE EFFECT OF INDIVIDUALS' PERSONALITY CHARACTERISTICS ON CAREER VALUE (ENTREPRENEUR) : A RESEARCH ON ENTREPRENEURSHIP INCLINATIONS OF ASSOCIATE DEGREE STUDENTS**

### **Abstract**

*The purpose of this research is to examine the effect of individuals' personality characteristics on career value (entrepreneur). In the context of this research, the relationships between individuals' gregarious-extraverted, warm-agreeable, assured-dominant, unassuming-ingenuous, personality characteristics, and their entrepreneurship inclinations are determined. The research was carried out on students who studies at Tekirdağ Namık Kemal University. 208 questionnaire forms which were accepted as valid from 220 questionnaires were evaluated. The obtained data were analyzed by using the SPSS program. As a result of the correlation and regression analysis made, meaningful in the positive direction but weak relationship was found between the warm-agreeable and unassuming-ingenuous personality characteristics and the entrepreneurial dimension of the career value. The warm-agreeable and unassuming-ingenuous personality characteristics affect individuals' entrepreneurship inclinations positively. In addition, the Mann-Whitney U test was conducted to determine the difference between the undergraduate students who took the entrepreneurship course and those who did not take the course and statistically no significant difference between the students was found.*

**Key Words** : Personality, career value, entrepreneurship, associate degree students

**Jel Classification** : M10, L26

### **GİRİŞ**

Ekonomik kalkınma ve toplumsal refahın sağlanmasında önemi giderek artan ve günümüzde bir kariyer tercihi olan girişimcilik, ekonomi ve yönetim gibi farklı bilim dalları tarafından incelenen çok yönlü bir araştırma konusudur. Bu nedenle ekonomik, politik, sosyal ve kültürel çevre gibi faktörlerin etkisi girişimcilik olgusunu daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır (Gubik & Wach, 2015: 7). Diğer taraftan bireylerin girişimcilik eğilimleri üzerinde kişilik, yaş, cinsiyet, yaşanılan çevre, ebeveyn özellikleri gibi değişkenlerin etkili olduğu kabul edilmektedir (Pazarcık & Aydın, 2015: 129).

Bu doğrultuda bu çalışmada, bireylerin bazı kişilik özelliklerinin girişimci kariyer değerine etkisi ele alınmıştır. Araştırma Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi bünyesinde yer alan önlisans öğrencilerini kapsamaktadır. Ayrıca araştırmada girişimcilik dersi alan ve almayan öğrencilerin girişimcilik eğilimlerinde bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi de hedeflenmiştir.

### **1.KİŞİLİK**

Kişilik kavramı latince de maske anlamına gelen "persona" sözcüğünden türetilmiştir. Bu kavramla anlatılmak istenen; kişileri başkalarından ayıran, kişiye özgü ve süreklilik gösteren özellikler bütünüdür (Yıldırım & Ada, 2017: 1474; Aslan & Sağlam Arı, 2018: 159). Kişilik, bireyin tabiatıyla çocukluk döneminin birleşiminden oluşan ve hayat boyu geliştirilebilen bir özellik olarak da

tanımlanabilir (Pizur Barnekow & Knutson, 2009: 158). Başka bir ifadeyle kişilik, insanların başkalarıyla ve çevreleriyle nasıl iletişime geçme eğilimi gösterdiklerini belirleyen ve devamlılık gösteren faktörlerdir (Martocchio & Jimeno, 2003: 231; Ulu vd., 2016: 168).

Kişilik kavramı karmaşık bir yapıya sahip olup bedensel ve kalıtsal yapı faktörleri ile aile faktörü, coğrafi ve fiziki faktörler, sosyo kültürel faktörler, sosyal sınıf ve sosyal yapı faktörleri gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu bağlamda kişilik, sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik çevreyle şekil almakta, toplumdaki örf, adet, gelenek ve değer yargıları ile kişinin çevresiyle olan ilişkilerini belirlemektedir (Yüksel vd., 2015: 145).

Kişilik üzerine yapılan çalışmalar, kişisel özelliklerin şekillenmesinde genetik ve çevresel faktörlerin önemini ortaya koymakta ve kişisel farklılıkların oluşmasına katkıda bulunan boyutları analiz etmektedir (Horsburgh vd., 2009: 100; Tuna & Türkmen, 2013: 67). Kişiliği oluşturan ana faktörlerden bir ya da bir kaçının belirli bir tarafa yüklenmesi neticesinde, bazı belirgin kişilik tipleri ve kişilik eğilimleri ortaya çıkmaktadır (Sönmez & Akgül, 2015: 311). Bu nedenle kişilik özellikleri, kişiyi özgün kılan ve kişinin çoğunlukla sergilediği davranışlarına verilen isimdir. Kişilerin sergileyebilecekleri kişilik özelliklerini; neşeli, sakin, açık yürekli, nazik, sabırlı ya da sabırsız, telaşlı gibi farklı sıfatlardan yararlanarak ifade etmek mümkündür (Özsoy & Yıldız, 2013: 3). Araştırmacılar ve teorisyenler, baskın ve içten kişilik özelliklerinin sosyal davranışın temel boyutları olduğundan bahsetmektedirler. Bu boyutlar, birçok kişilerarası sonuçların anlaşılmasında önemli unsurlardan sayılmaktadır (Markey & Markey, 2009: 352).

## II. KARIYER VE KARIYER DEĞERİ

Literatürde kariyer ile ilgili yapılan çalışmalarda kavramın, "bireyin hayatı boyunca birbirini takip eden mesleki pozisyonları" olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu pozisyonlar bireysel çaba ve kaynaklarla birlikte yapısal fırsatlar ve kısıtlamalardan etkilenmektedir (Harkönen vd., 2016: 42). Ayrıca literatürde kariyer kavramının, multidisipliner, çok katmanlı ve ayrıştırılması zor olarak ifade edildiği görülmektedir (Steele, 2009: 16). Bu bağlamda kariyer beceri ve bilgi birikiminin işte somut hale gelmesi, bireyin çalıştığı işte uzmanlaşması ve zamanla kazanılan iş tecrübesiyle birlikte geliştirilmiş iş ilişkileridir (Redman & Wilkinson, 2001: 268). Dolayısıyla kariyer, seçilen iş sürecinde ilerlemek ve bunun neticesinde daha fazla para, saygınlık ve güç elde ederken, daha fazla sorumluluk üstlenmek anlamına gelmektedir (Altınöz & Çöp, 2010: 225).

Kariyer başarısı, dışsal (objektif) ve içsel (subjektif) olmak üzere iki boyut altında kavramsallaştırılabilir. Dışsal ölçütler ücret, terfi, meslek bilgisi, iş performansı ve kalitesi gibi somut ve kanıtlanabilir unsurlardan oluşmaktadır. İçsel ölçütler ise, kişilerin bireysel olarak meslek yaşamlarında buldukları yerden tatmin olmalarını ifade etmektedir (Kern vd., 2009: 154-155). Dışsal kariyer boyutu ile kişilerin işinde elde ettiği ilerlemeler ve örgütteki pozisyonu gibi kariyerlerindeki gözlemlenebilir başarılarına odaklanılırken, içsel kariyer boyutu ise kişilerin kariyerlerine ilişkin algıları ve beklentileri olarak tanımlanmakta ve dolayısıyla içsel kariyerin kişilerin kariyer gelişimleri sürecinde davranışlarına ve hareketlerine yön verdiği ileri sürülmektedir. Bireylerin kariyerlerinin ilk yılları, işgören ile örgüt arasında karşılıklı bir keşif dönemi olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte birey, işinde edindiği deneyimler ve başarılar aracılığıyla kendisine yönelik bilgiler edinmekte ve bunun sonucunda mesleki bir benlik algısı yani kariyer çapaları geliştirmektedir (Ünal & Gizir, 2014: 1746). Buradaki "çapa metaforu" kariyer değerlerinin "sabitlik, durağanlık ve sabitleyicilik" yönlerini ifade etmekte olup (Sakal & Yıldız, 2015: 6613) kariyer çapaları kavramı, bireyin kariyer tercihleri ve günümüz kariyer deseni çeşitliliği hakkında önemli fikirler vermektedir (Coetzee & Schreuder, 2011: 78). Bu kavram Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde görev yapan Edgar Schein'in 1978 yılında geliştirmiş olduğu bir kuramdır. Türkçe'ye kariyer çapası veya kariyer çapası şeklinde çevrilen kariyer değerleri (Başol vd., 2015: 63), bireyin bireysel olarak algıladığı yetenekleri ve esas değerleriyle güdü ve gereksinimlerden

ortaya çıkan bir benlik kavramıdır. Bu değer kümeleri, bireylerin iş tecrübelerini yönetip dengeleyerek, kişilerin kariyerleri ile ilgili seçim yapmasını kolaylaştırmaktadır (Adıgüzel, 2009: 279-280). Schein'in kariyer çapaları üzerine yaptığı bu çalışmada bireylerin kariyer kararlarını etkileyen sekiz temel çapa türünden söz edilmektedir. Bunlar:

1. Güvenlik ve istikrar; istihdam ve fayda güvenliği isteği
2. Özerklik ve bağımsızlık; örgütsel kısıtlamalar olmaksızın kariyer fırsatlarını özgürce takip etme isteği
3. Teknik ve fonksiyonel yetkinlik; teknik yeterliliği ve güvenilirliği geliştirme isteği
4. İdari yetkinlik; yönetsel sorumluluk alma isteği
5. Girişimcilik; yeni ürün ve hizmetler yaratma ve geliştirme isteği
6. Bir hizmet ve bir işe-amaca kendini adama; dünyayı geliştiren faaliyetlerle meşgul olma isteği
7. Salt meydan okuma; büyük engelleri aşma ve neredeyse çözümsüz olarak görülen sorunları çözme isteği
8. Yaşam tarzı; kişisel ihtiyaçları ve kariyer ihtiyaçlarını tamamlama isteği (Arab vd., 2013: 147).

Kişinin kariyer seçimi ile kariyer değerleri uyumluysa, birey ile kariyeri örtüşmektedir. Daha açık bir ifadeyle kişi, kariyer değerlerini doğru bir biçimde algılayarsa, kendisi açısından en elverişli kariyer seçimini de yapacaktır. Örnek olarak teknik alanda yeterli ve bu alana ilgisi olduğuna inanan bir mühendis işletmenin yönetim kademelerinde görev almak yerine, mühendis olarak teknik alanda kariyerini sürdürmek isteyecektir (Şentürk & Buran, 2015: 165).

### **III. KİŞİLİK VE KARIYER DEĞERİ (GİRİŞİMCİ) İLİŞKİSİ**

Kişilik özelliklerinin birçoğu girişimcilik ile ilişkilidir (DeNisi, 2015: 997). Girişimciler, yeni iş sahaları açan, ekonomik gelişmede ve servet yaratmada önem arz eden kişiler olup girişimciliğin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle son yıllarda girişimcilik ile ilgilenen araştırmacıların, girişimcilerin karakteristik özelliklerini incelemeye başladıkları görülmektedir (Antoncic vd., 2015: 819). Yapılan çalışmaların çoğunlukla "başarı ihtiyacı, risk alma, odaklanma, kontrol etme, kendine güven, yeniliklere açıklık, belirsizliklere karşı dirençli olma" gibi psikolojik faktörleri, girişimci kişilik özellikleri olarak ele aldıkları görülmektedir (Yüksel vd., 2015: 146). Literatürde genel olarak kabul edilen girişimci kişilik özellikleri, açıklık, duygusal denge, dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk, kendine güvenirlilik, kararlılık, ileri görüşlülük, kabul edilebilir riskleri göze alma, yaratıcılık, çok yönlülük, girişkenlik, iletişim yeteneği ve liderlik olarak sıralanabilir (Doğan vd., 2010: 26-27; Ören & Biçkes, 2011: 69). Bu kişilik özellikleri, girişimcinin başarılı olabilmesi için önem arz etmekte olup bu özellikler pozitif anlamda etkin olduğunda, girişimciyi olumlu yönde etkilemekte ve güdülemektedir (Ören & Biçkes, 2011: 70).

Kişilik özellikleri ve kariyer değerleri (çapaları) üzerine farklı örneklemeler ele alınarak yapılan bazı araştırmalar aşağıdaki gibidir;

McGuire vd., (2017) çalışmalarında Schein'in kariyer çapaları teorisinden yola çıkarak, İskoçya konaklama sektöründeki yöneticilerin kariyer geçişlerini açıklamayı amaçlamışlardır. Bu doğrultuda 22 yöneticiye sekiz kariyer çapasını kapsayan 40 maddelik bir anket formu uygulanmıştır. Yöneticilerin her biri en az beş yıl boyunca bir yönetim pozisyonunda görev almıştır. Araştırma sonuçları, Schein'in kariyer çapa teorisinin, konaklama sektöründeki yöneticilerin kariyer ihtiyaçlarını anlamak ve anlamlı kariyer planlaması yapmak için faydalı bir araç olabileceğini göstermektedir.

Coetzee vd., (2015)'nin çalışmaları 143 işgören üzerinde uygulanmıştır. Çalışmalarında işgörenlerin kariyer esneklikleri ve kariyer çapaları arasındaki ilişkide pozitif ve negatif etkinin aracılık rolü tespit edilmiştir. Yüksek negatif etki ve düşük negatif etki ile kariyer esnekliği-yaşam tarzı; kariyer esnekliği-salt meydan okuma ve kariyer esnekliği-girişimcilikte yaratıcılık arasında anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bu bulguların da örgütlerdeki kariyer gelişim destek programları için faydalı olabileceği ifade edilmiştir.

Gezen & Koroğlu (2014)'nin çalışmalarının örneklemini 397 öğrenci oluşturmaktadır. Çalışmanın neticesinde turizm eğitimi alan öğrenciler açısından teknik/fonksiyonel yetkinlik, yaşam tarzı, girişimcilik ile özerklik/otonomi boyutlarının kariyer çapalarının diğer boyutlarına göre daha çok önem arz ettiği ortaya konulmuştur. Bununla birlikte bu kariyer çapalarının, öğrencilerin cinsiyet, yaş, meslek seçimi ve mezun olduktan sonra seçtikleri mesleği yapma isteklerine göre farklılıklar göstermekte olduğu neticesine ulaşılmıştır.

Bayram vd., (2012) çalışmalarında üniversite öğrencilerinin kariyer değerlerinin açıklanmasında kişiliğin bir etkisi olup olmadığını incelemişlerdir. 377 öğrenci üzerinde yapılan çalışma neticesinde, bütün temel kişilik özelliklerinin kız ve erkek öğrenciler açısından farklılık göstermekte olduğu tespit edilmiştir. En yüksek ilişki ise gelişime açıklık kişilik özelliğiyle meydan okuyucu kariyer değeri değişkenleri arasında bulunmuştur.

Van Rensburg vd., (2003)'nin çalışmalarının örneklemini 56 kişiden oluşmaktadır. Çalışmanın sonuçları eczacıların kariyer çapaları ile kişilik özellikleri arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dışadönüklük ve duygusal denge ile yönetim, hizmet, salt meydan okuma ve girişimcilik arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. İçe dönüklük, nevroz ve yeterince açık olmama ile teknik/fonksiyonel yetkinlik ve güvenlik arasında ise kariyer çapalarında olduğu gibi anlamlı yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Coetzee & Schreuder (2002)'in çalışmaları Güney Afrika'da çalışan ve çeşitli meslek gruplarından olan 125 işgören üzerinde yapılmıştır. Çalışma kariyer danışmanlık sisteminin gelişimine katkıda bulunmak için kariyer örüntüsü ve kişilik tipleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma neticesinde kariyer örüntüleri ve kişilik tipleri arasında anlamlı açıdan bir ilişki bulunamamıştır.

Bu çalışmada ise, bazı kişilik özellikleri ile kariyer değerinin alt boyutu olan girişimci arasındaki ilişkinin araştırılması ve girişimcilik dersi alan önlisans öğrencileri ile almayan önlisans öğrencileri arasında girişimci olmaları yönünde bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

## **IV. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

### **IV.I. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırmanın amacı, bireylerin kişilik özelliklerinin girişimci kariyer değerine olan etkisinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Çalışma, konusu ve uygulaması itibarıyla kısıtlar içermekte olup, çalışmanın konusu, bazı kişilik özellikleri ve kariyer değerinin girişimcilik alt boyutu arasındaki ilişkinin incelenmesi ile sınırlıdır. Markey & Markey'in (2009) kişilik özellikleri ölçeği 8 alt boyut ve toplam 32 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada literatürde de bahsi geçen girişimcilik özellikleriyle, en fazla bağdaşan "Sosyal-Dışa Dönük; İçten-Uyumlu; Kendine Güvenen-Baskın Kişilik; Alçakgönüllü-Samimi" alt boyutları ele alınmıştır. Çalışmada kullanılan kariyer değeri ölçeği ise 11 alt boyut ve toplam 34 ifadeden oluşmakta olup sadece girişimci boyutuna ait 3 ifade kullanılmıştır. Ayrıca araştırma zaman ve maliyet açısından, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nde öğrenim gören, önlisans öğrencileriyle sınırlandırılmıştır. Çalışma, elde edilen sonuçların genellenmesi gibi bir amaç taşımamakta olup, araştırma sonuçları çalışma kapsamında yer alan örnekleme özgü sonuçlardır.

#### IV.II. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modelinde, Kişilik Özellikleri ölçeğinin "Sosyal-Dışa Dönük; İçten-Uyumlu; Kendine Güvenen-Baskın Kişilik ve Alçakgönüllü-Samimi" alt boyutları ile Kariyer Değeri ölçeğinin "Girişimci" alt boyutu arasında bir ilişki bulunduğu varsayılmaktadır. Çalışma amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilmiş olan araştırmaya ait hipotezler aşağıdaki gibidir:

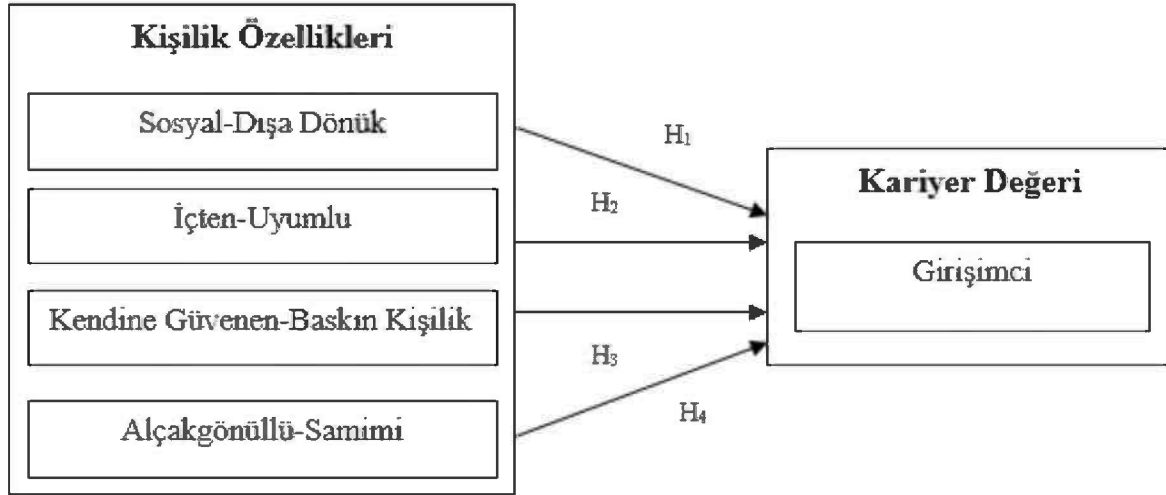
H<sub>1</sub>: Sosyal-Dışa Dönük kişilik özelliği ile girişimci kariyer değeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: İçten-Uyumlu kişilik özelliği ile girişimci kariyer değeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Kendine Güvenen-Baskın kişilik özelliği ile girişimci kariyer değeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Alçakgönüllü-Samimi kişilik özelliği ile girişimci kariyer değeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Girişimcilik dersi alan önlisans öğrencileri ile almayan önlisans öğrencileri arasında girişimci olmaları yönünde farklılık vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### IV.III. Araştırmanın Yöntemi ve Örnekleme

Çalışmanın uygulama yönünden kapsamının belirlenmesinde zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik gibi kısıtlar nedeniyle olasılığa dayalı olmayan (önyargılı) örnekleme tekniklerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi (Altunışık vd., 2012: 141) tercih edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nde öğrenim gören önlisans öğrencileri oluşturmaktadır. Çalışmada yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır. 220 kişiye uygulanan anketlerden geçerli kabul edilen 208 (yaklaşık %95) adet anket formu değerlendirme kapsamına alınmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 20.0 paket programında analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.



#### **IV.IV. Veri Toplama Aracı**

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış olup anket formunda iki ölçekten yararlanılmıştır. Kişilik Özellikleri ölçeği, Markey & Markey (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmadan alınmıştır. Literatürde yapılan çalışmalarda, araştırmacılar tarafından kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak kullanılan farklı ölçekler mevcuttur. Bunlardan biri olan "Kişilerarası Çember Modeli (IPC)", baskın ve içten kişilik boyutlarını incelemek amacıyla araştırmacılar tarafından kullanılan önemli bir modeldir. Ölçek toplamda 32 soru ve 8 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; Kendi Halinde-İçine Kapanık, Kendine Güvenmeyen-Uysal, Kibirli-Bencil, Soğuk-Katı Yürekli, Alçakgönüllü-Samimi, İçten-Uyumlu, Sosyal-Dışa Dönük, Kendine Güvenen-Baskın Kişilik olarak sıralanmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin 16 ifadesinden ve 4 alt boyutundan (Sosyal-Dışa Dönük; İçten-Uyumlu; Kendine Güvenen-Baskın Kişilik ve Alçakgönüllü-Samimi) yararlanılmıştır. Kariyer değeri ölçeği ise, Aktaş (2004) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Aktaş kullandığı kariyer değeri ölçeğini oluştururken Jansen & Chandler (1990)'ın çalışmasından yararlanmıştır. Kariyer değeri ölçeğinde girişimcilik boyutuna ilişkin 3 ifade bulunmaktadır. Ölçeklerdeki ifadelerin cevapları için beş aralıklı likert tipi metrik ifadeler kullanılmıştır. İfadelerde "1-Hiç katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "4-Katılıyorum", "5-Tamamen katılıyorum" olarak beş seçenek yer almaktadır. Ayrıca ankette 7 adet demografik soruya yer verilmiştir.

### **V. ARAŞTIRMA BULGULARI**

#### **V.I. Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılan önlisans öğrencilerinin %48,6'sı (101) kadın, %51,4'ü (107) erkektir. Öğrencilerin %98,6'sı 18-25 yaş arası; %1,4'ü ise 26-35 yaş arası gruba dahildir. Öğrencilerin %56,3'ü meslek lisesi, %7,2'si teknik lise, %29,8'i düz lise ve %6,7'si diğer lise türünden mezun olmuştur. Önlisans öğrencilerinin %80,3'ü Marmara Bölgesi, %3,4'ü Ege Bölgesi, %1,4'ü Akdeniz Bölgesi, %8,2'si Karadeniz Bölgesi, %2,4'ü İç Anadolu Bölgesi, %1,9'u Güneydoğu Anadolu Bölgesi ve %2,4'ü Doğu Anadolu Bölgesi'nde yetişmiştir. "Ailenizde kendi işini kurmuş birisi var mı?" sorusuna araştırmaya katılan öğrencilerin %38'i evet, %62'si hayır yanıtını vermiştir. Kendi işini kuran aile bireyinin ise ağırlıklı olarak %18,8 ile baba ve %11,1 ile yakın akraba olduğu görülmektedir. Ayrıca öğrencilerin %56,7'si öğrenim hayatları boyunca en az bir kez olmak üzere girişimcilik dersi aldığını, %43,3'ü ise bu dersi hiç almadığını belirtmiştir.

#### **V.II. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

Çalışmada yer alan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesi maksadıyla faktör analizi yapılmıştır. Önlisans öğrencilerinin kişilik özelliklerine ait verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri ,732) göstermektedir. Korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmının arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu ihtimalini test eden (Kalaycı, 2010:322) Bartlett testi sonucu anlamlıdır (776,028;  $p < 0,001$ ). Kişilik özelliklerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi neticesinde özdeğeri 1.00'den büyük dört faktör elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %60,443'ini açıklamaktadır. Tablo 1, oluşan faktörleri, faktör yüklerini ve her bir faktör için hesaplanan iç tutarlık katsayılarını göstermektedir. Faktör analizi sonucunda faktör

yükünün düşük olduğu görülen iki madde ölçekten çıkarılmıştır. Oluşan dört faktöre (ölçeğe) ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla ,762 ,699 ,650 ve ,709'dur. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  değerleri arasında çıkması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Lorcu, 2015: 208). Bu doğrultuda, ölçeklerin sosyal bilimler alanında "oldukça güvenilir" oldukları görülmektedir. Gerçekleştirilen varimax döndürmeli faktör analizi sonucunda oluşan ölçeklerin tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip oldukları söylenebilir.

**Tablo 1. Kişilik Özellikleri Ölçeği Faktör Yükleri**

<b>Faktör 1: Sosyal-Dışa Dönük (açıklanan varyans=%17,0; Cronbach's Alpha=,762)</b>	
1. İnsanlarla sohbeti başlatmaktan çekinmem.	,816
2. Davetlerde birçok farklı insanla sohbet ederim.	,809
3. İnsanlar arasında rahatımdır.	,713
4. Büyük/kalabalık davetleri severim.	,627
<b>Faktör 2: İçten-Uyumlu (açıklanan varyans=%15,1; Cronbach's Alpha=,699)</b>	
5. İnsanların iyiliğini/mutluluğunu isterim.	,772
6. İnsanlarla iyi geçinirim.	,727
7. Güvenilir biriyimdir.	,659
<b>Faktör 3: Kendine Güvenen-Baskın Kişilik (açıklanan varyans=%14,2; Cronbach's Alpha=,650)</b>	
8. Yüksek sesle konuşurum.	,783
9. Çok konuşurum.	,737
10. Bana ilgi gösterilmesinden ve iltifat edilmesinden hoşlanırım.	,600
11. İlgi odağı olmayı isterim.	,587
<b>Faktör 4: Alçakgönüllü-Samimi (açıklanan varyans=%13,9; Cronbach's Alpha=,709)</b>	
12. İnsanları olduğu gibi kabul ederim.	,801
13. Başkalarına karşı fazlasıyla hoşgörülüyümdür.	,754
14. Kendimden önce başkalarını düşünürüm.	,743
<b>Genel İç Tutarlılık Katsayısı</b>	
	,729

Önlisans öğrencilerinin kariyer değerine (girişimci) ait verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri ,667) göstermiştir. Barlett testi sonucu anlamlıdır (139,598;  $p < 0,001$ ). Kariyer değerine (girişimci) ait verilerin faktör analizine sokulması sonucunda özdeğeri 1.00'den büyük tek faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktör, toplam varyansın %65,670'ini açıklamaktadır. Kariyer değeri (girişimci) ölçeğinin hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha değeri) ,732'dir. Ölçeğin sosyal bilimler alanında yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde, ölçeğin teoriye uygun tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir. Tablo 2'de oluşan faktör, faktör yükleri ve hesaplanan iç tutarlılık katsayıları gösterilmektedir.

**Tablo 2. Kariyer Değeri (Girişimci) Ölçeği Faktör Yükleri**

<b>Faktör 1: Girişimci (açıklanan varyans=%65,670; Cronbach's Alpha=,732)</b>	
1. Yapacağım işte yeni projelerde yahut programlarda yer almak ve yaratıcılığımı kullanmak benim için çok önemlidir.	,850
2. Yeni proje ve programlara katılmaya olanak sağlayan bir alanda kariyer yapmak isterim.	,816
3. Benim için önemli olan, iş hayatında yeni bir proje, program veya ürün ortaya çıkarmak ya da yaratıcı bir projede yer alabilmektir.	,713
<b>Genel İç Tutarlılık Katsayısı</b>	
	,732

### V.III. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Kişilik özellikleri ölçeği alt boyutları ve kariyer değeri ölçeği alt boyutu olan girişimciliğe verilen cevapların normal dağılım gösterip göstermedikleri ile varyansların homojen olup olmadıkları Kolmogorov-Smirnov ve homojenlik testleri ile incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda normal dağılım ve varyansların homojenliği hipotezleri reddedilmiştir ( $p < ,05$ ). Bu nedenle verilerin normal dağılıma uygun olmadığı durumlarda kullanılan Spearman Sıra Korelasyonu kullanılmıştır (Kalaycı, 2010: 117). Araştırmaya katılan öğrencilerin kişilik özellikleri ve kariyer değeri (girişimcilik) arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilen "Spearman Sıra Korelasyon" analizine ait sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3. Kişilik Özelliklerinin Bazı Alt Boyutları ve Kariyer Değeri (Girişimci) Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Spearman Korelasyon Katsayısı	Sosyal-Dışa Dönük	İçten-Uyumlu	Kendine Güvenen-Baskın Kişilik	Alçakgönüllü-Samimi
Kariyer Değeri (Girişimcilik)	r	,062	,219**	-,029	,196**
	p	,374	,002	,677	,005

n=208, \*\*p<,01

Korelasyon analizi bulgularında içten-uyumlu kişilik özelliği ile girişimci kariyer değeri arasında pozitif yönde anlamlı ( $r = ,219$ ,  $p < ,01$ ) ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bunun yanında alçakgönüllü-samimi kişilik özelliği ile girişimci kariyer değeri arasında da pozitif yönde anlamlı ve zayıf ( $r = ,196$ ,  $p < ,01$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Korelasyon analizi neticesinde elde edilen bulgular doğrultusunda  $H_2$  ve  $H_4$  hipotezleri desteklenmiştir. Buna karşılık sosyal-dışa dönük ve kendine güvenen-baskın kişilik özellikleri ile girişimci kariyer değeri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamış ve  $H_1$  ile  $H_3$  hipotezleri reddedilmiştir. Korelasyon analizi neticesinde belirlenen boyutlar arası ilişkilerin niteliğinin açıklanması amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar Tablo 4'te özet olarak verilmektedir.

**Tablo 4. Kişilik Özelliklerinin Bazı Alt Boyutlarının Kariyer Değerine Ait Girişimcilik Boyutuna Etkisi**

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
	$\beta$	SH	$\beta_o$		
Sabit	8,258	1,100		7,510	,000
Sosyal-Dışa Dönük	-,009	,041	-,016	-,220	,826
İçten-Uyumlu	,243**	,082	,222	2,954	,004
Kendine Güvenen-Baskın Kişilik	-,018	,041	-,032	-,446	,656
Alçakgönüllü-Samimi	,122**	,059	,151	2,061	,041

1. Bağımlı Değişken: Kariyer Değeri (Girişimcilik)  $R^2 = ,098$   $F = 5,491$   $p = ,000$

Tablo 4'teki bulgular incelendiğinde; kişilik özelliklerinin bazı alt boyutları ile kariyer değerine ait girişimci boyutu arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F = 5,491$ ;  $p = ,000$ ). Tabloda verilen regresyon analizi bulgularındaki  $R^2$  değerine göre, girişimci olmadaki değişkenliğin yaklaşık %10'u, kişilik özelliklerinin bazı alt boyutları tarafından

açıklanmaktadır. İçten-uyumlu kişilik özelliği girişimci olmayı etkilemektedir ( $\beta=,243$ ,  $p<,05$ ). Ayrıca alçakgönüllü-samimi kişilik özelliğinin girişimci olmayı etkilediği görülmektedir ( $\beta=,122$ ,  $p<,05$ ). Sosyal-dışa dönük ve kendine güvenen-baskın kişilik boyutlarının ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir ( $p>,05$ ). Buna göre, örnekleme oluşturan öğrencilerin girişimcilik eğilimleri, düşük seviyede olmakla birlikte içten-uyumlu ve alçakgönüllü-samimi kişilik özelliklerinden etkilenmektedir.

Kariyer değeri ölçeği alt boyutu olan girişimciliğe verilen cevaplar normal dağılım göstermediğinden ve varyanslar homojen olmadığından, girişimcilik dersi alan ve almayan önlisans öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerine göre farklılıklarının analizi Mann-Whitney U testi kullanılarak yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5. Girişimcilik Dersi Alan ve Almayan Önlisans Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerine Göre Farklılıklarının Testi**

	Sıra Ortalaması		Test Türü Mann-Whitney-U	p
	Dersi Alan	Dersi Almayan		
Kariyer Değeri (Girişimci)	109,69	97,69	4697,500	,145

Tablo 5'te görüldüğü üzere,  $p>,05$  olduğundan öğrencilerin girişimcilik dersi almış olmalarının girişimci olmaları yönünde bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle  $H_5$  hipotezi reddedilmiştir. Girişimcilik dersi alan önlisans öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerine ilişkin sıra ortalamaları 109,69 iken girişimcilik dersi almayan önlisans öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerine ilişkin sıra ortalaması 97,69'dur. Bulgularda da görüldüğü gibi iki grubun sıra ortalamaları arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada sosyal-dışa dönük, içten uyumlu, kendine güvenen-baskın ve alçakgönüllü-samimi kişilik özellikleri ile kariyer değerinin alt boyutu olan girişimci arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Ayrıca girişimcilik dersi alan önlisans öğrencileri ile almayan önlisans öğrencileri arasında girişimci olmaları yönünde bir farklılık olup olmadığının belirlenmesine de çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre;

Katılımcıların bazı kişilik özelliklerinin (sosyal-dışa dönük; içten-uyumlu; kendine güvenen-baskın; alçakgönüllü-samimi alt boyutları) girişimci kariyer değerine olan etkisini belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda, içten-uyumlu kişilik özelliği ile girişimci kariyer değeri arasında pozitif açıdan anlamlı ( $r=,243$ ,  $p<,05$ ) ve alçakgönüllü-samimi kişilik özelliği ile girişimci kariyer değeri arasında yine pozitif açıdan anlamlı ( $r=,122$ ,  $p<,05$ ) bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Buna karşılık sosyal-dışa dönük ve kendine güvenen-baskın kişilik özellikleri ile girişimci kariyer değeri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda  $H_2$  ve  $H_4$  hipotezleri desteklenirken,  $H_1$  ile  $H_3$  hipotezleri reddedilmiştir. Korelasyon analizi ile saptanan boyutlar arası ilişkilerin niteliğinin açıklanması maksadı ile yapılan regresyon analizi; katılımcıların girişimcilik eğilimindeki değişkenliğin yaklaşık %10'unun içten-uyumlu kişilik özelliği ile alçakgönüllü-samimi kişilik özelliği tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda bazı kişilik özelliklerinin bir kariyer değeri olan girişimcilik ile ilişkili olduğu görülmektedir. Literatürde yer alan araştırmalarda da kişiliğin, bireylerin kariyerlerine karar verme süreçlerinde ve kariyer seçimlerinde

önemli rol oynadığını göstermektedir (Di Fabio vd., 2015: 284; Hou vd., 2016: 368). Di Fabio vd., (2013) çalışmalarında kariyer kararsızlığının en çok kişilik ile ilişkili olduğunu, özellikle de duygusal istikrar ile ilişkili olduğunu bulgulamışlardır. Gati vd., (2011)'nin çalışmaları nevroitik ya da mükemmeliyetçi kişilik özelliklerine sahip bireylerin değişime açık olmadıklarını ve kariyer gelişimlerinde diğer kişilik özelliklerine sahip bireylere oranla daha fazla zorluk yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Gökdeniz & Merdan (2011)'in yaptıkları çalışma ise, gelişime açıklıkla girişimcilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle gelişime açık olan kişilerin girişimciliğe daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bu bağlamda gelişime ve değişime açık bireylerin uyumlu bireyler oldukları ve literatürdeki bu veriler ile araştırmanın ilgili hipotezlerinin örtüştüğü söylenebilir.

Girişimcilik dersi alan ve almayan katılımcılar arasında girişimcilik eğilimleri bakımından bir farklılık tespit edilememiş ve H<sub>5</sub> hipotezi desteklenmemiştir. Bu bulguya göre araştırmaya katılan öğrenciler öğrenim hayatları boyunca en az bir kez girişimcilik dersi almış olsalar bile girişimciliği yaşamlarında bir kariyer tercihi olarak görmemektedirler. Bu bulgu girişimcilik eğitimi almanın bireylerin girişimcilik eğilimlerini ortaya çıkarmasında önemli olmasına karşılık yeterli olmadığını göstermektedir. Balaban & Özdemir (2008)'in, Doğaner & Altunoğlu (2010)'nun yaptıkları çalışmalarının sonuçları da benzer yöndedir. Ayrıca katılımcıların büyük bir çoğunluğunun ailesinde kendi işini kurmuş birisinin bulunmamasının da girişimcilik eğilimlerini etkilediği söylenebilir. Bireylerin yaşamlarındaki, konuya ilişkin rol model eksiliği varlığının girişimcilik eğilimlerini olumsuz yönde etkilediğini düşündürmektedir. Özcan vd., (2018)'nin; Akçakanat vd., (2014)'nin; Yılmaz & Günel (2011)'in yaptıkları çalışmalarının sonuçları da bu bulgu ile örtüşmektedir. Çok sayıda araştırmacı, öğrencilerin kariyer seçimlerinde girişimciliğe olan ilgilerinin arttığını vurgulamaktadır. Bu girişimcilik niyetinin artışında kişisel ve çevresel faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Ayrıca girişimcilikte eğitim ve öğretim bu faktörlerle ilişkilidir (Fayolle & Gailly, 2015: 77). Girişimcilik eğitimi, öğrencilerin kendi girişimlerini geliştirebilmeleri için lazım olan beceri ve güveni sağlaması nedeniyle önemlidir. Eğitimden istenen faydanın sağlanabilmesi, öğrencilerin girişimciliğe ait duygularını değiştirebilme dereceleriyle alakalıdır (Duran vd., 2013: 42).

Araştırma sonucu Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nde öğrenim gören önlisans öğrencilerini kapsamaktadır. Lisans, yüksek lisans ve doktora gibi farklı eğitim seviyeleri ile başka yükseköğrenim kurumlarında daha geniş bir örneklem ele alınarak yapılacak çalışmalarda daha farklı sonuçlara ulaşılabilir. Çalışma genel olarak Marmara Bölgesi'nde yetişmiş öğrencileri kapsamaktadır. Farklı bölgelerde yetişmiş kişilerin ya da farklı bölgelerden seçilen üniversitelerin ele alındığı örneklemler kıyaslanarak, coğrafi unsurların girişimcilik eğilimine olan etkisinin ortaya konulduğu çalışmalar yapılabilir. Elde edilen sonuçlar, üniversitelerde verilen girişimcilik eğitimlerinin tekrar ele alınması ve bireylerin kendi kişilik özelliklerinin farkına varmalarını sağlayıcı eğitimler verilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu doğrultuda, yükseköğrenim kurumlarında girişimcilikle ilgili ders müfredatlarının tekrar gözden geçirilerek, bireyleri girişimciliğe yönlendiren ders içeriklerinin oluşturulmasının önemli olduğu ifade edilebilir. Ayrıca bireylerde girişimcilikle ilgili eğitimin temel eğitim düzeyinden itibaren başlatılması, bu dersin verildiği okullarda başarılı olmuş girişimciler ile öğrencilerin iletişim kurabileceği sosyal ağların oluşturulması girişimcilik bilincinin oluşturulmasına ve artırılmasına katkı sağlayabilir.

## **KAYNAKÇA**

- Adıgüzel, O. (2009). Shein'in kariyer çapaları perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF öğrencilerinin kariyer değerlerine ilişkin bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 277-292.
- Akçakanat, T., Mücevher, M. H., & Çarıkçı, İ. H. (2014). Sözel, sayısal ve eşit ağırlık bölümlerinde okuyan üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerinin bazı demografik değişkenler

- açısından incelenmesi: SDÜ örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi, 16(2), 137-153.
- Aktaş, H. (2004). The importance of career anchor notion for an effective career planning and an example application at Turkish Air Force undergraduate and graduate schools. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, Turkey.
- Altınöz, M., & Çöp, S. (2010). Yetenekli çalışanların kariyer yönetimleri üzerine bir inceleme. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nde sunulan bildiri. Kara Elmas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Zonguldak, Turkey, 6-8 Mayıs.
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım E. (2012). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Antoncic, B., Bratkovic Kregar, T., Singh, G., & DeNoble, A. F. (2015). The big five personality-entrepreneurship relationship: Evidence from Slovenia. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 819-841.
- Arab, M., Naghavi, M. S., & Sani, M.A. (2013). The effects of career anchor-job fit, psychological contract fulfillment perceived organizational support on career success. *EJBM-Special Issue: Islamic Management and Business*, 5(11), 146-153.
- Aslan Z., & Sağlam Arı, G. (2017). Kişilik ve duygusal emek arasındaki ilişkilerin belirlenmesi üzerine bir araştırma: Banka çalışanları örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 157-171.
- Balaban Ö., & Özdemir Y. (2008). Girişimcilik eğitiminin girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisi: Sakarya Üniversitesi İİBF örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 3(2), 133-147.
- Başol, O., Duyan E. C., & Etcı, H. (2015). Vakıf ve devlet meslek yüksekokulu öğrencilerinin kariyer değerlerinin karşılaştırılması. *Electronic Journal of Vocational Colleges-May*, 5(1), 62-71.
- Bayram, N., Gürsakal, S., & Aytaç, S. (2012). Öğrencilerinin kariyer değerlerini açıklamada kişiliğin etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 181-190.
- Coetzee, M., Mogale, P. M., & Potgieter, I. L. (2015). Moderating role of affectivity in career resilience and career anchors. *Journal of Psychology in Africa*, 25(5), 438-447.
- Coetzee, M., & Schreuder, D. (2011). The relation between career anchors, emotional intelligence and employability satisfaction among workers in the service industry. *Southern African Business Review*, 15(3), 76-97.
- Coetzee, M., & Schreuder, A.M.G. (2002). The relationship between career patterns and personality types. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(1), 53-59.
- DeNisi, A. S. (2015). Some further thoughts on the entrepreneurial personality. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 39(5), 997-1003.
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L., Levin, N., & Gati, I. (2015). The role of personality in the career decision-making difficulties of Italian young adults. *Journal of Career Assessment*, 23(2), 281-293.
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L., Asulin-Peretz, L., & Gati, I. (2013). Career indecision versus indecisiveness: Associations with personality traits and emotional intelligence. *Journal of Career Assessment*, 21(1), 42-56.
- Doğan, S., Altın, H., & Başar, E. (2010). *Girişimcilik* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Doğaner, M., & Altunoğlu, A. E. (2010). Adnan Menderes Üniversitesi Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğrencilerinin girişimcilik eğilimleri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 103-110.

- Duran, C., Büber, H., & Eren Gümüştekin, G. (2013). Girişimcilik hislerine eğitimin katkısı: Kütahya Meslek Yüksek Okulu Makine Programı örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 33–56.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 75-93.
- Gati, I., Gadassi, R., Saka, N., Hadadi, Y., Ansenberg, N., Friedmann, R., & Asulin-Peretz, L. (2011). Emotional and personality-related aspects of career decision-making difficulties: Facets of career indecisiveness. *Journal of Career Assessment*, 19(1), 3-20.
- Gezen, T., & Köroğlu, Ö. (2014). Turizm eğitimi alan öğrencilerin kariyer seçimine etki eden kariyer çapalarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 213-234.
- Gökdeniz, İ., & Merdan, E. (2011). Kişilik ile kariyer seçimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 23-36.
- Gubik, A. S., & Wach, K. (2015). Institutional aspects of entrepreneurship. University of Miskolc, Hungary.
- Harkönen, J., Manzonib, A., & Bihagenc, E. (2016). Gender inequalities in occupational prestige across the working life: An analysis of the careers of West Germans and Swedes born from the 1920s to the 1970s. *Advances in Life Course Research*, 29, 41–51.
- Horsburgh, V. A., Schermer, J. A., Veselka, L., & Vernon, P. A. (2009). A behavioural genetic study of mental toughness and personality. *Personality and Individual Differences*, 46(2), 100-105.
- Hou, Z., Li, X., Liu, Y., & Gati, I. (2016). The emotional and personality-related career decision-making difficulties questionnaire—validation of the chinese version. *Journal of Career Assessment*, 24(2), 366-379.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (5. Baskı). İstanbul: Asil Yayın Dağıtım.
- Kern, M.L., Friedman H. S., Martin, L.R., Reynolds, C.A., & Luong, G. (2009). Conscientiousness, career success, and longevity: A lifespan analysis. *Ann. Beh. Med.*, 37, 154-163.
- Lorcu, F. (2015). Örneklerle veri analizi SPSS uygulamalı (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Markey, P. M., & Markey, C. N. (2009). A brief assessment of the interpersonal circumplex: The IPIP-IPC, *Assessment*, 16, 352-361.
- Martocchio, J. J., & Jimeno D. I. (2003). Employee absenteeism as an affective event. *Human Resource Management Review*, 13, 227–241.
- McGuire, D., Polla, G., & Heidl, B. (2017). Unlocking hospitality managers career transitions through applying Schein's career anchors theory. *European Journal of Training and Development*, 41(7), 578-592.
- Pazarcık, Y., & Aydın, E. (2015). Girişimcilik temelli ders tasarımının öğrencilerin girişimci eğilim ve davranışlarına etkisi: Üniversite öğrencilerine yönelik deneysel bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10(2), 126-146.
- Pizur Bernekow K., & Knutson J. (2009). A comparison of the personality dimensions and behavior changes that occur during solitary and co-occupation. *Journal of Occupational Science*, 16(3), 157-162.
- Redman, T., & Wilkinson, A. (2001). Contemporary human resources management (3rd ed.). New York: Financial Times Prentice Hall.

- Sakal, Ö., & Yıldız, S. (2015). Bireycilik ve toplulukçuluk değerleri, kariyer çapaları ve kariyer tatmini ilişkisi. *Journal of Yasar University*, 10(40), 6612-6623.
- Steele, C.A. (2009). Measuring career anchors and investigating the role of career anchor congruence. PhD thesis, Coventry University in Collaboration with The University of Worcester, Coventry, UK.
- Sönmez, E., & Akgül, H. (2015). Üniversite öğrencilerinin teknolojiye hazır bulunuşluk düzeyi ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki: Erciyes Üniversitesi örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 305-327.
- Şentürk, E. E., & Buran, K. (2015). Ön lisans öğrencilerinin kariyer değerlerini etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges- Kasım 2015 14. Bürokon Özel Sayısı*, 162-180.
- Tuna, M., & Türkmen, F. (2013). Turizm işletmesi yöneticilerinin kişilik tiplerinin belirlenebilmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 1(4), 57-68.
- Ören, K., & Biçkes, M. (2011). Kişilik özelliklerinin girişimcilik potansiyeli üzerindeki etkileri (Nevşehir'deki yüksek öğrenim öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırma). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 67-86.
- Özcan, B., Çeltek, E. E., Sönmez, N., & Kırım, B. (2018). Girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimine etkisi-Kocaeli Üniversitesi örneği. *UIİİD-IJEAS*, 18. EYİ Özel Sayısı, 37-54.
- Özsoy, E., & Yıldız, G. (2013). Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: Bir literatür taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Ulu, S., Özdevecioğlu, M., & Ardiç, K. (2016). Kişilik özelliklerinin hasta iken işe gelme (Presenteizm) davranışı üzerindeki etkileri: İmalat sanayiinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 167-181.
- Ünal, B., & Gizir, S. (2014). Öğretim elemanlarının baskın kariyer çapalarının incelenmesi: Mersin Üniversitesi örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(5), 1743-1765.
- Van Rensburg, S., Rothmann, J. C., & Rothmann, S. (2003). The relationship between personality characteristics and career anchors of pharmacists. *Management Dynamics*, 12(3), 24-33.
- Yıldırım İ., & Ada Ş. (2017). Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odağı inançları öğretmenlerin iş doyumunu etkiler mi?. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1473-1488.
- Yılmaz, B.S., & Günel, Ö.D. (2011). Üniversite eğitimi ve girişimcilik: Bireyleri girişimciliğe yönlendiren etkenler üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, (26), 1-20.
- Yüksel, H., Cevher, E., & Yüksel, M. (2015). Öğrencilerin girişimci kişilik özellikleri ile girişimcilik eğilimleri üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 143-156.





Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Yıl: Cilt-Sayı: 12(2) ss: 160-182

Academic Review of Economics and Administrative Sciences  
Year: Vol-Issue: 12(2) pp: 160-182

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

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.452985

Geliş Tarihi / Received: 13.08.2018

Kabul Tarihi / Accepted: 08.04.2019

Araştırma Makalesi

Research Article

## OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM ÜZERİNE YANSIMALARI: KANTİTATİF BİR ÇALIŞMA

Hüseyin YILMAZ<sup>1</sup>

### Özet

Bu araştırmanın temel amacı, son dönemde ilgiyi daha fazla üzerinde toplayan liderlik davranışlarından otantik liderliğin örgütsel etik iklim üzerine etkilerinin çimento sektörü kapsamında incelenmesidir. Çalışmada kantitatif araştırma yöntemi kullanılarak ilişkisel tarama modeline başvurulmuştur. Çalışmada Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) geliştirdiği otantik liderlik ölçeği ile Victor ve Cullen (1998) tarafından tasarlanmış olan etik iklim ölçeğinden faydalanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Türkiye’de çimento sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Bu kapsamda İzmir ilinde faaliyetlerini devam ettiren, sektöründe üretimden satışlara önde gelen büyük firmalar arasında yer alan ve bünyesinde 912 kişiyi istihdam eden bir çimento fabrikası çalışanlarına anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin analizi sürecinde toplam 131 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan analizler sonucunda; Otantik liderliğin etik iklimi %1 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde ve güçlü bir şekilde etkilediği ( $\beta=0,396$ ,  $p<.001$ ) tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırma değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişkiler de analiz edilmiş ve otantik liderliğin alt boyutları ile etik iklimin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Araştırma otantik liderliğin inançlı davranışları ve etik konusundaki politikaları ile örgütlerin başta etik konularda yüksek performans sergilemeleri olmak üzere, toplumun sosyal sorumlulukla ilgili beklentilerini karşulamalarında etkili olabileceğini de ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler** : İlişkisel Tarama, Otantik Liderlik, Etik İklim, Hipotez Testi.

**Jel Sınıflandırılması** : M12, M19.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Aydın İktisat Fakültesi, [huseyin.yilmaz@adu.edu.tr](mailto:huseyin.yilmaz@adu.edu.tr), ORCID adresi: <http://orcid.org/0000-0002-3359-7670>.

# REFLECTION ON ORGANIZATIONAL ETHICAL CLIMATE OF AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIOR: A QUANTITATIVE STUDY

## Abstract

The main purpose of this research is to examine within the cement sector of the effects on the organizational ethical climate of the authentic leadership of the leadership behaviors, which have recently attracted more attention. In this study, by using quantitative research was used method Relational screening model. The study utilized the authentic leadership scale developed by Walumbwa et al. (2008) and the ethical climate scale designed by Victor and Cullen (1998). The study of the universe consists of businesses operating in the cement sector in Turkey. Within this scope, a questionnaire was applied to the employees of a cement factory, which continues its activities in İzmir province, which is among the leading companies in the sector in terms of production sales and employs 912 people. A total of 131 questionnaires was evaluated during the analysis of the research data. As a result of the analyzes made in line with the aim of the research; Authentic leadership has been found to affect the ethical climate positively and strongly ( $\beta = 0.396, p.001$ ) at the 1% significance level. In addition, the relationships between the sub-dimensions of the research variables were analyzed and it was found that the sub-dimensions of the authentic leadership and the sub-dimensions of the ethical climate were significantly related. The research also suggests that authentic leadership can be effective in meeting the social expectations of the society, including beliefs and politics of ethics and organizations, especially in high ethical performance exhibitions.

**Key Words** : Relational Scanning, Authentic Leadership, Ethical Climate, Hypothesis Testing.  
**Jel Classification** : M12, M19.

## GİRİŞ

Pozitif psikoloji alanından türetilmiş bir kavram olarak otantiklik, bireylerin kendileri hakkında bilgi sahibi olmaları için izledikleri süreçler, inanç veya tercihlerini yapmada ihtiyaç duydukları duygu ve düşünceler gibi bireylerin sahip oldukları deneyimler olarak tanımlanabilir. Otantiklik bireylerin ruhsal olarak uyum içerisinde hareket etme biçimini yani gerçekte düşünce, inanç ve davranışları doğrultusunda kendi sahip oldukları deneyimlerini (değerleri, düşünceleri, duygu ve inançları) kapsamaktadır. Otantiklik, bireyin gerçek iç dünyası ile sergilediği davranışları arasındaki uyumun bir ölçüsüdür. Birey duygularına, tercihlerine, özdeşleşmesine ve değerlerine ne kadar sadık olursa o kadar otantik bir yapıya sahip olacaktır. Gerçek liderlik, kritik ve meydan okuyucu durumlar karşısında güveni, umudu ve iyimserliği yeniden oluşturabilir ve gerçek anlamda gereksinim duyulan otantiklik arayışında insanlara yardımcı olabilir (Gardner vd. 2005: 343-372).

İnsanları üst düzeyde bütünleştiren, örgütlerin sürekliliğini sağlayacak liderlere gerek duyulmaktadır. Derin bir amaç duygusuna ve gerçek temel değerlere kendisini adanmış olan liderlerin varlığı önem kazanmaktadır. Liderlerin toplumun kendilerinden beklediği rolün önemli olduğunun farkında olması ve örgütleri, tüm hissedarların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak çaba göstermesi için yönlendirmelerine gerek duyulmaktadır. Otantik liderler böylesi bir ortamda, faaliyette buldukları bağlamın yanı sıra düşünme ve eyleme geçme tarzları konusunda derin bir farkındalık içindedirler. Söz konusu liderlerin etik anlayışların, bilginin, sahip oldukları üstünlüklerin ve başkalarının güçlerinin de farkında oldukları görülmektedir. Otantik liderler inançlı, iyimser, dirençli ve yüksek ahlaki karakter sahibi kişilerdir. Bu liderler dürüst, cömert, iyilik, adalet ve sorumluluk için harekete geçerler (Avolio vd. 2004: 801-823). Otantik liderlik hem pozitif psikolojik süreçlerden hem de gelişkin örgütsel bağlamdan kaynaklanan, bir yandan öz farkındalık bir yandan da lider ve izleyicilerinin kendilerini olumlu şekilde düzenlemeleri ve geliştirmeleriyle

sonuçlanan bir süreç olarak sonuçlanır (Goffe & Jones, 2005: 86-94). Otantik liderlerin, insanları yetenekleri konusunda güçlü bir şekilde etkileyebildikleri ve onları daha iyi performans gösterebilmeleri konusunda teşvik ettiği ifade edilmektedir. Otantik liderler, sahip oldukları güçlerinin ve çabalarının zirveye çıkmasını son derece iyi bir şekilde sağlarlar. Otantik liderler için (a) lider olmanın öz benlik kavramının temel unsuru olduğu, (b) öz benlik konusunda oldukça net bir düzeye ulaştıkları, c) belirledikleri hedeflerin benlikleriyle tutarlı olduğu ve (d) sergiledikleri davranışların benliklerinin ifadesi olduğu ileri sürülmektedir. Otantik liderliğin bugün yaygınlaşan etik ve ahlaki liderlik krizinin bir sonucu olarak gelişen nispeten yeni bir liderlik teorisi olduğu söylenmektedir (Walumbwa vd. 2008: 89-126).

Otantik liderlik sürecinden elde edilen ilişkilerin özellikleri iki önemli yönü ortaya koymaktadır. Birinci olarak, otantik liderin eylemlerde tutarlı, proaktif, etik şekilde ve sorumlu davranış sergilenmesine yönelik olarak onun izleyicileri üzerindeki etkisinin temel rolü hakkındadır. İkincisi otantik liderlerin güven ve dürüstlük temeline dayanan örgütsel bir ortam oluşturmaya dönük ilgi düzeyidir. Otantiklik ve daha doğrusu otantik liderlerin varlığı, değere dayalı kuruluşların tekrar gündeme gelmesi konusunda kritik öneme sahiptir. Sürdürülebilir kuruluşlar inşa etmeye kararlı liderlere ve en üst düzeyde dürüstlüğe sahip insanlara ihtiyaç bulunmaktadır. Derin bir amaç duygusuna ve içsel değerleri olan liderlere ihtiyaç vardır. İşletmelerini tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçirmeye cesareti olan liderlere ve onların toplumdaki rollerinin önemini kavramaya ihtiyaç duyulmaktadır. Otantik liderler, faaliyet gösterdikleri bağlamın yanı sıra düşünme ve hareket etme tarzının derinden farkındadırlar. Otantik liderlerin ahlaki bakış açılarının, bilginin, kendilerinin ve izleyicilerinin potansiyellerinin farkında oldukları düşünülür. Söz konusu liderler, kendilerine güvenen, umutlu, iyimser, esnek ve yüksek ahlaki karakter sahibi, dürüst, bencil olmayan, nezaket sahibidirler, adalet ve sorumlulukla hareket ederler (Avolio vd. 2004: 801-823).

Son yıllarda dünyada yaşanan etik ve ahlaki durumlarla ilgili krizlerin ilkeler, değerler ve etik odaklı bir liderlik yaklaşımı olarak otantik liderliğin ortaya çıkmasına neden olduğu söylenmektedir. Otantik (güvenilir) liderlik, otantiklik ve güvene dayalı pozitif örgütsel davranışla doğrudan ilişkilidir (Walumbwa vd. 2008: 89-126). Bir örgüt için insan kaynaklarının ihtiyaçlarını bilmek, örgütteki liderleri ve izleyicilerini geliştirmek esastır. Liderliğin örgütteki iki katmandan elde edilen ulaşılabilir kaynakların üretken biçimde kullanılmasını zorunlu kıldığı belirtilmektedir: (1) Örgütteki her bireyin örneğin bilgi, yaratıcılık ve enformasyon gibi kişisel kaynaklarını kullanabilmesi, (2) Liderlerin, tüm kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlamak için örgütün ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak kaynakları düzenlemesi ve tahsis etmeleri. Otantik liderlik, kuruluşun iş ortamında başarılı olabilmesi ve başka gelişmeler konusundaki ihtiyaçlarının karşılanması için faydalanılabilecek yeni bir liderlik tarzıdır (Peterlin vd. 2013: 210-216).

Son dönemdeki kurumsal skandallar ve kurumsal sosyal sorumluluğa gösterilen ilginin artması güçlü bir örgüt iklimine her zamankinden daha çok ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır (Waddock, 2004: 313-327). Örgütte etik kavramının yaygınlaştırılmasına duyulan güçlü gereksinim sadece ekonomik ve sosyal zorunluluğun yerine getirilmesi ya da yönetsel bir trendin izlenmesi arzusu ile ortaya çıkan bir durum değildir. Etik, çalışan sadakatini pekiştirerek örgüte olan güvenin sağlanması ve bunun sürdürülebilirliği için oldukça önemli olan güven ilişkilerinin daha da geliştirilmesi amacıyla çalışanlara sunulan bir araçtır. Bugünün toplumunun, ahlaki ve dini değerlerin bazı yol ayrımlarıyla karşı karşıya kaldığı ve dolayısıyla gerçek bir değişim süreci içinden geçildiğine şüphe yoktur (Martin & Cullen, 2006: 175-194). Bu küresel trende uygun olarak, çok sayıdaki araştırmayla örgütsel etik iklim ve ortaya çıkardığı sonuçlar arasındaki ilişkiler analiz edilmektedir. Kurumsal etik araştırmalarının büyük bölümü, örgütsel çıktıların kritik bir öncülü olarak etik iklim üzerine odaklanmaktadır. Etik iklim, çalışanların örgütün etik uygulama ve prosedürleri konusundaki paylaştıkları algılamalar olarak tanımlanmaktadır (Victor & Cullen, 1988: 101-125).

Etik iklim konusunda yapılmış olan daha önceki çalışmalar etik iklimin; iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, etik davranış ve çalışanların rol ve fazladan rol davranışları gibi bir dizi iş çıktısı ile anlamlı şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Leung, 2008: 43-55). Etik iklimle ilgili söz konusu çalışmalar, etik iklimin örgütlerde nasıl rol oynadığına ilişkin ve çalışanların tutum ve davranışlarını ne kadar etkilediğine ilişkin anlamlı görüşler ortaya koyarken bazı bakımlardan da sınırlı kalmıştır. Örgüt liderleri olarak üst düzey yöneticilerin etik kuralları belirledikleri, örgütün

etik uygulamalarını ve faaliyetlerini yönlendirdikleri gerçeği göz önüne alındığında, üst düzey yöneticilerin liderlik davranışları ve etik iklim arasındaki ilişkinin araştırılması anlamlı bir çaba olarak karşımıza çıkmaktadır (Walumbwa vd. 2008: 251-265). Bu çalışmada otantik liderlik ve örgütsel etik iklim literatürüne odaklanılarak, otantik liderliğin örgütsel etik iklim üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda da ilk önce kuramsal düzeyde bir çerçeve ortaya konularak araştırmanın operasyonel değişkenlerinin kavramsallaştırılmasına odaklanılacaktır. Araştırmada ikinci olarak, ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik olarak belirlenmiş olan hipotezlerin elde edilen veri seti ile deneysel olarak test edilmesine ve hipotez testinin sonuçlarına ilişkin değerlendirmelerde bulunulmaya çalışılacaktır.

## I. LİTERATÜR

### I.I. Otantik Liderlik Kavramı ve Bileşenleri

Otantik liderlik teorisi son yıllarda liderlik, etik ve pozitif örgütsel davranış alanlarının etkileşimi sonucunda ortaya çıkmış olan ve dikkatleri üzerine çeken bir konudur. Otantiklik, kişinin geçmişte edindiği deneyimlerin farkında olarak öz benliği ile dengeli ve sıkı sıkıya uyumlu bir davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle otantiklik kişilerin düşüncelerini, inançlarını ve değerlerini vurgulamaları suretiyle aslında neye inandıklarını ve neler düşündüklerini açık bir şekilde ortaya koyarak uyum içerisinde hareket etmesidir. Pozitif psikoloji açısından otantiklik, bireyin kişisel bilgisini ve kendisini tanıması için diğer öz niteliklere sahip olması ve aynı zamanda gerçek benliğine dayanarak hareket etmesi yeteneği olarak tanımlanabilir (Harter, 2002: 382).

Otantiklik ve samimiyet kavramları birbirinden farklıdır. Samimiyet, duygusal ve gerçek durum arasındaki uyum ile ilgilidir. Yani samimiyet, duyguların ve düşüncelerin ifadesinin içsel benliğin yaşadığı gerçeklikle ne kadar uyumlu olduğunu gösterir. Otantiklik, bireyin kendi gerçeği ile ne kadar uyumlu olduğuyla ilişkili olurken samimiyet, öz benliğin başkalarına karşı ne kadar dürüst ve doğru biçimde yansıtıldığıyla değerlendirilir. Otantiklik, bireyin içsel benliği ile sergilediği davranışlar arasındaki uyumun bir ölçüsüdür. Birey duyguları, tercihleri, kimliği ve değerleriyle ne kadar uyumlu olursa o kadar çok otantik bir niteliğe sahip olur. Otantikliğin bileşenleri, küresel ortamdaki dalgalanmalar ve meydan okumaların ortaya çıkmasıyla ilişkilidir ve sürekli yenilenen bir odaklanma arayışını yansıtır. Gerçek liderlik kritik ve zorlu durumlarda güven, ümit ve iyimserlik yaratabilir ve insanlara otantiklik temelinde bir anlam arayışında yardımcı olabilir (Avolio & Gardner, 2005: 315-338).

Enron ve Arthur Andersen şirketlerindeki üst düzey liderlerin karıştığı skandallar toplumu örgütsel çevrede derin değişimlere gidilmesinin gerekli olduğu sonucuyla karşı karşıya getirmiştir. Bu olaylar ve onlara gösterilen tepkilerin anlaşılması iş dünyasında otantikliğin neden kurtarıcı olarak görüldüğünün anlaşılmasında yardımcı olmaktadır (Sparrowe, 2005: 419-439). Otantik liderliğin hareket noktasının, liderlerin çevresindekilerle otantik ilişkiler geliştirmeleri, öz farkındalık sahibi olmaları, kendi gerçeklerini kabullenmeleri ve bununla ilgili bilgi sahibi olmaları, inanç içinde eyleme geçerek kurdukları ilişkileri şeffaflık, güven, bütünlük ve yüksek seviyede ahlaki standartlarla pekiştirmeleri olduğu söylenmektedir (Avolio & Gardner, 2005: 315-338).

Otantikliğin ve daha da somut olarak otantik liderliğin ortaya çıkışı, değerlere dayalı örgütlerin tekrar canlandırılması bakımından önemlidir (Sparrowe, 2005: 419-439). Başlangıçta, otantik liderlik, pozitif psikolojik kapasiteleri ve oldukça gelişmiş bir örgütsel bağlamı teşvik eden süreç olarak tanımlanmış, liderler ve izleyicileri tarafından ortaya konulan daha kapsamlı öz farkındalık, öz düzenleme ve pozitif davranışlarla sonuçlanmıştır. Daha yakın zamanlarda, otantik liderlik, pozitif psikolojik kapasiteleri ve olumlu etik iklimi destekleyen ve teşvik eden, daha fazla öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, dengeli bilgi işleme ve işyerinde ilişkisel şeffaflığı destekleyen liderlik davranışı modeli olarak kavramsallaştırıldı. Liderlik kavramında olduğu gibi otantik liderlik kavramı konusunda da fikir birliğinin olmadığı görülmektedir. Genelde yapılan tanımlamalarda liderin sözleri, eylemleri ve değerleri arasındaki tutarlılığın vurgulandığı anlaşılmaktadır. Otantik

liderliğin dört bileşeni olduğu konusunda bir fikir birliği mevcuttur; bilgiyi dengeli işleme, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, ilişkilerde şeffaflık ve benlik bilgisi. Bilgiyi dengeli işleme, ilgili verinin karar vermeden önce objektif şekilde analiz edilmesini ifade eder. İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, kişiye rehberlik eden ve davranışlarını kendiliğinden düzenlemede başvurduğu içsel ahlaki standartları ifade eder. İlişkilerde şeffaflık uygun olmayan duygulardan kaçınarak, başkalarıyla uygun bilgi ve duyguların paylaşılması yoluyla otantikliğin sergilenmesi ile bağlantılıdır. Öz farkındalık, bireydeki güçlü ve zayıf yönlerin bilinmesi ve bireyin dünyayı nasıl algıladığının anlaşılması ile ilgilidir (Avolio vd. 2009: 421-449).

Otantik liderlik, pozitif liderlik kapasitesini ve üst düzey örgütsel bağlamı bir araya getiren bir süreçtir. Otantik liderlik davranışı kişinin kendi varlığının farkına vararak, liderin ve onu izleyenlerin kendisini düzenlemeye yönelik pozitif davranışları üzerine etkide bulunur. Otantik liderlik süreci kişinin kendisinin farkında olarak kişisel gelişmesini de sağlamış olur (Luthans & Avolio, 2003:243). Otantik liderlik yakın zamanlarda ortaya çıkmış olan bir kavramdır. Söz konusu kavram otantikliğin öz saygı için bir temel oluşturduğunu ifade eden Kernis'in çalışmalarına dayanmaktadır. Otantik liderlik, etik konusu ve pozitif örgütsel davranışın çeşitli yönlerden kesişmelerinin bir sonucu olarak karşılaşılan bir kavramdır. Otantik liderliği ortaya koyan yazarlar işletmeyi etik ve sosyal olarak da sorumluluk içerisinde hareket ederek yöneterek, proaktif biçimde pozitif bir çalışma ortamı yaratacak liderlerin geliştirilmesi ve yetiştirilmesinin önemli olduğuna özellikle dikkat çekmektedirler (May vd. 2003: 247-260).

Başlangıçta otantik liderlik, pozitif psikolojik kapasiteleri harekete geçiren ve daha ilerleyen bir bağlamda da liderler ve izleyicileri tarafından daha kapsamlı bir şekilde öz farkındalık, öz düzenleme ve pozitif davranışla sonuçlanan bir süreç olarak kabul edilmiştir. Otantik liderlik daha geniş bir perspektifle ele alınarak iş yerinde öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki perspektif, dengeli bilgi işleme ve ilişkilerde şeffaflık davranışlarına katkıda bulunan pozitif etik iklimi ve pozitif psikolojik kapasiteleri geliştiren ve destekleyen bir liderin sergilediği davranış modeli olarak kavramsallaştırılmıştır. Liderlik kavramı gibi otantik liderlik de karşılıklı anlaşmaya dayalı değildir. Farklı tanımları olsa da genelde liderin sözleri, eylemleri ve değerleri arasındaki tutarlılık hep vurgulanır (Walumbwa vd. 2008: 89-126).

Gerçek liderler kalpten gelen duygularla tutku, merhamet ve entelektüel özelliklerle liderlik ederler. Otantik liderler sergiledikleri eylemlerini kendilerine izleyicilerin güven ve saygısını kazanmalarını sağlayan ve güvenilirlik yaratan bireysel değer ve inançları doğrultusunda ortaya koyarlar. Otantik liderlerin oynadığı rol, otantik olduğunu algılayan takım üyeleriyle iş birliğine dayalı ilişkiler yaratır ve farklı bakış açılarına da yönlendirir (Avolio vd. 2004: 801-823). Takımlar, otantik liderin ortaya koyduğu modelle kendilerini özdeşleştirirler ve zamanla bu değerlere dayalı örgütsel bir kültürün ortaya çıkmasına olanak sağlamak suretiyle başka liderler, kendi meslektaşları ve diğer paydaşlarla iş birliği yapmaya yönelirler. Başka paydaşlar ile otantik liderler ve izleyicileri arasındaki iletişim önemli bilgilerin, algı ve hislerin paylaşılmasına tümüyle açıktır. İlâveten bu liderler, onlara takımın güvenini kazandıran ve pozitif bir ün sağlayan bir dürüstlük, bütünlük ve yüksek ahlaki standart örneği olarak nitelendirilirler. Otantik liderler sergilemiş oldukları eylemleriyle çalışanların işlerini anlamlandırması ve işleriyle kendilerini ilişkilendirmeleri konusunda katkıda bulunurlar. Liderin rolü izleyicileri arasında güven ve bağlılıkla sonuçlanan görünür ilişkilerin teşvik edilmesi ve kararlar alınması konusunda teşvik edici olmasıdır (Avolio vd. 2005: 315-338).

Otantik liderlik tarzı, karar almada etiğin yanı sıra gözlenen ve deneyimlenen süreçlerin anlaşılmasına ve yorumlanmasına dayanır. Otantik liderlik, bireylerin rollerini ve çevrelerini nasıl belirlediklerini ve onların liderlik rollerinde algılamalarına odaklanma yeteneklerini de ortaya koyar. Otantik liderliğin, izleyiciler ve paydaşlarla ortaya çıkan otantik ilişkileri kapsayarak liderin otantikliğinin ötesine geçen bir liderlik tarzı olduğunun belirtilmesi önemlidir. Bu ilişkiler; uyum, görünürlük, açıklık ve güven; üst düzey hedefler belirlenmesi ve izleyicilerin geliştirilmesi olarak belirtilmektedir (Gardner vd. 2005: 343-372). Değer yargılarına ve kişisel perspektiflerine bağlı bir şekilde hareket eden otantik liderler, öz benlikleri konusundaki bilgiye ve otantik liderlik davranışına uygun bir bakış tarzı sergilerler. Otantik liderlerin üstlendikleri rol, kendileri hakkındaki bilginin merkezinde yer alır. Otantik liderler, kendi gerçekleriyle uyum içerisinde özgün bir liderlik yaklaşımı

ortaya koyarlar. Otantik liderler, kendileri için maddi anlam ifade eden ödüller ve karşılıklar yerine inançlarına uygun olduğundan dolayı liderlik etmeyi tercih ederler. Bu liderlerin bir başka özelliği kendi özgün rol modellerine sahip olmalarıdır. Bu liderlerin düşünce yapıları, duyguları, davranışları ve eylemleri bütünlük arz eder. Kendileri hakkında ulaştıkları bilgi düzeyi kapsamlıdır ve başkaları karşısında oldukça açık bir kişilik kavramı ortaya koyarlar (Shamir & Eilam, 2005: 398). Otantik liderler, kendileriyle ilgili gerçeklerin farkında olarak yaptıkları hataları deneyim olarak kabul ederler. Kendi izleyicileriyle ilişkilerini geliştirerek onlara gerçek kişiliklerinin ne olduğunu da ortaya koymaktan kaçınmazlar. Sahip oldukları düşünce modelleri, uygulama yöntemleri ve duyguları konusunda öz güvenli olduklarını da gösterirler. İzleyiciler ve paydaşlar hakkında edindikleri bilgileri objektif ve şeffaf süreçler bağlamında değerlendirirler (Gardner vd., 2005: 315-338).

Otantik liderliğin dört bileşeni bulunduğu konusunda ortak bir görüş birliği mevcuttur. Söz konusu bileşenler; öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak belirtilmektedir (Avolio vd. 2009: 421-449). Otantik liderliğe ilişkin söz konusu bileşenler aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır:

#### **a. Öz farkındalık**

Otantik liderliğin gelişimiyle özellikle ilgili olduğuna inanılan dört farkındalık unsuru olduğu belirlenmiştir: değerler, kimlik konusundaki kabuller, duygular ve güdüler / hedefler hakkındaki varsayımlar. Birey, kendi kimliğinin tüm bileşenlerinin ne olduğunu tam olarak bilmemesine rağmen, öz-farkındalık insanların kimliklerinin çeşitli yönlerinin farkında olduklarını ve kendi algılamalarının içsel olarak bütünleştirilmiş olduğunu ve bunların başkalarının algılamalarıyla tutarlı olduğunu ifade eder (Avolio & Gardner, 2005: 315-338). Farkındalık konusu, Kegan tarafından ortaya konulan kimlik gelişimi teorisi ile gündeme gelmiştir. Kegan'ın modelinde kimliğin gelişimi, kişinin kendi kendini nesnel bir şekilde anlama yeteneğini, kişinin kendisinin farklı bakış açılarını ele almasını ve uzak mesafeden gözlem yapmasını içerir. Kegan'ın görüşüyle gelişim, bireyin erken yaşlarda giderek daha da karmaşıklaşan yeni durumlar şeklinde karşısına çıkarken ilerleyen yaşlarda o kadar çok gündeminde olmadığı bir durumu ifade eder. Kegan'ın bakış açısına göre benlik gelişimi, olgunlaşma sürecinde ve çevrenin karmaşıklıklarını kavrama yeteneğini artırma sürecinde gelişir. Birey bu karmaşıklıkla başa çıkma kapasitesini arttırdıkça, kimlik karmaşıklaşmaya başlar ve ortaya çıkmasına izin verilen eylemlerle bir şekilde onu entegre etme kapasitesi söz konusu olur (Kegan, 1982).

Öz-farkındalık gelişiminin anlaşılmasında anahtar olabilecek deneyimlerin, öz farkındalıkta daha sonradan değişimlere neden olabilecek bireysel keşifleri tetikleyen veya kişinin kimliğini değiştirebilecek özellikteki kritik olaylar olduğu öne sürülmektedir. Otantik liderlik gelişimi bağlamında tartışılan önemli olaylar tetikleyici deneyimler olarak tanımlanmıştır. Şahsi-kimliğin gelişimini ya da şahsi-kimlikteki değişimleri tetikleyebilen olaylar; bireye özgü alt kimliklerin rolünün ve öneminin yeniden tanımlanması, zekice veya duygusal olabilecek otantik liderliğin geliştirilmesinin teşvik edilmesi, liderin kişisel geçmişindeki veya eş zamanlı olarak istenildiğinde pozitif veya negatif bir durumun yansımaları ile harekete geçilmesidir. Spesifik formları ve zamanlamaları ne olursa olsun tetikleyici olaylar, liderin öz farkındalığını geliştirmesinde pozitif güçler olarak hizmet ederek, pozitif büyüme ve gelişmeyi de teşvik eder (Gardner & Avolio, 2005: 1479-3571).

#### **b. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme**

Otantik liderler öz-farkındalık liderlik sürecine dayanarak, insanların tümünün önyargılı birer bilgi işlemciler gibi hareket ettiklerini anlamaya başlarlar. Otantik öz farkındalık sahibi liderler, tüm insanların algıladıklarını süzgeçten geçirdiklerini, çevrelerini yorumladıklarının farkındadırlar. Böylece otantik liderler önemli konularda genellikle birbirine rakip olan alternatif perspektifler ararlar (Avolio, 2005).

Liderler kendi anlam oluşturma süreçlerinde ve takımlarının kendilerine özgü sahip oldukları önyargıların farkında değilse, örgütlerini uyumcu çatışmadan ortaya çıkan çeşitlilik ve yenilikçi çözümlerden faydalanmaları için gereksinim duyulan yapıda oluşturamayacaklardır. Diğer uç

noktada klişeleşme, önyargı ve dürüstlük uyumsuz çatışma koşullarını ortaya çıkarır. Bu nedenle, insanlar bu içsel bilişsel önyargıları ve otomatik anlamlandırma süreçleri hakkında eğitime ve geliştirilmeye ihtiyaç duyarlar. Böylece her zaman kendi örtülü teorilerini deşifre ederek, kendi kişisel filtreleri ve önyargılarıyla başkalarıyla çalışmalarında yapıcı olarak nasıl etkileşimde bulunacaklarını öğrenmeye başlayabilirler. Bu süreçlerin hayata geçirilmesi, daha dengeli bir süreçle yönelik büyük bir adım olmaktadır (Avolio & Vernsing, 2008: 147-165).

### **c. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı**

İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, dış baskılara direnirken içsel ahlaki değerlerin ve eylemlerin belirli bir doğrultuda yönlendirilmesini ifade eder. Otantik liderler rollerini yerine getirirken statü, şeref veya başkalarından kişisel ödüller beklemeden yalnızca inandıkları için liderlik ederler. Bu liderler kendi çıkarlarına hizmet etmekten çok daha iyi bir hizmet olan ahlaki ve etik ilkeleri rehber edinirler. Bu şekildeki bir bakış açısı, içselleştirilmiş değerleri yansıtan karar verme ve davranışlarla sonuçlanır. Bu türden bir liderlik, daha yüksek düzeyde ahlaki muhakeme ile paydaşların ve kuruluşların kolektif çıkarlarına hizmet eden kararlar verme kapasitesini göstermektedir (Walumbwa vd. 2008: 89-126). İçselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı sergileyen örgütsel liderler, çalışanların ve paydaşların içsel değerini kucaklayan ahlaki değerler yaratırlar. Bu liderlik tarafından yaratılan kültür, zor kararları vermek için gereksinim duyulan temel etik değerleri vurgular. Buna karşılık, çalışanlar karar verme sürecinin adil ve tarafsız olmasını takdir ederler. Bu etik iklimde, çalışanlar ve paydaşlar örgütsel liderlere karşılaşılan eşitsizlikler hakkındaki endişelerini dile getirebilirler. Her şeyden önce bu kültür, çalışanların kendi liderlerinin ahlaki davranışlarını örnek almaya teşvik eder. Bu tür etik kültürlerin sahip olduğu itibarın, bu şekildeki örgütlerde daha fazla otantik çalışanın istihdam edilmesini sağladığı ileri sürülmektedir. Liderlerin izleyicileri ve örgütleri üzerinde yarattığı derin etkiler göz önüne alındığında, kuşkusuz ahlaki ve etik ilkelerin etkili liderlik için temel olması gerekir (May vd. 2003: 247-260).

### **d. İlişkilerde şeffaflık**

Otantik liderlik teorisi, liderliğin ilişkisel bir doğası olduğunu kabul etmektedir. Dolayısıyla otantik liderliğin anahtar bileşenlerinden birisi de ilişkilerdeki şeffaflıktır. Bu bireyin gerçek benliğini başkalarına yansıtması anlamına da gelir. Dahası konuyla ilgili taraflarla bilgilerin paylaşılması, geri bildirim almaya ve vermeye açık durumda bulunma ve kararların ardındaki sebepler ve gerekçelerle ilgili olarak ilgililere açıkça bilgiler verilmesidir. Bu şekildeki bir davranış, liderin uygun miktarda bilgiyi açık bir şekilde paylaşarak ve izleyicilerine gerçek düşüncelerini ve duygularını ifade ederek ve başkalarını da aynı şeyi yapmaları konusunda teşvik edici olarak kendisine olan güveni artırır. Bir lider, bütünlüğü sağlayan temel değerlerinin farkında olursa şeffaf etkileşimleri kolayca takip edebilir. Liderin öz farkındalığı arttıkça sahip oldukları değerlerini, duygularını, hedeflerini ve motivasyonlarını başkalarına iletmede daha şeffaf hale geldikleri söylenmektedir. Otantik liderliğin geliştirilmesi, liderliğin ilişkisel doğasının kabul edilmesi ve liderlik davranışının sosyal etkileşimler ve etki üzerine kurulu bulunduğu farkında varılması anlamına gelir. Böylece otantik liderliğin anahtar bileşeni; ilgili bilgileri paylaşma, geri bildirim verme ve alma, izleyicilere motivasyonlar ve kararların ardında yatan nedenler hakkında açık olma, sözcükler ve eylemler arasındaki uyumluluğu sergileme olarak tanımlanan ilişkisel veya etkileşimli şeffaflıktır. Şeffaflık, insanlar arasında güveni oluşturmanın merkezinde yer alır (Avolio & Vernsing, 2008: 147-165).

## **I.II. Örgütsel Etik İklim ve Boyutları**

Etik konular, kuruluşlara sağladıkları çeşitli faydaları nedeniyle önemlidir. Bu konuda yapılan araştırmalar, yüksek düzeyde etik değerleri bulunan ve sosyal sorumluluk sahibi olan şirketlerin diğer şirketlere göre daha karlı olduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak, etik uygulamaları benimseyen şirketlerin yüksek verimlilik, amaca odaklılık ve işten ayrılma niyeti yönünden daha olumlu sonuçlar aldıkları anlaşılmıştır. Etik çalışma ortamının iş uyumsuzluğunu azaltabileceğine, uyum algısını artırabileceğine ve psikolojik sözleşmeleri güçlendireceğine inanılmaktadır. Bireyin etik değerler

algısının kişi-örgüt uyumunun gelişimini arttırdığı ve sonunda işi bırakma niyetini azalttığı öne sürülmektedir (Ching vd. 2016: 1-11).

Etik çalışma ortamının, çalışanların psikolojik iş ikliminin önemli bir unsuru olduğu ileri sürülmüştür. Etik iklim, iş etiği araştırmacılarının ilgisini çeken bir konudur. İklim, bir örgütün hem resmi hem de gayri resmi politikalarının, uygulamalarının ve prosedürlerinin çalışanlarca paylaşılan algılarını ifade eder. Etik iklim, çalışanların; örgütün etik politikaları, uygulamaları ve prosedürleri hakkındaki algılarını yansıtan örgütsel bir iklim türü olarak kabul edilir (Martin & Cullen 2006: 175-191).

Etik iklim kavramının son otuz yıllık zaman diliminde pek çok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Etik iklim, bir örgütte etik olarak doğru davranışların ne olduğu ve etik sorunların nasıl ele alınması gerektiği hakkındaki ortak algılar olarak tanımlanmaktadır. Etik iklim, büyük ölçüde etik problemlerin çözümü için ahlaki davranış ve süreçler bakımından yönetsel beklentileri ortaya koyarak ve örgüt üyelerinin davranışları ve tutumları üzerinde belirleyici bir etki yaparak karşımıza çıkmaktadır (Goldman & Tabak, 2010: 233-246). Örgütsel etik iklim kavramı, çeşitli örgüt iklimi tanımları üzerine inşa edilerek, "doğru davranışın ne olduğu ve etik durumların bir organizasyonda nasıl ele alınması gerektiği hakkındaki ortak algı" olarak tanımlanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle örgütsel etik iklim, çalışanların şirket politikaları, yerine getirilen eylemler, yöntemler, rutinler ve gelenekler ile izlenen prosedürler gibi uygulamalar hakkındaki ortak görüşlerini ele almaktadır. Etik iklim, kişinin ahlaki değerlerinin veya ahlaki gelişim düzeylerinin tanımlanması değildir. Daha ziyade, örgütün kendi üyeleri tarafından algılanan ve çalışanların çevresini belirleyen bileşenleri karakterize ederler. Etik iklim, iş ikliminin bir alt boyutunu oluşturur. Etik iklim kavramı, ahlaki kaygılarla örgüt uygulamalarını yansıtan, örgütte hali hazırda hâkim olan iklim grubu olarak tanımlanır. Bir örgütün etik iklimi, ahlaki olarak doğru olan eylem ve davranışlar hakkındaki ortak görüşlerin ve etik kaygıların nasıl kontrol altına alınması gerektiği anlamına gelir (Victor & Cullen, 1987).

Etik iklim, ahlaki ikilemleri belirleme ve çözme konusunda yöneticiyi destekleyen "algısal mercekle" olarak da hizmet eder. Etik iklim teorisi, etik konusundaki, önceki araştırmalarda ortak bir perspektife sahip olan medyan teorilerinden birisi olarak sınıflandırılmıştır. Bu kavramın araştırılması konusunda iki farklı teori olarak ahlak felsefesi ve iş iklimi teorisi katalizör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim uygulamaları ve eylemlerinin ahlaki yönünün değerlendirilmesi için bir gösterge olarak yararlanılan ahlak felsefesi kuramları genellikle "faydacı" ve "deontolojik" teoriler olmaktadır. Bunlardan birincisi, bir eylemin ahlaki karakterini, yarattığı sonuçlara dayanarak değerlendirirken; ikincisi de bir eylemin etik boyutunu önceden tanımlanmış olan evrensel standartlarla ilgili olarak değerlendirir. İş iklimi yaklaşımı, etik çalışma ortamı üzerine araştırmalarla ilgili teorik bir temel olarak hizmet vermektedir. Bu yaklaşım, örgüt üyelerinin etik davranışlarını yalnızca bireylerin motivasyonlarıyla değil, aynı zamanda bireysel etik davranışları anlamada durumsal etkenlerin ve örgütsel bağlamın etkilerini de tanımlayarak açıklamaya çalışır (Martin & Cullen, 2006: 175-194).

Victor ve Cullen tarafından ortaya konulan etik iklim modeli, bu alandaki literatürün dörtte üçünden fazlasını oluşturur. Bu araştırmacıların konuya ilgisi, ampirik şekilde test edilmiş bir etik iklim tipolojisi ortaya koyma girişimini oluşturur. Yazarlar etik teorisi, ahlaki gelişim ve örgütsel sosyoloji teorilerindeki önceki çalışmalara dayanarak, etik çalışma ortamlarını sınıflandırmak amacıyla iki boyut belirlemiştir. İlk boyut olan etik kriteri, karar almada baskın olan ahlak felsefesini ifade eder. Etik kriter, egoizm, faydacılık ve deontoloji olmak üzere üç ana etik teori sınıflandırılmasıyla sıkı sıkıya uyuşan üç kriterden oluşur (Fritzsche & Becker, 1984:166-175).

Analiz odağı başlıklı ikinci boyut, referans grupları hakkındaki sosyoloji teorisinden hareketle ortaya konulmuştur. Bu boyut bireysel, örgütsel ve kozmopolitik olmak üzere üç örgütsel düzeydeki etik kaygıyı yansıtır. Victor ve Cullen (1988), bu iki boyutun ötesine geçerek teorik olarak dokuz farklı türde etik iklim olduğunu söylemişlerdir. Her ne kadar örgütlerde baskın bir etik iklim türü olsa da aynı örgüt içerisinde çeşitli türlerde etik iklimler bir arada var olabilir (Victor & Cullen, 1987: 51-71).



Etik kriter bakımından bu sınıflandırma egoizm, yardımseverlik ve ilkeler bakımından etik standartları açıklayan Lawrence Kohlberg tarafından ortaya konulan ahlaki gelişim aşamaları kuramından yararlanılarak geliştirilmiştir. Egoizm başkaları pahasına bireyin kendi çıkarlarının en üst düzeye çıkarılması arayışını ifade ederken, yardımseverlik toplumun ortak çıkarları ile ilgilidir ve ilkesel olarak kurallara ve prosedürlere bağlılığı ifade eder (Kohlberg, 1981). Victor ve Cullen tarafından ahlaki karar verme standartları olarak ele alınan bu üç kriter, farklı örgütsel etik iklim türlerini üst düzeyde belirleyici bir özelliğe sahiptir (Victor & Cullen, 1988). Sözü edilen yazarlar analiz odağı konusunda Alvin Gouldner (1957:281-306) tarafından ortaya konulan temel kozmopolitik çerçeveden faydalanarak, örgütlerin ve üyelerinin etik kararlar verirken çeşitli hususları dikkate aldığını ileri sürmektedirler. Özellikle, ahlaki inançlar gibi "bireysel" inançların da etik karar vermenin temelini oluşturabileceği gibi bu tür kararlarda örgütün hali hazırdaki etik kurallarına, yönetmeliklerine, politikalarına ve "kozmpolit" düşüncelere başvurulabileceği belirtilmektedir. Aynı doğrultuda, diğer örgütlerin ve onların çalışanlarının görüşlerine de (sosyoloji teorisindeki referans gruplarını ifade etmeleri ile sosyal sistem içerisindeki farklı davranış ve tutumların şekillenmesinde üstlendikleri roller nedeniyle) başvurulabilir. Victor ve Cullen, değişik etik kriter ve analiz odağına bağlı olarak dokuz farklı etik iklim türü olduğunu ortaya koymuşlardır. (Victor & Cullen, 1988: 101-125). Yazarların örgütsel etik iklim konusundaki teorik çerçeveleri aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmektedir.

Analiz odağı	Bireysel	Bireysel	Bireysel
Etik Kriter	Bireysel	Bireysel	Bireysel
Egoizm	Egoizm	Egoizm	Egoizm
Yardımseverlik	Yardımseverlik	Yardımseverlik	Yardımseverlik
İlkesel	İlkesel	İlkesel	İlkesel

**Şekil 1. Victor ve Cullen'in Etik İklim Modeli**

Kaynak: Victor & Cullen (1987: 51-71)

Victor ve Cullen, yukarıdaki bulgulara dayanarak, bir örgütün etik iklimine ilişkin çalışanların bireysel algılarının daha iyi anlaşılabilmesi için bir Etik İklim Anketi (ECQ) geliştirdiler (Victor & Cullen, 1987: 51-71). Bugüne kadar yapılan araştırmalarla sözü edilen yazarların 1987, 1988 ve 1989 yıllarında yaptıkları bir dizi araştırmayla ortaya koydukları dokuz etik iklim türünden sadece yedisinin pratik sonuçlara sahip oldukları kanıtlanmıştır. Araştırma sonucunda etik iklim konusunda verimlilik unsurunun anlamlı bir rolü olmadığı, takım çıkarı ve arkadaşlık değişkenlerinin birbirleriyle aynı düzeyde etkiye sahip bulunduğu tespit edilmiştir. Daha sonra yapılan bir araştırmada yedi etik iklim türü bir kez daha gözden geçirilmiş ve etik iklimin beş boyutu olduğu ortaya konulmuştur. Bu beş boyut; araçsallık, başkalarının iyiliğini isteme, bağımsızlık, kurallar, kanun ve kodlar olarak belirlenmiştir. Araçsallık boyutu, ortaya konulan sonuçlar ne olursa olsun bireysel veya örgütsel çıkarların üstün olduğu inancı içerisinde hareket edilmesini ifade eder. Başkalarının iyiliğini isteme boyutu; hem yöneticilerin hem de çalışanların kolektif çıkarlarının en üst düzeye çıkarılmasına odaklanılan özgecil ilkelere vurgu yapmaktadır. Kurallar boyutu, örgütün belirlediği kurallara, prosedürlere ve davranış kurallarına sıkı sıkıya bağlı kalmayı gerektirir. Kanun ve kodlar, örgüt üyelerinin davranışlarını düzenlemek için arka plan oluşturarak, kurumun dışında gelişen yasalara ve mesleki standartlara uyulmasını gerektirir (Keikoh, 2017: 51-62).

Her kategori için etik iş iklimi, etik değerlere ilişkin organizasyonun karakteristik özelliği olan iş prosedürleri ve süreçlerine ilişkin yaygın durumdaki algılar olarak tanımlanır. Bu anlamda başkalarının iyiliğini isteme iklimi örgüt üyelerinin, diğerlerinin refahına gerçek bir ilgi gösteren örgütteki çalışanlara daha fazla önem verdikleri bir iklim türüdür. Kanun ve kodlar iklimi, sosyal-yasal etik iklim olarak, profesyonel kodlar veya çalışanların izledikleri sosyal kuralları da kapsayan örgüt tarafından belirlenen kural ve politikaların devam ettirilmesini sağlar. Örgütsel-yasal iklim, çalışanların örgütün kendilerinin esasen örgüte özgü kurallara göre hareket etmelerinin beklendiğinin

farkında oldukları bir kurallar iklimidir. Araçsallık iklimi, her ne pahasına olursa olsun çalışanların örgütün çıkarını düşünmelerinin beklendiği etik iklim türüdür. Bağımsızlık iklimi ise örgütün çalışanlarına kişisel etik anlayış ve inançlarına göre hareket etmelerine izin verildiği bir iklimdir. Etik iklim boyutları yakından incelendiğinde, adalet algıları ile ilgili bazı faktörler göze çarpar. Örneğin bir örgütte bağımsızlık iklimi hâkim olduğunda, çalışanların refahına gerçek bir ilgi gösterilir ve pozitif adalet algılamaları söz konusu olur (Fein vd. 2013: 147-163).

### **I.III. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi Ve Araştırma Sorusu**

Otantik liderlik yakın zamanda ortaya konulan bir kavramdır. Söz konusu kavramın kökleri, otantikliği benlik saygısının anahtarı olarak benimseyen Kernis (2003: 1-26) tarafından yapılan çalışmalara dayanır. Söz konusu kavram liderlik, etik konusu ve pozitif örgütsel davranış alanlarının farklı yönlerinin kesişmesiyle ortaya çıkmıştır. Otantik liderliği savunanlar pozitif ortamları proaktif olarak teşvik eden, etik ve sosyal olarak sorumlu bir şekilde işleri yapan liderlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi arzusuna işaret etmektedir (Luthans & Avolio, 2003: 41-258). Otantik liderlik teorisi, son dönemdeki liderlik, etik, pozitif örgütsel davranış ve ilgili alanlardaki araştırmacıların fikirlerinin etkileşimlerine dayanılarak geliştirilmiştir. Otantik liderlerin; (a) kendilerini izleyicileriyle özdeşleştirme ve; (b) örgütle sosyal özdeşleşme olarak iki temel doğrultuda iş performansı sonuçlarının sürekli iyileştirilmesi amacıyla örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve izleyici katılımını geliştirme kapasitesine sahip oldukları ifade edilmektedir. Otantik liderlerin tutkularına, amaçlarına, ahlaki değerlerine, kalplerine, ilişkilerine ve akıllarına dayanarak farklılıklar yaratması, başkalarına hizmet etmesi ve onları güçlendirmesi beklenir. Otantik lider, kendisinin ve takipçilerinin farkında olan, alçakgönüllü, başkalarının iyiliği için çaba gösteren, güven inşa eden ve her zaman gelişmeye açık bir kişi olarak ifade edilir (Avolio vd. 2004: 801-823).

Algılanan iş ikliminin iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe katılım, örgütsel vatandaşlık davranışı, işyerinde şiddet ve iş performansı gibi farklı iş sonuçları ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Parker ve arkadaşları, algılanan iş ortamının doğrudan iş doyumuna ve iş tutumlarına (iş sürecine katılım ve örgütsel bağlılık) ve dolaylı olarak performansa bağlı olduğunu belirtmiştir (Parker vd. 2006:271-281). Son dönemde yapılan bir başka çalışmada da Parker ve arkadaşlarının ortaya koyduğu sonuçlara benzer bulgular tespit edilmiştir (DeConinck, 2010: 384-391). Etik iklim üzerine yapılan araştırmalar, etik iklimin ve etik kültürün etik davranış üzerine pozitif etkileri olduğunu destekleyen yönde sonuçlar ortaya koymuştur. Etik olmayan davranışların sergilenmesi olanağının, etik iklimin ya net olmadığı ya da etik bir durum arz etmediği örgütlerde daha fazla ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Çeşitli mesleklere ilişkin olarak yapılan araştırmalarda, etik iş ikliminin iş tatmini, örgütsel bağlılık, rol stresi ve dolaylı bir şekilde de işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Mulki vd. 2008: 559-574).

Araştırmacılar, liderlerin örgütün etik iklimini şekillendirmede önemli bir rol oynadığı konusunda hemfikir olsalar da üst düzey yönetici etik liderliği ve etik iklim arasındaki ilişki hakkında pek fazla ampirik kanıt yoktur. Üst düzey yönetici veya üst yönetimin, bir vizyonu ifade ederek ve örgütsel bir kültürü şekillendirerek örgütsel ve çalışan çıktılarını güçlü bir şekilde etkilediği göz önüne alındığında, üst düzey yönetici etik liderliğinin örgütün etik iklimiyle ilişkili olduğu anlaşılmaktadır (Brown vd. 2005: 117-134). Üst düzey yöneticilerin etik liderliği ve etik iklim arasındaki pozitif bağlar, sosyal öğrenme teorisine ek olarak, çeşitli teoriler ile de açıklanabilir. Kurumsallaşma teorisi, kurumsal faktörlerin örgüt üyelerinin biliş ve davranışlarını etkilediğini öne sürmektedir. Söz konusu teoriye göre, çeşitli kurumsal faktörler arasında kurumsal ortamı etkin bir şekilde manipüle edebilmeleri için üst düzey yönetim veya üst düzey yöneticinin kurumsal yapının ana kaynağı olduğu ifade edilir. Bu teoriden yola çıkarak, üst düzey yönetici ya da üst yönetim düzeylerinin etik liderliği şekillendirdikleri sonucuna varılabilir (Purvis vd. 2001: 117-135).

Teorik olarak üst düzey yöneticinin etik liderliğinin, sosyal öğrenme ilkeleri ve denetleyici liderliğin müdahale süreçleri aracılığıyla işyerinde etik bir iklim oluşturması beklenir. Ne var ki çok az sayıda ampirik çalışmanın, üst düzey yöneticinin etik liderliği ile örgütsel sonuçlar arasında doğrudan, olumlu bir ilişki olup olmadığını araştırdığı görülmektedir. Yapılan bir çalışma, üst düzey yöneticinin etik liderliğinin, üst düzey yönetim ekibinin etkinliği ile pozitif bir şekilde ilişkili

bulduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak söz konusu araştırmanın örgütsel etik iklimi incelemeyeği görülmektedir. Sözü edilen bu çalışmada üst düzey yöneticinin etik liderliğinin; lider etkililiği, çalışanların fazladan rol sergileme isteği, çalışan tatmini ile lider ve etik iklimle pozitif bir şekilde ilişkili olduğu gösterilmiştir. İş etiği alanında olmasa da örgüt iklimi konusunda yapılan çalışmalar genellikle, liderlik ve örgütsel iklim arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmalarda örneğin, üst düzey yöneticilerin liderlik uygulamalarının önemli ölçüde pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Walumbwa vd. 2010: 517-529).

Benzer bir şekilde, Walumbwa ve arkadaşları, hizmetkâr liderlik ve prosedürel adalet iklimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır. Mulki ve diğerlerinin elde ettikleri bulgular da araçsal liderliğin etik iklim ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ortaya konulan bu bulgular kolektif olarak, özellikle üst yönetim düzeyinde etik liderliğin, bir örgütte etik iklim oluşturmanın esasını teşkil ettiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çalışanların üst düzey yöneticiyle sürekli etkileşimde bulunmaları ve onun etik liderliğini tam olarak değerlendirmeleri de zordur. Bundan dolayı birçok araştırmada, üst düzey yöneticilerin kendi hazırladıkları raporlardan yararlanılarak ahlaki değerler, etik ve etik liderlik konularının incelendiği anlaşılmaktadır (Hood 2003: 263-273).

Bu çalışmada otantik liderlik ve örgütsel etik iklim arasında pozitif ilişkiler olabileceği öngörülmektedir. Bunun ilk nedeni, sosyal öğrenme teorisine göre, çalışma ortamında rol modelleri mevcut olduğunda, çalışanlar bu modelleri taklit etme eğilimindedir (Bandura, 1977). Çalışanların üst düzeydeki yöneticileri ve bölüm yöneticileri kendileri açısından rol modeli olabilsede, örgütsel düzeyde ağırlıklı olarak üst düzey genel gözetimci yönetici (CEO) önemli bir rol modeli olarak karşımıza çıkar. Çalışanlar, CEO'nun nasıl davrandığını ve hangi davranışları ödüllendirdiğini ve cezalandırdığını gözlemleyerek istenen davranışları öğrenirler (Mayer vd. 2009: 1-13).

CEO'nun çalışanların etik davranışları üzerindeki doğrudan etkisine ek olarak, geçmişte yapılan araştırmalar, üst yönetimin etik liderliğinin, çalışanların etik olmayan davranışlarını müdahaleci etik liderlik mekanizması aracılığıyla etkilediğini ileri sürmektedir. Yukarıdan aşağıya bir modeli test eden Meyer ve arkadaşları, üst düzey yöneticinin etik liderliğinin denetçi yöneticiler üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu, bu etkinin onların en yakınındaki astlarını olumlu davranışlara yöneltmiş bulunduğunu ortaya koymuşlardır (Walumbwa vd. 2010: 517-529). Tüm bu bilgilerden hareket edildiğinde, üst düzey yöneticilerin veya üst yönetimin sergilemiş oldukları liderlik davranışının, çalışanların algılarını ve davranışlarını etkileyerek örgütsel iklimi şekillendirdiği sonucu çıkarılabilir. Buna ilaveten, vekalet teorisine göre üst düzey yönetici veya üst yönetim gibi örgütsel aktörler, örgüte kendi ahlaki değerlerini getirerek, örgüt içinde daha ahlaki bir davranış sergilenmesini sağlamak suretiyle daha etik bir örgütlenme ortamı yaratırlar (Shin, 2012: 299-312).

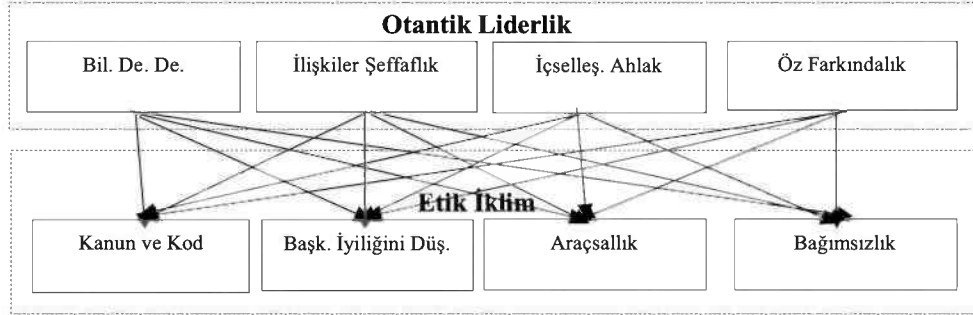
Sonuç olarak, bu çalışmada örgütsel etik iklimin geliştirilmesinde otantik liderlik davranışlarının oynanmış olduğu rolün etkisi araştırılarak, iş etiği ve liderlik konusundaki literatüre katkıda bulunulması sağlanacaktır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda otantik liderlik ile örgütsel etik iklim arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışma olmadığı tespit edilmiştir. Farklı liderlik türlerinin örgütsel etik iklimin şekillenmesine olan etkileri ortaya konulmasına rağmen otantik liderliğin örgütsel etik iklim üzerindeki yansımalarını araştıran bu çalışma kapsamında; otantik liderlik ile örgütsel etik iklim değişkenleri arasında anlamlı düzeyde ilişki var mı? sorusunun ampirik kanıtlarla cevaplandırılmasına çalışılacaktır.

## **II.YÖNTEM**

### **II.I. Araştırmanın Amacı ve Modeli**

Bu araştırmada, İzmir ilinde faaliyette bulunan ve üretimden satışlara sektöründe önde gelen firmalar arasında yer alan bir çimento fabrikası çalışanlarının otantik liderlikle ilgili algılamalarının, algıladıkları örgütsel etik iklim üzerinde bir etkisinin olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışma, literatürdeki araştırmalardan hareket edilerek, neden-sonuç ilişkisine odaklı bir bakış açısıyla ve ampirik bir çerçevede tasarlanmıştır. Belirlenen araştırma

amacı doğrultusunda geliştirilmiş bulunan araştırmanın kuramsal modeli aşağıdaki Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Buraya kadar yapılan açıklamalar, kapsamlı olarak gerçekleştirilen literatür incelemesi ve araştırmanın amacı kapsamında yapılan öngörüler perspektifinde otantik liderlik davranışı algılaması ile örgütsel etik iklimin boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla tasarlanmış bulunan hipotezler sırasıyla sunulmaktadır.

**H1:** Otantik liderlik davranışı ile örgütsel etik iklim algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1a:** Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ile etik iklimin kanun ve kodlar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1b:** Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ile etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1c:** Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ile etik iklimin araçsallık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1d:** Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ile etik iklimin bağımsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1e:** Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile etik iklimin kanun ve kodlar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1f:** Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1g:** Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile etik iklimin araçsallık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1h:** Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile etik iklimin bağımsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1i:** Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile etik iklimin kanun ve kodlar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1j:** Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1k:** Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile etik iklimin araçsallık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1l:** Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile etik iklimin bağımsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1m:** Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile etik iklimin kanun ve kodlar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1n:** Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1o:** Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile etik iklimin araçsallık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1o:** Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile etik iklimin bağımsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## II.II. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren çimento şirketleri çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği tarafından yayınlanan 2017 yılı istihdam verilerine göre Türkiye’de çimento sektöründe istihdam edilen çalışan sayısının 11.899 olduğu açıklanmıştır. Bu çalışanlardan; 487’sinin teknik yönetici, 495’inin idari yönetici, 478 tanesinin mühendis, 522 tanesinin teknisyen, 70 tanesinin tekniker, 1518’inin memur, 2880 tanesinin mavi yakalı işçi, 5439 tanesinin kalifiye işçi olduğu görülmektedir (www.tcma.org.tr.). Araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecinde, çimento sektörünün birden fazla bölgeye yayıldığı anlaşılmıştır. Bu durumun maliyet, zaman ve ulaşılabilirlik gibi engelleri de beraberinde getireceği öngörüldüğünden, araştırma evreninin tamamına ulaşılması yerine örneklem almanın daha etkin bir seçenek olacağına karar verilmiştir.

Evren içinden örneklem setini belirlemek amacıyla olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak araştırma verilerinin yüz yüze görüşülerek elde edilmesi sağlanmıştır. Altunışık ve arkadaşlarına göre kolayda örnekleme yönteminde esas, ankete cevap veren herkesin ankete dahil edilmesidir. Denek bulma işlevi arzu edilen örneklem büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eder” (Altunışık vd. 2012: 142). Araştırmada, İzmir ilinde faaliyet gösteren bir çimento işletmesi çalışanlarına dağıtılmak üzere anket formu hazırlanmıştır. Söz konusu işletmenin insan kaynakları yöneticisiyle yapılan görüşme sonucunda 350 personele anket formu dağıtılmıştır. Anketle ilgili olarak gerekli açıklamalar yapılarak doğru ve eksiksiz bir cevaplama sürecine katkıda bulunulmaya çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu demografik özelliklerle ilgili sorular ve ölçekleri içeren iki sayfa olarak hazırlanmıştır. Dağıtılan anket formlarından 139 adedinin geri döndüğü bunlardan 8 tanesinin değerlendirmeye uygun olmadığı anlaşılmıştır. Katılımcıların eksiksiz cevap verdikleri ve analize hazır anket sayısının 131 adet olduğu ve anketlerin geri dönüş oranının da yaklaşık %38 olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çimento işletmesi çalışanları demografik değişkenler açısından analiz edildiğinde; ankete cevap verenlerin %57,3’ünün erkek ve %41,2’sinin bayan oldukları anlaşılmıştır. Katılımcıların %43’ünün bekar, %57’sinin evli olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların kurumdaki pozisyonları bakımından %15,3’ünün üst yönetim kademesinde görev yaptıkları, %11,5’inin orta kademe düzeyinde yöneticilik yaptıkları, %6,1’inin alt kademe yöneticisi olarak çalıştıkları ve %67,2’sinin de yönetici olmayan çalışanlar oldukları görülmüştür. Araştırma kapsamındaki çalışanların %14,5’inin ilköğretim ve orta öğretim mezunu oldukları, %76,3’ünün ön lisans ve lisans düzeyinde öğrenim gördükleri ve %9,2’sinin de lisansüstü öğrenim gördükleri anlaşılmıştır. Araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların %25,2’sinin 18 ile 25 yaş aralığında olduğu, %32,1’inin 26 ile 30 yaş aralığında olduğu, %19,8’sinin 31 ile 40 yaş aralığında yer aldıkları ve %22,9’unun da 41 ve daha ileri yaşlarda oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların mesleki deneyim süreleri düzeyinde değerlendirildiklerinde, %47,3’ünün 1-5 yıllık bir deneyim süresi olduğu, %26,7’sinin 6-10 yıl bir deneyime sahip oldukları ve %25,9’unun da 11 yıl ve daha uzun bir zaman deneyime sahip oldukları anlaşılmıştır.

Araştırmada toplanan verilerin değerlendirilmesi amacıyla SPSS 13,0 for Windows istatistik paket programından yararlanılmıştır. Araştırma modeli kapsamındaki değişkenlerin betimleyici istatistiklerinin ortaya konulması için ortalamaları, puan aralıkları ve standart sapmaları belirlenmiştir. Ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlik analizleri Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson Korelasyonu hesaplanmıştır. Araştırmanın kavramsal modelinde belirtilen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini ortaya koymak için Regresyon Analizi yapılmıştır.

### II.III. Ölçme Araçları

#### a. Otantik liderlik ölçeği

Çalışanların otantik liderlik davranışıyla ilgili algılamalarını ölçmek için Tabak ve arkadaşları (2010: 699-706) tarafından Türkçe'ye uyarlanan bir ölçekten faydalanılmıştır. Sözü edilen ölçek, Walumbwa ve arkadaşları (2008: 89-126) tarafından geliştirilen ve on altı maddeden oluşan bir ölçektir. Otantik liderlik ölçeği 5'li Likert tarzında tasarlanmıştır (1-Kesinlikle katılmıyorum, 5-Tamamen katılıyorum). Otantik liderlik ölçeğine ilişkin maddelerin boyutlara göre dağılımına bakıldığında 16 sorudan oluşan ölçeğin 5 maddesi ilişkilerde şeffaflık, 4 maddesi içselleştirilmiş ahlak anlayışı, 3 maddesi bilgiyi dengeli değerlendirme ve diğer 4 maddesi de öz farkındalık boyutunu ölçmeye dönük ifadelerden oluşmaktadır. Tabak ve arkadaşları (2010: 699-706) tarafından otantik liderlik ölçeğin iç tutarlılık (Cronbach's Alpha) katsayıları dört ayrı boyut için hesaplanmış ve ilişkilerde şeffaflık (.81); içselleştirilmiş ahlak anlayışı (.78); bilgiyi dengeli değerlendirme (.78); ve öz farkındalık (.89) olarak tespit edilmiştir. Tüm ölçeğin güvenilirlik değeri,  $\alpha = 0,91$  olarak hesaplanmıştır.

#### b. Etik iklim ölçeği

Araştırma kapsamında etik iklim algısını ölçmek için Victor ve Cullen (1988) tarafından ortaya konulan ve 26 maddeden oluşan etik iklim ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması birçok çalışmada bulunmaktadır. Bu çalışmada, Kaplan'ın (2010) çalışmasında kullanmış olduğu ölçekten yararlanılmıştır. Victor ve Cullen'in etik iklim ölçeğine ilişkin sorular; başkalarının iyiliğini isteme, kanun ve kodlar, kurallar, araçsallık, bağımsızlık olmak üzere 5 boyutta toplanmaktadır. Özyer (2010:115-170), çalışmasında etik iklim ölçeğine ilişkin Cronbach alfa değerini 0,84 olarak hesaplamıştır. Etik iklim ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin Cronbach alfa değerleri; Başkalarının iyiliğini isteme etik iklimi 0,90, Kanun ve Kodlar Etik İklimi 0,92, Kurallar Etik iklimi 0,85, Araçsallık Etik iklimi 0,86, Bağımsızlık Etik İklimi 0,83 olarak belirlenmiştir.

#### c. Kontrol değişkenleri

Araştırmanın kontrol değişkenleri olarak belirlenen katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, kurumdaki pozisyonu, işletmedeki görevi, mesleki deneyim süresi, eğitim düzeyi gibi özelliklerini belirlemeye yönelik toplam altı sorudan oluşan bir kişisel bilgi formundan oluşmaktadır.

### II.IV. Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Araştırmada yararlanılan Otantik Liderlik ve Örgütsel Etik İklim ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan Hesaplama sonucu ilgili ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: Araştırma Ölçeklerine İlişkin Cronbach Alpha Test Değerleri**

Otantik Liderlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı	Etik İklim Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Boyutu	3	,723	Başkalarının iyiliğini İsteme Boyutu	5	,766
İlişkilerde Şeffaflık Boyutu	5	,816	Kanun ve Kodlar	4	,798
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	4	,768	Kurallar	4	,782
Öz Farkındalık Boyutu	4	,704	Araçsallık	4	,747
			Bağımsızlık	4	,748

Bir ölçeğe uygulanan analiz sonucunda güvenilirlik durumu  $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilir,  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir,  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Yukarıdaki Tablo 1'deki bulgulardan otantik liderlik

ve örgütsel etik iklim ölçeklerini oluşturan alt boyutlarına ilişkin olarak hesaplanmış bulunan Cronbach Alpha katsayılarından, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilir düzeyde buldukları tespit edilmiştir (Akgül & Çevik, 2003: 428-435).

## II.V. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında otantik liderlik ölçeğini oluşturan boyutların belirlenebilmesi amacıyla keşifsel faktör analizinden faydalanılmıştır. Nunnally (1978), uygulanan keşifsel faktör analizinde en uygun çözümün bulunması için ölçekteki boyutların özdeğerlerinin 1'den yüksek bir özdeğerinin olması ve madde (değişken) faktör yüklerinin 0,50'den yüksek olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bilgidен hareketle çalışmada sırasıyla, otantik liderlik ve örgütsel etik iklim ölçeklerini oluşturan maddelerle ilgili düzeltilmiş madde toplam korelasyonları gözden geçirilerek ölçeklerdeki değerleri 0,50 ve daha düşük düzeydeki ifadeler ölçek dışına çıkarılmıştır. Aşağıdaki Tablo 2'de Araştırma kapsamındaki ölçeklerin faktör yükleri matrisi gösterilmektedir.

**Tablo 2: Araştırma Kapsamındaki Ölçeklerin Faktör Yükleri Matrisi**

Otantik Liderlik Ölçeği				Örgütsel Etik İklim Ölçeği					
Boyutlar	Faktör Yükleri	Faktör Öz Değerleri	Açıklanan Varyans Değerleri	Boyutlar	Faktör Yükleri	Faktör Öz Değerleri	Açıklanan Varyans Değerleri		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	,773	6,128	22,09	Kanun ve Kodlar	,808	5,357	29,760		
	,736								
	,693								
	,692								
İlişkilerde Şeffaflık	,690	1,489	19,47		,724				
	,669				,712				
	,663				,639				
	,612				,582				
	,579			,831					
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,784	1,193	14,505	Başkalarının İyiliğini İsteme	,654	2,322	12,898		
	,762				,551				
	,694				,550				
	,500								
Öz Farkındalık	,825	1,038	9,578	Araçsallık	,731	1,759	9,773		
	,537				,727				
Toplam Varyansı Açıklanma Oranı (%)65,65 KMO: ,839; , Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square; 909,441, (p<0,000)					,631			1,375	7,641
					,604				
					,820				
					,627				
				Toplam Varyansı Açıklanma Oranı (%)60,07 KMO: ,748; Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square; 909,441, (p<0,000)					

Daha sonra, araştırma konusu örneklem büyüklüğünün faktör analizine elverişlilik düzeyinin belirlenmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) değerleri belirlenmiştir. KMO değerinin 0,5-0,10 arasında olması kabul edilebilir değerleri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, bu değer aralığı faktör analizine uygunluğu gösteren bir indistir. Bununla birlikte araştırmacılara tatminkâr gelen indis 0,7'dir (Altunışık vd. 2005). Otantik liderlik ölçeğinin KMO

değerinin 0,839 olduğu, Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square değerinin ise 909,441 olduğu (Sig.:,000) tespit edilmiştir. Örgütsel etik iklim ölçeğinin KMO değerinin 0,748 olduğu, Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square değerinin 981,775 olduğu anlaşılmıştır (Sig.:,000). Araştırmada kullanılan ölçeklerin Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) değerlerinin 0,50 ve üstünde olması, araştırmanın örneklem setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Öte yandan araştırma verilerinin faktör analizine elverişli olduğunu gösteren Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square test değerlerinin  $p < 0,001$  olması da araştırma örneklemeyle ilgili değerlerin keşifsel faktör analizine elverişli olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Araştırmaya katılanların anketlerdeki ifadelerle ilgili değerlendirmelerinden yararlanılarak, bu ifadelerle ölçülmesi hedeflenen değişkenlerin kendi aralarında sınıflandırılması amacıyla temel bileşenler analizi, varyans maksimizasyonu yöntemiyle keşifsel faktör analizleri yapılmıştır. Otantik liderlik ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan dört faktör toplam varyansın %65,65'ini ve örgütsel etik iklim ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizinde ortaya çıkan dört faktör ise toplam varyansın %60,07'sini açıklamaktadır. Araştırma ölçeklerine uygulanan faktör analizi sonucunda faktör boyutlarının toplam varyanslarının %70 veya buna yakın oranda olduğundan söz konusu değerler kabul edilebilir 3'te 2'lik varyans açıklama oranını sağlamaktadır (Büyüköztürk, 2002). Ortaya çıkan sonuçlar açısından açıklanan toplam varyans değerlerinin yeterli olduğu görülmektedir. Faktör analizinin güvenilirlik ve geçerliliğinin sağlanabilmesi amacıyla otantik liderlik ölçeğinden 10. soru, örgütsel etik iklim ölçeğinden ise 14-15 ve 18. Sorular analiz dışında tutulmuştur.

## II.VI. Korelasyon Analizleri

Araştırma değişkenlerinin aralarındaki ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon (r) ile ifade edilir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alır. Yapılan analizlerde eğer  $r = 0,00-0,25$  ise ilişki çok zayıf,  $r = 0,26-0,49$  ise ilişki zayıf,  $r = 0,50-0,69$  ise ilişki orta,  $r = 0,70-0,89$  ise ilişki yüksek,  $r = 0,90-1,00$  ise ilişki değişkenler arasındaki çok yüksek olduğu kabul edilir (Kalaycı, 2010). Aşağıdaki Tablo 3'te, araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Ve Korelasyonlar**

Değişkenler	BDDE	İLİŞE	İÇAH	ÖZFA	OTAN	KANK	BAŞK	ARAÇ	BAĞI	ÖETİ	S.S.	ORT
BDDE	1,00										,825	3,56
İLİŞE	,679**	1,00									,822	3,72
İÇAH	,496**	,532**	1,00								,912	3,56
ÖZFA	,506**	,449**	,351**	1,00							,976	3,62
OTAN	,836**	,827**	,754**	,747**	1,00						,697	3,61
KANK	,265**	,199*	,091	,231**	,248**	1,00					,765	4,18
BAŞK	,334**	,410**	,157	,185*	,336**	,555**	1,00				,759	3,77
ARAÇ	,006	-,046	,102	-,173*	-,039	-,085	,007	1,00			,883	2,90
BAĞI	,322**	,332**	,402**	,168	,384**	,031	,217*	,157	1,00		1,09	3,13
ÖETİ	,388**	,375**	,343**	,166	,396**	,547**	,681**	,475**	,678**	1,00	,524	3,49

N: 131 için, \* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

BDDE: Bilgiyi Bağımsız Değerlendirme, İLİŞE: İlişkilerde Şeffaflık, İÇAH: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, ÖZFA: Öz Farkındalık, OTAN: Otantik Liderlik, KANK: Kanun ve Kodlar, BAŞK: Başkalarının İyiliğini İsteme, ARAÇ: Araçsallık, BAĞI: Bağımsızlık, ÖETİ: Örgütsel Etik İklim.

Tablo 3'teki korelasyon matrisi verilerinden, otantik liderliğin alt boyutlarından bilgiyi dengeli değerlendirme boyutunun örgütsel etik iklimin kanun ve kodlar ( $r=0,265$ ;  $p < 0,01$ ), başkalarının iyiliğini düşünme ( $r=0,334$ ;  $p < 0,01$ ), araçsallık ( $r=0,06$ ;  $p < 0,05$ ) ve bağımsızlık ( $r=0,322$ ;  $p < 0,01$ ) arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel etik iklimin araçsallık boyutu ile bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu arasındaki ilişkinin diğer boyutlara göre daha zayıf bir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutunun örgütsel etik iklimin



başkalarının iyiliğini düşünme boyutu ile ilişkisinin diğer boyutlara göre daha güçlü olduğu ( $r=0,410$ ;  $p<0,001$ ) görülmektedir. Otantik liderlik boyutlarından ilişkilerde şeffaflık boyutunun en zayıf ilişkisi olan değişkenin araçsallık olduğu ( $r=-0,046$ ;  $p<0,05$ ) anlaşılmaktadır. Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlâk boyutunun, etik iklimin tüm boyutları ile pozitif yönlü ilişkileri olduğu ancak içselleştirilmiş ahlak boyutu ile araçsallık boyutları arasındaki ilişkinin ( $r=0,102$ ;  $p<0,05$ ) diğer boyutlara göre çok daha zayıf bir düzeyde ilişkili oldukları ortaya çıkmaktadır. Otantik liderliğin öz farkındalık boyutunun etik iklimin kanun ve kodlar boyutu ( $r=0,231$ ;  $p<0,01$ ), başkalarının iyiliğini düşünme ( $r=0,185$ ;  $p<0,05$ ), bağımsızlık ( $r=0,168$ ;  $p<0,05$ ) boyutları ile pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile etik iklimin araçsallık boyutu arasındaki ilişkinin ( $r=-0,173$ ;  $p<0,05$ ) negatif yönde ve oldukça zayıf düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla otantik liderlik boyutlarından öz farkındalık ve ilişkilerde şeffaflık boyutları ile etik iklimin araçsallık boyutunun negatif yönde ilişkileri bulunduğu, diğer tüm boyutların ise pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde ilişkili buldukları ortaya çıkmıştır.

## II.VII. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Otantik liderlik algılamalarının örgütsel etik iklimin alt boyutları üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi amacıyla tekli ve çoklu regresyon analizleri yapılarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda kurulan tüm modellerin istatistiksel olarak anlamlı oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 4. Otantik Liderlik Boyutlarının Kanun Ve Kodlar Boyutu Üzerine Etkisi**

Hipotez	Model	Bağımsız Değişkenler	B	$\beta$	t	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Değ.	Model F
<b>Otantik Liderlik Boyutlarının Kanun ve Kodlar Boyutu Üzerine Etkisi</b>									
	1	Sabit	3,213		9,303	,296	,087	,087	3,018
H1a		Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	,196	,212	1,710				
H1b		İlişkilerde Şeffaflık	,035	,038	,310				
H1c		İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	-,068	-,081	-,788				
H1d		Öz Farkındalık	,106	,135	1,343				
<b>Otantik Liderlik Boyutlarının Başkalarının İyiliğini İsteme Üzerine Etkisi</b>									
	2	Sabit	2,380		7,336	,427	,182	,182	7,020
H1e		Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	,125	,136	1,160				
H1f		İlişkilerde Şeffaflık	,354	,383	3,296				
H1g		İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	-,090	-,108	1,104				
H1h		Öz Farkındalık	-,014	-,018	-,190				
<b>Otantik Liderlik Boyutlarının Araçsallık Boyutu Üzerine Etkisi</b>									
	3	Sabit	3,075		7,368	,262	,068	,068	2,316
H1i		Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	,121	,113	,903				
H1j		İlişkilerde Şeffaflık	-,125	-,116	-,936				
H1k		İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,188	,194	,065				
H1l		Öz Farkındalık	-,222	-,246	-,2424				
<b>Otantik Liderlik Boyutlarının Bağımsızlık Boyutu Üzerine Etkisi</b>									
	4	Sabit	,924		1,987	,434	,189	,189	7,319
H1m		Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	,162	,122	1,048				
H1n		İlişkilerde Şeffaflık	,148	,112	,963				
H1o		İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,358	,299	3,069				
H1p		Öz Farkındalık	-,055	-,049	-,514				

N: 131 için, \* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$

Tablo 4'teki standardize edilmiş regresyon katsayıları ( $\beta$ ) incelendiğinde, bilgiyi dengeli değerlendirme ( $\beta= ,212$ ), ilişkilerde şeffaflık, öz farkındalık ( $\beta= ,135$ ) ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutlarının etik iklimin kanun ve kodlar boyutunu anlamlı bir düzeyde açıkladığı anlaşılmaktadır. Kanun ve kodlar boyutunu içselleştirilmiş ahlak anlayışının negatif yönde diğer boyutların ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle, otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık ve ilişkilerde şeffaflık davranışları sergilendiğinde etik iklimin kanun ve kodlar boyutu kapsamında örgüt üyelerinin davranışlarını düzenleyen arka plan uygulamaları ve örgüt dışındaki yasalara uyumun önem kazandığı anlaşılmaktadır. Tablo 4'e göre otantik liderlik boyutlarının kanun ve kodlar boyutuna ilişkin toplam varyansın %8,7'sini anlamlı olarak açıklamaktadır ( $R= ,296$ ,  $R^2= ,087$ ,  $p<.01$ ). Elde edilen bu sonuçlarla birlikte H1a, H1b, H1d hipotezleri desteklenmiş, H1c hipotezi ise desteklenmemiştir. Araştırmada otantik liderlik boyutlarının etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutu üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla kurulan ve Tablo 4'te gösterilen regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İlgili modele ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları ( $\beta$ ) yakından incelendiğinde, bilgiyi dengeli değerlendirme ve ilişkilerde şeffaflık boyutlarının başkalarının iyiliğini isteme boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutunun, otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı ( $\beta= -,108$ ) ve öz farkındalık ( $\beta= -,018$ ), boyutları tarafından negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkiledikleri görülmektedir. Tablo 4'teki verilerden, otantik liderlik boyutlarının etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme bileşeniyle ilgili toplam varyansın %18,2'sini açıkladığı görülmektedir ( $R= .427$ ,  $R^2=.182$ ,  $p<.01$ ). Bu sonuçlarla birlikte, H1e ve H1f hipotezleri desteklenmiş, H1g ve H1h hipotezleri ise desteklenmemiştir. Araştırmanın H1i, H1j ve H1k hipotezlerini test etmek amacıyla Tablo 4'te gösterilen regresyon modeli kurulmuştur. Analiz sonuçlarına göre modelin açıklayıcı olma gücünün anlamlı ancak oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir ( $p=,000$ ;  $R^2=0,068$ ). Modele ilişkin elde edilen bulgular, otantik liderlik boyutlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı ( $\beta= ,194$ ) ve bilgiyi dengeli değerlendirme ( $\beta= ,113$ ) boyutlarının etik iklimin araçsallık boyutu üzerine pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etki yaptığı anlaşılmıştır. Diğer taraftan söz konusu boyutlardan ilişkilerde şeffaflık ( $\beta= -,125$ ) ve öz farkındalık ( $\beta= -,222$ ) boyutlarının etik iklimin araçsallık boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir düzeyde etkilediği görülmüştür. Bu sonuçla birlikte araştırmanın H1i ve H1j hipotezleri desteklenirken, H1i ve H1k hipotezlerinin desteklenmediği tespit edilmiştir. Araştırmada otantik liderlik boyutlarının etik iklimin bağımsızlık boyutu üzerindeki etkisinin ortaya konulması amacıyla kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek olduğu anlaşılmaktadır ( $p=,000$  ve  $R^2=0,189$ ). Standardize edilmiş beta katsayıları  $\beta$  analiz edildiğinde, otantik liderliğe ilişkin içselleştirilmiş ahlak anlayışı ( $\beta= ,358$ ), bilgiyi dengeli değerlendirme ( $\beta= ,113$ ) ve ilişkilerde şeffaflık boyutlarının etik iklimin bağımsızlık boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Otantik liderlik boyutlarından öz farkındalığın etik iklimin bağımsızlık boyutunu negatif yönde ve düşük düzeyde etkilediği görülmektedir ( $\beta= -,049$ ). Elde edilen bu sonuçlara göre araştırmada test edilmek üzere tasarlanmış bulunan H1l, H1m ve H1n hipotezleri desteklenmiştir. Diğer taraftan H1o hipotezinin desteklenmediği görülmüştür.

Araştırma kapsamında otantik liderliğin bir bütün olarak etik iklim üzerindeki etkisinin araştırıldığı 5 numaralı regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $f=23,998$ ;  $p<0,001$ ). Otantik liderliğin etik iklimi %1 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde ve güçlü bir şekilde etkilediği ( $\beta=0,396$ ,  $p<.001$ ), modeldeki toplam varyansın da %15,7'sini açıkladığı tespit edilmiştir ( $F=23,998$ ,  $p<0,01$ ). Elde edilen bu bulguya göre H1 hipotezinin desteklendiği görülmüştür.

**Tablo 5. Otantik Liderliğin Örgütsel Etik İklim Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Değ.	Model F	Sig.
Otantik Liderlik	,396	10,819	,396	,157	,157	23,998	,000

N: 131 için, \* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, otantik liderlik davranışı ile örgüt çalışanlarının etik iklime ilişkin algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle konunun kuramsal boyutuna odaklanılarak kapsamlı bir literatür taraması yapılmış ve araştırmanın kuramsal modeli oluşturulmuştur. Araştırma modeli doğrultusunda test edilmek üzere tasarlanmış olan hipotezlerle konunun ampirik bir perspektifle ele alınmasına yönelik olarak gerekli veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma İzmir ilinde faaliyette bulunan bir şirketin 350 çalışanını kapsamaktadır. Araştırma sonuçları otantik liderlik boyutları ile etik iklimi oluşturan boyutlar arasında farklı düzeyde anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme, ilişkilerde şeffaflık ve öz farkındalık boyutlarının etik iklimin kanun ve kodlar boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkileri olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,212$ ;  $\beta=0,135$ ;  $\beta=0,038$ ). Bununla birlikte otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışının etik iklimin kanun ve kodlar boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür ( $\beta=-,081$ ;  $p<,001$ ). Elde edilen bu sonuç, otantik liderliğin sergilenmiş olduğu örgütlerde etik iklimin içselleştirilmiş ahlak anlayış dışındaki bileşenlerinin güçlü bir şekilde vurgulanmasına önem verildiğini gözler önüne sermektedir. Araştırmada öne çıkan bir diğer sonuç, otantik liderlik boyutlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz farkındalık bileşenlerinin etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğinin tespit edilmesidir. Bir başka deyişle, otantik liderlerin kendi varlık ve özelliklerinin farkında olmaları ve çalışanlarla tutarlı algılama süreçlerine sahip olarak kolektif gelişime odaklanmaları etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutunda herhangi bir değişim yaratmamaktadır ( $\beta=-,108$ ;  $\beta=-,018$ ). Çalışmada, otantik liderlik boyutlarından öz farkındalık ve ilişkilerde şeffaflık boyutlarının etik iklimin araçsallık boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Otantik liderlerin herkesi kapsayan, örgüt çalışanlarının refahına odaklanan ve onları her düzeyde gelişime teşvik eden bir inanç içerisinde hareket etmesi bireysel çıkarları geliştirmeye yönelik araçsallık düşüncesini sınırlamaktadır. Diğer taraftan, öz farkındalık içerisinde hareket eden otantik liderler bir yandan izleyicilerin davranışlarıyla uyum içerisinde hareket ederken diğer taraftan kendi zayıflıkları ve üstün oldukları alanların farkındadırlar. Bu özellikleri, örgütte inanç içerisinde bir arada hareket edilmesi için gerekli ortama katkıda bulunur ve önceliğin tek tek bireylere değil bütün örgüt çalışanlarına verilmesini sağlar ( $\beta=-,116$ ;  $\beta=-,246$ ). Araştırmada ortaya çıkan bir diğer sonuç, otantik liderliğin öz farkındalık boyutu dışındaki bütün boyutlarının etik iklimin bağımsızlık boyutunu etkilemesidir. Etik iklimin bağımsızlık boyutunun öz farkındalık boyutundan negatif yönde etkilenmesi durumu, otantik liderliğin karar almada dayanak noktası olarak kendi prensiplerini ve inançlarını almasıyla açıklanabilir ( $\beta=,112$ ;  $\beta=,122$ ;  $\beta=,299$ ).

Otantik liderlik örgütte pozitif davranışları pekiştirerek çalışanların kişisel gelişimlerini teşvik eden bir liderliktir. Pozitif davranışların önemini vurgulandığı bir örgütte hata yapmanın icat ve yenilikler için destekleyici bir davranış olduğu, çalışanların birbirlerine karşı güven ve samimiyet içinde yaklaşmalarının olumlu bir iş iklimi ve ortamı yaratacağı kabul edilir. Otantik liderin inançlarıyla ve davranışlarıyla tutarlı olması, etik ilkelerin ve kuralların ön plana çıkmasıyla örgütün dış çevresindeki belirsizliklerle baş edebilmesi için gerekli ortam ve motivasyon da sağlanmış olur. Örgütlerde yöneticilerin otantik liderlik tarzını benimsemeleri, çalışanların bireysel performanslarının artmasına katkıda bulunabilir. Özellikle otantik liderlerin bireysel çıkarlar yerine bireysel performansın maksimize edilmesine odaklanmaları bir yandan örgütsel çıktılarının kalitesini ve miktarını yükseltecek diğer taraftan da çalışan tatmininin artmasına yardımcı olacaktır. Araştırmada otantik liderlik ve boyutlarının etik iklimin önemli bir oranını açıklaması ve ilgili boyutlar üzerine etki yaptığının tespit edilmesi, örgütsel etik iklimin geliştirilmesinde ve vurgulanmasında oynadığı rolü de gündeme getirmektedir. Bir örgütte etik ilkeler, kurallar ve örgütsel etik üst yönetimin kararları ile şekillenmektedir.

Etik iklimi en etkili şekilde yaygınlaştıran liderlik tarzının otantik liderlik olduğu böylece ortaya çıkmış olmaktadır. Bu sonuçlar araştırmanın literatüre yapmış olduğu önemli katkılardır. Araştırmada elde edilen bu sonuçlar kapsamında örgüt yöneticilerine şu önerilerde bulunulabilir:

-Etik iklimin örgüt açısından çok sayıda etkisi bulunmaktadır. Bu noktada etik iklimin ahlaki düşünmeye yönelik getirmiş olduğu bakış açısı, örgütlerin içinde buldukları sosyal sorumlulukla ilgili problemlerini etkili şekilde çözmelerini sağlayacaktır.

-Otantik liderlik tarzı örgütsel bilginin dengeli bir şekilde değerlendirilmesine katkıda bulunarak yasalara ve kurallara sıkı sıkıya uyan bir örgütsel işleyişe katkıda bulunacaktır. Özellikle örgütlerin çevreye zararlı atıklarını rastgele bırakması veya finans piyasasında hissedarların eksik bilgilendirilmesi gibi olumsuzluklardan kurtulması sağlayacaktır.

-Otantik liderliğin ilişkilerde şeffağça hareket etmesi beraberinde çalışanların başka arkadaşlarının ve tüm olarak toplumun çıkarlarını düşünerek hareket etmelerini sağlayacaktır. İşletme yönetimlerinin otantik liderliğe özellikle şeffağlaşma, kamuyu ve çalışanları doğru bilgilendirmek suretiyle topluma daha fazla katkıda bulunacağı söylenebilir.

-Otantik liderliğin benimsenmesi örgütte egoist davranışların azalmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla tek tek çıkarlara değil toplumun ve örgütün çıkarlarına önem veren örgütlerin otantik liderliği göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

- Örgütlerin başarısı ve ayakta kalmaları için çalışanlarının kişisel ödülleri beklemeden harekete geçmelerini sağlayan kapsamlı ve etkin vizyonlar geliştirmeleri ile mümkündür. Adanmışlık kültürünü yaygınlaştıran bir örgüt, çalışanların ahlaki ve etik ilkeleri rehber edinerek çaba göstermelerini sağlar. Toplum ve örgütlerin devamlılığı, yüksek performans düzeyine kişisel çıkarlar için değil belirli inanç ve ilkelere bağlılıkla mümkün olacaktır. Bu bakımdan örgütlerin otantik liderleri ve bu liderlik tarzını teşvik etmeleri onların kolektif çıkarlarını daha da arttıracak kararlar almalarında etkili olacaktır.

Çalışmanın alanıyla ilgili araştırmacıların etik iklimin öneminin her geçen gün artıyor olmasına karşılık, otantik liderlikle etik iklim ilişkisini araştıran çalışmaların sınırlı olduğunun farkında olmaları gerekir. Bu çalışmada otantik liderlik boyutlarının etik iklim boyutlarına etkileri bir bütün olarak incelenmiştir. İlgili değişkenlerin alt değişkenler halinde ilişkilendirmeleri konuya çarpıcı bulgularla farklı perspektif ve bulgular kazandırabilecektir. Başka çalışmalarda otantik liderliğin örgütsel etik iklimin yanı sıra vizyon yönetimi, işe adanmışlık, iş aile çatışması ve bireysel iş performansı gibi kavramlarla ilişkileri analiz edilebilir. Diğer taraftan bu çalışmada bir tek şirketin çalışanları ele alınmıştır. Gelecek araştırmalar farklı sektörlerde görev yapan çalışanlar ve şirketlere ilişkin olarak yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Altunışık R., Coşkun R. ve Bayraktaroğlu S. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Avolio, B. J. (2004). *Leadership development in balance: Made/born*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315- 338.
- Avolio, B., J., Gardner, W., L., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D., R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
- Avolio, B. J., & Wernsing, T. S. (2008). Practicing authentic leadership. In S. J. Lopez (Ed.), *Positive psychology: Exploring the best in people*, (Vol. 4, pp. 147-165). Westport: CT Greenwood Publishing Group.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(32), 470-483.
- Ching, S. L., Daisy, M. H. K. & Cheng L. T. (2016). The impact of ethical work climate on the intention to quit of employees in private higher educational institutions. *Journal of Southeast Asian Research*, Vol. 2016, 1-11.
- DeConinck, J. B. (2010). The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 63, 384-391.
- Fein, Erich C., Tziner, Aharon, Lusky, Liat & Palachy, Ortal (2013) Relationships between ethical climate, justice perceptions, and LMX. *Leadership and Organization Development Journal*, 34 (2), 147-163.
- Fritzsche D. & Becker H. (1984). Linking management behavior to ethical philosophy: an empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 27, 66-175.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343- 372.
- Gardner, W., & Avolio, B. (Eds.) (2005). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Monographs in leadership and management. Vol. 3., New York: Elsevier Science.
- Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 85, 86-94.
- Goldman A., & Tabak N. (2010). Perception of ethical climate and its relationship to nurses' demographic characteristics and job satisfaction. *Nursing Ethics*. 17( 2), 233-246.
- Gouldner, A.W. (1957). Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles – I. *Administrative Science Quarterly*, 281-306.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). New York: Oxford University Press.
- Hood, J. N. (2003). The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 263-273.
- Kaplan, M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process of human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Keikoh, Ryu (2017). Theoretical research on organizational ethical climate: applications and practices of Japanese Enterprises In China. *International Journal Of Economic Behavior*, 7(1), 51-62.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1 – 26.

- Kohlberg, L. (1981). *Essays on moral development. Vol.1: The philosophy of moral development*. San Francisco, CA: Harper & Row.
- Leung, A. S. M. (2008). Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting. *Journal of Business Ethics*, 79, 43–55.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: a positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 41-258). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Martin K.D., & Cullen J. B. (2006). Continuities and Extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- May, D. R., Chan, A. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1–13.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78, 559–574.
- Özyer, K. (2010). *Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parker, V., Hegney, D. & Plank A. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14(4):271–281.
- Peterlin, J., Dimovski, V., & Penger, S. (2013). Creation of sustainable leadership development: Conceptual model validation: Managing global transitions. *International Research Journal*, 11(2), 201-216.
- Purvis, R. L., Sambamurthy, V., & Zmud, R. W. (2001). The assimilation of knowledge platforms in organizations: An empirical investigation. *Organization Science*, 12, 117–135.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Sowpow, E. (2006). The impact of culture and climate on change programs. *Strategic Communication Management*, 10(6), 14-17.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419- 439.
- Schwepker, C. H., Jr. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39–52.
- Shin, Yuhung (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Business Ethics*, 108, 299–312.
- Tabak, A., Sıgır, Ü., Arlı, Ö. & Coşar, S. (2010). *Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarılma Çalışması* (s. 699-706). 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Adana.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101–125.
- Victor B., & Cullen J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations, in W. C. Frederick, L. E. Preston, J. E. Post (eds), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, London, JAI, 51-71.

- Waddock, S. (2004). Creating corporate accountability: Foundational principles to make corporate citizenship real. *Journal of Business Ethics*, 50, 313–327.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure? *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19, 251–265.
- Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13, 637–647.



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Yıl: Cilt-Sayı: 12(2) ss: 183-201

Academic Review of Economics and Administrative Sciences  
Year: Vol-Issue: 12(2) pp: 183-201

<http://dergipark.gov.tr/ohuüibf/>

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuüibf.421932

Geliş Tarihi / Received: 08.05.2018

Kabul Tarihi / Accepted: 12.04.2019

Araştırma Makalesi  
Research Article

## ÖRGÜTLERDE CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİ: LOJİSTİK HİZMET SAĞLAYICILARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Edip ÖRÜCÜ<sup>1</sup>  
Görkem AKGÜL<sup>2</sup>

### Özet

Kadınlar, çalışma hayatındaki sayıları gün geçtikçe artmasına rağmen, üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmalarında çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu çalışmada lojistik hizmet sağlayıcılarında çalışan kadınların cam tavan sendromunun örgütsel güven üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, mevcut alan yazına göre cam tavan sendromu ve örgütsel güven kavramları açıklanmış ve aralarındaki ilişkiye yer verilmiştir. Çalışmanın yöntem kısmında, lojistik hizmet sağlayıcılarında çalışan kadınlara yönelik olarak anket tekniği ile veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, cam tavan sendromunun örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

**Anahtar Kelimeler** : Cam tavan, Örgütsel güven, Kadın, Lojistik

**Jel Sınıflandırılması** : J24, J70, M12

<sup>1</sup> Prof. Dr. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, [eorucu@bandirma.edu.tr](mailto:eorucu@bandirma.edu.tr), ORCID: 0000-0002-3301-7496

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, [akgulgrkm@gmail.com](mailto:akgulgrkm@gmail.com), ORCID: 0000-0002-5758-6124



# THE EFFECT OF GLASS CEILING SYNDROME ON ORGANIZATIONAL TRUST IN ORGANIZATIONS: A RESEARCH ON LOGISTICS SERVICE PROVIDERS

## Abstract

Women face various obstacles in reaching senior management positions in their working life, despite the increasing ratio in work force. The aim of this study is to determine the effect of glass ceiling syndrome of women working in logistics service providers on organizational trust. In this context, glass ceiling syndrome and organizational trust are explained respectively based on current literature and then the relationship between these two terms is discussed. In methodology, data is collected from women working in logistics service providers by using a questionnaire. According to the findings, it is found that glass ceiling syndrome has no significant effect on organizational trust, trust in supervisor, and trust in organization

**Key Words** : Glass ceiling, Organizational trust, Women, Logistics

**Jel Classification** : J24, J70, M12

## GİRİŞ

Uluslararası ölçekte ürün ve hizmet dolaşımını kolaylaştıran politikalar ve teknolojik ilerlemeler gibi etkenlere bağlı olarak erkek egemen örgüt yapılarında son yıllarda büyük değişimler görülmektedir. Yaşanan demografik evrimlere bağlı olarak iş hayatında sayıları gün geçtikçe artan kadın çalışanlar, ülkelerin gelişmişliğinin bir göstergesi olarak kabul edilmekte ve ekonomik, sosyal ve kültürel yönden bir kazanç olarak önem arz etmektedir.

Tarım toplumunda toprak ile uğraşarak değer yaratan kadınlar, sanayi devriminin yarattığı ekonomik etkiye bağlı olarak üretim sektöründe de yer almaya başlamıştır (Kocacık & Gökkaya, 2005: 196; Türkkahraman & Şahin, 2010: 81; Karabıyık, 2012: 233). Özellikle savaş zamanlarında, erkeklerin büyük bir çoğunluğunun askere gitmesi ile iş piyasasında doğan boşluklar kadınlar tarafından doldurulmuştur (Berber & Eser, 2008: 3). Bu tür koşullar, dünya genelinde sosyo-ekonomik değişimlere yol açmış ve belirli ücretler karşılığında kadınların iş hayatına daha fazla katılmasına neden olmuştur (Koçak & Hayran, 2011: 115; Korkmaz, 2014: 2).

Drucker (1992)'ye göre sanayi ekonomilerinden sonra ortaya çıkan bilgi ekonomisi ile toplumlar içerisinde bireysel yaşam ve bilgi odaklı üretim tarzı ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda iş hayatında kadınların eğitim düzeyleri, bilgi birikimleri ve donanımlarının artmasının yanında planlı olmaları, sistematik çalışma tarzları ve duygusal zekaları da önemli avantaj sağlamaktadır (YASED, 2016: 7). Ayrıca, iş hayatında kadınlara verilen değer, toplumların gelişmişlik düzeyleri ile paralellik göstermektedir (İnandı, 2009: 47-49). Geleneksel kalıplar kadının sadece "eş ve anne sorumluluklarının" olmasını öngörürken, toplumların gelişmesine bağlı olarak bu tür kalıplar geçerliliğini yitirmektedir (Günsel vd., 2015: 76). Kadınlar, kendilerinden beklenen kalıplaşmış anne ve eş sorumluluklarına ek olarak iş hayatında başarılı olabileceklerini kanıtlamışlardır (Demir, 1997: 23-24).

Kadın çalışanların üst düzey yönetim basamaklarında yer almaları ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ve hatta sektörden sektöre göre değişen bir görüntü arz etmektedir (Jaquette, 1997: 24-25; Ögüt, 2006: 57). Her ne kadar kadınların iş hayatına katılma oranı başta gelişmiş ülkeler olmak üzere artsa da üst düzey yönetim kademelerinde yer alan kadın çalışanların sayılarının oldukça sınırlı olduğu göze çarpmaktadır (Çalık & Ereş, 2006: 67; Soysal, 2010: 90; Bingöl vd., 2011: 116; Günsel vd.,

2015: 77; YASED, 2016: 10). İş hayatında kadın çalışanlar, erkekler ile eşit kapasite ve becerilere sahip olmasına rağmen kademe yükselmelerinde ciddi şekilde görünmez engellerle karşılaşmaktadırlar (Arıkan, 2003: 1-19; Kocacık & Gökkaya, 2005: 195; Korkmaz, 2014: 2; Günsel vd., 2015: 77; Tunç vd., 2015: 7; YASED, 2016:10). Hatta, alt yönetim basamaklarında dahi kadınların erkeklere oranla daha düşük ücret, yetki ve sorumluluk altında emek sarf ettikleri görülmektedir (Hearn & Parkin, 1986). Mevcut alan yazında "cam tavan" olarak ifade edilen bu durum; kadınların profesyonel hayatlarında karşılaştıkları ölçülebilir olmayan, değişkenlik seviyesi kurumsal ve toplumsal olarak farklılık gösteren önyargı ve engeller olarak ifade edilebilir (Kelly & Young, 1993: 23-29; Zel, 2002: 39-48; Powell & Butterfield, 2003: 89; Elliott & Smith, 2004; Weyer, 2006: 442). Bu kavram ilk olarak 1977 yılında Marilyn Loden tarafından kadınların kariyer ilerlemesinin görünmez engellerini açıklamak için kullanılmıştır (Carnes vd., 2008: 1453). İlerleyen yıllarda "cam tavan" kavramı ilgili yazında yerini alarak, kadınların iş hayatında karşılaştıkları görünmez engelleri ifade etmek için çeşitli araştırmalarda yer almıştır (Acar, 1998: 337; Jackson, 2001: 30; Corsun & Costen, 2001: 18; Aycan, 2001: 173; Metz, 2005: 228; Tai & Sims, 2005: 16; Sposito, 2013: 489; Amudha vd., 2016: 1).

Türkiye'de kadınların geçmiş yıllara kıyasla iş hayatına katılımı ve çalışma düzeyleri geliyor olsa da yeterli olduğu söylenemez. 2017 yılı itibariyle ülke nüfusunun %49,8'ini (40.275.390) kadınlar oluşturmasına rağmen, on beş ve daha yukarı yaştaki kadınların istihdam oranı %28, erkek çalışanların oranı ise %65,1'dir. Görüldüğü üzere kadınların istihdam oranı erkeklerin istihdam oranının yarısından da azdır (TÜİK, 2018). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) yaptığı araştırmaya göre 2007-2016 yılları arasında 78 ülke içerisinde, Türkiye kadınların işgücüne katılım oranının en fazla arttığı üçüncü ülke olmuş (ILO, 2017), özellikle bu oran son 10 yılda hızla artış göstermiştir (TURKONFED, 2017). Grant Thornton'un "Kadın Yöneticiler 2018" araştırmasına göre Türk şirketlerinde kadın yönetici ortalaması G7 (The Group of Seven) ülkeleri ortalamasının üzerinde çıkmıştır. 2018'de %27'lik kadın yönetici oranı ile otuz beş ülke arasında yirmi ikinci sırada yer almaktadır.

Yukarıda belirtilen oransal artışlara rağmen, Türkiye'deki işgücü piyasasında kadın çalışanlar, çeşitli görünmez engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumda kadınların iş hayatında ilerlemelerinde önemli bir yer tutan örgütsel güven duygusu olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Örgütsel güven, hem çalışanların yönetime duydukları hem de çalışanların yönetimin söz ve davranışlarına olan inancını kapsamaktadır (Şimşek & Taşçı, 20003: 313). Örgütlerde özellikle kadın çalışanlar açısından güvene dayalı bir ilişkinin kurulması oldukça önemli bir unsurdur. Güven örgütler ve bireyler arasındaki iş birliğini, çalışanların motivasyonlarını, örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkilemektedir (Çakar, 2008: 114). Örgüt içerisinde adil olmayan yönetim anlayışının var olması durumunda örgütsel güven olumsuz olarak etkilenmektedir (Demirkaya vd., 2008: 268). Örgütsel güvenin olumsuz olarak etkilendiği ortamlarda çalışanların güven kaybı yaşaması, düşük motivasyon ve bağlılık, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuzlukların yaşanmasına sebep olmaktadır (Kanter & Mirvis, 1989; Kalemci & Tüzün, 2006: 34-35).

Türkiye'de üniversite mezunu kadınlar genellikle beyaz yaka olarak tabir edilen iş kollarında çalışmakta olup, ağırlıklı olarak eğitim, sağlık, bankacılık ve finans sektörlerinde yer almaktadırlar (TEPAV, 2013: 8). "Cam tavan" kavramı hizmet sektörünün çeşitli alanlarında birçok çalışmada incelenmiş; ancak Türkiye ekonomisinde yarattığı katma değer konusunda yeri gittikçe belirginleşen lojistik sektöründe çalışan kadınlar üzerine alan yazında boşluk olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmada, lojistik hizmet sağlayıcılarında çalışan kadınlara yönelik olarak, cam tavan sendromu ve örgütsel güven üzerine etkileri incelenmiştir. Araştırma kapsamında ilgili yazın taramasında cam tavan sendromu ve örgütsel güven konuları açıklanmış olup, geçmiş yıllardaki çalışmalara yer verilmiştir. Araştırmanın yöntem kısmında lojistik hizmet sağlayıcılarında çalışan kadınlara anket çalışması uygulanmıştır. Bulgular bölümünde ise, teorik bilgiler ile yapılan analizlere dair çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.

## I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde cam tavan ve örgütsel güven kavramlarına yer verilmiş olup, ilgili yazın taraması kapsamında yapılmış olan geçmiş çalışmalar değerlendirilmiştir.

### I.I. Cam Tavan Sendromu

Cam tavan sendromu, ilgili yazın kapsamında incelendiğinde genel olarak kamu veya özel sektör işletmelerde yer alan kadınların eşit haklar ve yeteneklere sahip olmalarına karşın örgüt içerisinde oluşturulan önyargı ve kalıplardan dolayı yönetim basamaklarında karşılaştıkları görünmez engeller olarak tanımlanmaktadır (Wirth, 2001: 1; Jackson, 2001: 30; Cotter vd., 2001: 656; Örücü vd., 2007: 121; Hoobler, 2010: 481; Cho vd., 2014: 57). Kadınların örgütsel basamaklardaki engellerini anlatan bu olgu sadece üst düzey yönetim pozisyonlarında değil aynı zamanda orta ve alt düzey yönetim pozisyonlarında da ortaya çıkabilmektedir (Özkan & Özkan, 2010: 94-95). Günümüzde birçok ülke ve sektörde kadınların üst düzey pozisyonlarda yer almaları artmış gibi görünse de aslında yaşanan birçok somut ya da soyut nedenlerden dolayı çok azı bu pozisyonlara ulaşabilmektedir (Acker, 2009: 200). İşletmelerdeki dikey hiyerarşi içerisinde cam tavanın sadece kadınlar üzerinde etkili olacağı görüşü hâkimdir (Baxter & Wright, 2000: 276). Ancak etnik azınlıklar ve erkeklerinde tıpkı kadınlar gibi yükselmelerini engelleyen yapay engellerin olabileceği belirtilmektedir (Billingsley, 1995: 65; Lockwood, 2004: 10).

Erkek egemen toplumlarda kadınların; yöneticilik ve teknik/mesleki bilgi yoğun iş alanlarında daha az değer gördüğü ve bu alanlardan uzak tutulmaya çalışarak belirli iş alanlarına yönlendirildiği ifade edilmektedir (Burbridge, 1994: 25-26; Karaca, 2007; Örücü vd., 2007: 120). Kişilerin cinsiyetlerine göre yapılan ayrımlarda meslek seçimleri, iş hayatında yükselmelerinde ve hatta eğitim olanakları değişebilmektedir (Örücü vd., 2007: 120). Kariyerlerinde ilerlemeyi hedefleyen kadınlar, insan odaklı, güç mesafesi düşük, cinsiyet eşitliği gözetilen ve performans değerlendirmesi objektif olan işletmelerde daha adil bir şekilde ilerleyebilmektedirler (Mızrahi & Aracı, 2010).

Ülkelerin ekonomik ve sosyo-kültürel yapıları gelişme gösterse dahil işletmelerde cam tavan sendromunun yıkılması zor bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadınların cam tavan algılamaları ilgili alan yazını kapsamında genel olarak bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve toplumsal faktörler olarak üç boyutta incelenmektedir. Bireysel faktörler, kadınların çoklu roller üstlenmesi ve kişisel tercih ya da algıları; örgütsel faktörler, örgüt kültürü, mentor eksikliği, kadınların kurum içinde kurulmuş informal iletişim ağlarından uzak kalması ve örgüt politikaları; toplumsal faktörler ise cinsiyetler dolayısıyla mesleki ayrımların yapılması ve cinsiyetlere karşı oluşturulan stereotipler yer almaktadır (Dreher, 2003: 542; Lockwood, 2004: 2; İraz, 2009: 278; Mızrahi & Aracı, 2010: 150; Taşkın & Çetin, 2012: 20). Günsel, Köroğlu vd., (2015), örgütlerde en fazla karşılaşılan cam tavan algılamalarını; cinsiyete dayalı kalıplaşmış yargılar, erkek egemen örgüt kültürü ve uygulamaları, kadınların çalışma hayatı ile aile yaşantılarını dengede tutma mücadelesi, rol model ve mentor eksikliği, kadın ve erkek çalışanlar arasındaki yönetim tarzı farklılığı, örgüt içerisinde astların ve diğer kadın yöneticilerin olumsuz tutumları olarak sıralamışlardır.

### I. II. Örgütsel Güven

Endüstriyel gelişmelere bağlı olarak insanlar, çalışma hayatına daha fazla katılmaya başlamışlardır. Çalışma hayatının ana unsurlarından birisi olan örgütler de bu gelişmelere bağlı olarak bünyesinde bulunan çalışanlarının ekonomik, sosyal, toplumsal ve psikolojik açıdan duygu, düşünce

ve hareket tarzlarını belirleyebilmek adına yönelimlerde bulunmaya başlamışlardır. Ayrıca çalışanlar da önemli bir motivasyon unsuru olarak, bağlı buldukları örgüt nezdinde çeşitli konularda beklentilere sahiptirler. Son yıllarda yapılan çalışmalarda bu karşılıklı etkileşim üzerine birçok çalışma yapıldığı, özellikle güven konusunun ilgi odağı olduğu görülmüştür (Dirks & Ferrin, 2002: 611; Fettahlıoğlu & Sadık, 2015:56).

Kişinin herhangi bir kontrol etkisi olmadan karşısındakinden zarar gelmeyeceğine inanması ve verdiği kararların kendi çıkarları doğrultusunda yürüyeceğine yönelik olumlu beklentisi olarak ifade edilen "güven" kavramının (Driscoll, 1976: 4; Mayer vd., 1995: 712; Perks & Halliday, 2003: 339; Dönertaş, 2008: 34); psikoloji, sosyoloji, yönetim, ekonomi gibi birbirlerinden farklı disiplinler tarafından ele alındığı görülmektedir.

İki veya daha fazla bireyin belirlenen iş bölümü ve koordinasyonu gerçekleştirebilmesi için karşılıklı etkileşimleriyle bilinçli olarak oluşturulmuş, yapılandırılmış, sınırları belirlenmiş yapılar ya da birimler olarak tanımlanan örgütlerde (Saruhan & Yıldız, 2013:1) güven konusu ele alındığında "örgütsel güven" kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel güven, çalışanların örgüte karşı duydukları güven eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Zaheer vd., 1998). Örgüt içerisinde çalışanlar birbirlerine ve örgüte ne derecede güven duyarlarsa, gelecek o derecede öngörülebilir olur (Çakar, 2008: 112) aksi halde olumsuz örgüt koşulları güveni kötü yönde etkileyerek örgütsel süreçlerde bozulmalara yola açacaktır (Demirkay & Kandemir, 2014: 268). Örgütlerde azalan güven doğrudan veya dolaylı olarak çalışanların motivasyonunu, iş tatminini, stres düzeyini, devamsızlık ve personel devir hızını, çalışma düzenini etkilemektedir (Demirkaya & Kandemir, 2014: 268). Örgütlerde güvenin sağlanması çalışanlar arasında bilgi paylaşımına izin vererek, iş yerinde yabancılaşma duygusunu azaltır (İşçi vd., 2013).

Örgütsel güven, çalışanları ve yöneticileri belirlenmiş olan örgütsel hedeflere ulaşmalarını kolaylaştıracaktır (Gezegen, 2010: 75). Örgütsel güven bu çalışma kapsamında yöneticiye güven ve örgüte güven olarak iki boyutta ele alınmıştır. Yöneticiye güven, çalışanların yöneticilerinin bilgi, tecrübe, karar verme ve yeteneklerine dair güvenini ifade etmektedir (Tschannen-Moran & Hoy, 2000: 550). Yöneticilerin çalışanlarına karşı sözleri ve davranışlarında tutarlı, yetki ve sorumluluk veren, onları önemseyen ve destekleyen, dürüst ve güvenilir, etik değerleri olan, paylaşımına açık, refah bir çalışma ortamı sağlayan, adil hareket eden, liderlik yapan, olası gerginlikleri gideren yöneticilik özellik ve davranışlarını sergilemesi gerekmektedir (İslamoğlu vd., 2007: 39; Kanten, 2012: 134). Bahsedilen bu davranışlar ve benzeri davranışların tersine bir durum sergilenirse çalışanların yöneticilerine duydukları güven olumsuz olarak etkilenmekte (Joseph & Winston, 2005) ve bunun sonucunda çalışanların iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılığı etkilenmektedir (Dirks & Ferrin, 2002: 9). Örgüte güven ise, örgütün verdiği söz ve yükümlülüklerin yerine getirileceğine, adil, eşitlikçi ve etik davranılacağına dair beklenti ve inançların çalışanlar tarafından algılanması olarak ifade edilebilir (Huff & Kelley, 2003; Kanten, 2012: 134). Örgüte güven, örgütün kurumsal kimliğine odaklanmakta ve çalışanların örgütün etik değerleri ve adalet düzeyine güvenmesi olarak açıklanmaktadır (Kaneshiro, 2008: 39). Örgütlerde uygulanan politika ve yükümlülüklerin güvenilir olması çalışanların güven duygusunun yüksek olmasını sağlar. Çalışanların örgüte bağlılıkları, moral ve motivasyonları, işbirliğini arttırdığını işten ayrılma niyetini, işe devamsızlığı ve çatışmaları azalttığı öne sürülmektedir (Balay, 2000:32).

### I. III. Cam Tavan Sendromu İle İlgili Araştırmalar

Alan yazın incelendiğinde, cam tavan kavramının önemine dikkat çekmek ve yönetimin diğer alanları ile ilgisini vurgulayabilmek adına farklı sektörlerde yapılmış pek çok araştırmanın var olduğu göze çarpmaktadır.

Günsel vd., (2015), eğitim sektöründe yönetim kademelerinde çalışan 15 kadın öğretmen ile yaptıkları çalışmalarında kadınların iş yaşamlarında karşılaştıkları engelleri ve cam tavan sendromuna

yönelik algılarını ele almışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre; kadın öğretmenlerin karşılaştıkları ana sorununun iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi kurmak olduğu ve ayrıca erkek egemen kültürün getirdiği baskıyı orta düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Son yıllarda erkek egemen kültürün bir değişim içerisinde olduğunu da vurgulamışlardır. Öztürk & Bilkay (2016), Türkiye kamu hastaneleri kurumunda 142 kadın katılımcı üzerinde yaptıkları çalışmalarında, çalışanlar arasında cam tavan algısının var olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Kadınların ailevi sorumluluklarının yükselmelerinde engel teşkil ettiğini vurgulanmış, demografik değişkenlere göre evli kadınlarda cam tavan algısının yüksek olmadığı ve kadınların üst düzey yöneticilik yapamayacaklarına dair algılarının düşük olduğu sonuçlar arasında yer almaktadır.

Şentürk & Kaymaz (2017) İzmir’de faaliyet gösteren lojistik firmalarında çeşitli pozisyonlarda yer alan 9 kadın çalışan ile görüşme tekniği kullandıkları çalışmalarında, diğer sektörlerle kıyaslandığında lojistik sektörünün kadınlar için daha avantajlı bir alan olarak görüldüğü vurgulanmıştır. Bu sektörde çalışan kadınlar için engellerin iş piyasasındaki ayrımcılıklardan kaynaklanmadığını daha çok geleneksel olarak yerleştirilmiş olan toplumsal cinsiyet rollerinin hane içi sorumluluklarına yansması olarak vurgulanmıştır. Bu durumun iş hayatlarında yükselmelerinin önüne geçtiğini ve kariyer beklentilerini etkilediği belirtilmiştir. Kalkın & Erdem vd., (2015), yükseköğretim kurumlarında yer alan fakülte, yüksekokul, enstitü, meslek yüksekokulu ve idari birimlerinde görev yapan 133 kadın çalışan üzerinde yaptıkları "Cam tavan algısı ile örgütsel vatandaşlık ilişkisi: yükseköğretim kurumlarında görev yapan kadın çalışanlar üzerine bir araştırma" adlı çalışmalarında cam tavan algısı ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Demografik değişkenlere göre cam tavan algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ifade etmişlerdir.

Sharif (2015) Malezya’da 20 avukat iş kadını ile yaptığı çalışmada cam tavan engellerinin bazı kadınların kendi iş dünyalarını kurmalarında pozitif yönde itici bir güç olduğunu vurgulamıştır. Görüşmelere göre, 6 tane kadının kendilerine ait avukatlık şirketi kurdukları, geriye kalanlarının ise başka iş kollarında şirketler kurduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sposito (2013) 3 yıldan uzun süren Fransız ve Türk orta düzey yöneticilere yönelik derinlemesine görüşme şeklinde yaptığı çalışmada çıkan sonuçlar işletmelerde hiyerarşik düzen içerisinde kadınlar için görülür ve görünmez engeller olduğunu mevcut alan yazını destekleyecek şekilde vurgulamıştır. Çalışmanın önemli bulguları arasında; doğrudan iletişim becerisine sahip olan kadınların olmayanlara göre iş dünyasında daha hızlı ilerlediği ve cam tavan sendromu varlığına inanan kadınların aynı yeterlilikteki erkek çalışanlara göre daha az açık pozisyonlara başvurdukları yer almaktadır.

Tahtalıoğlu (2016) "Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerine etkileri" adlı çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanarak elde ettiği bulgulara göre Türk akademik yaşam içinde kadınların oranının erkeklere göre düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca kadın akademisyen ya da üst düzey idareci sayısının oransal olarak iyileştirilmesi değil aynı zamanda kaliteli ve nitelikli kadın personelin bilgi, beceri ve yeteneğinden en üst düzeyde faydalanılması gerektiğini vurgulamıştır.

Balasubramanian & Lathabhavan (2017) tarafından Hindistan’da 467 kadın banka çalışanı üzerinde yapılan bu çalışmada, kadınların cam tavan algısı, çalışan bağlılığı ve tükenmiş arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Cam tavan inanışının reddi ile çalışan bağlılığı arasında pozitif, tükenmişlik sendromu arasında negatif ilişki bulunmuştur. Bu bulguyu destekleyecek şekilde cam tavan inanışının kabulü ile çalışan bağlılığı arasında negatif, tükenmişlik sendromu ile pozitif ilişki bulunmuştur.

Baumgartner & Schneider (2010) cam tavan engellerini aşmış farklı sektörlerde çalışan 7 kadın ile görüşme tekniği kullanarak yaptıkları çalışmalarında, alan yazın kapsamında belirlenen streotiplerin üstesinden gelmek, iş hayatı ve aile yaşamı dengesi, mentor seçimi, kraliçe arı sendromunu anlama, liderlik stili geliştirme, kişisel isteklerin belirlenmesi engellerinin cam tavan sendromunu aşmada önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Özyer & Azizoglu (2014) İstanbul'da kurulu sanayi işletmelerinde 350 katılımcının örneklemini oluşturduğu çalışmalarında iş hayatındaki kadınların cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçlara göre kadınların karşılaştıkları cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasında olumsuz yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca cam tavan ile algılanan örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında en güçlü ilişki dağıtımsal adalet arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karcioğlu & Leblebici (2014) Erzurum'da kamu ve özel bankalarda çalışan 40 kadın 40 erkek çalışan üzerinde yaptıkları çalışmalarında, kadın yöneticilerin cam tavan algılarını üç boyutta; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve toplumsal faktörler olarak ele alınmıştır. Bu faktörlerin demografik değişkenlere göre etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Korkmaz (2014) çalışmasında kadınların cam tavan sendromunu gidermeye yönelik stratejiler oluşturulmuştur. Oluşturulan bu stratejiler arasında; yaratıcılık ve yenilik artışı ile verimlilik arttırmak, müşteri/tüketici temsil edilerek memnuniyet arttırmak ve ayrıca bu durum kapsamında kurum ya da ülke imajını geliştirmek yer almaktadır.

#### I. IV. Örgütsel Güven İle İlgili Araştırmalar

Alan yazın kapsamında örgütsel güven ile ilgili çeşitli sektörlerde yönetim alanında yer alan birçok konu ile ilişkisi incelenmiştir.

Örücü & Kambur (2017)'de 100 otel çalışanı üzerinde yaptıkları "Otel çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Bandırma ilçesi örneği" adlı çalışmalarında örgütsel sessizlik ile yöneticiye güven, iletişime güven, bilgi ve tecrübe arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış olup, örgütsel yapı ile arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca örgütsel sessizliğin örgütsel güvenin alt boyutları üzerinde etkisinin olduğu, örgütsel sessizliğin iletişime güven üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akgündüz (2014), Ankara'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptıkları "Otel çalışanlarının örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin etkisi" adlı çalışmalarında çalışanların örgütsel sessizliğinde yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına olan güvenlerinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların örgütsel sessizlikleri üzerinde yöneticiye güvenin daha fazla etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Turhan & Erol (2017) yılında yaptıkları "Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki" adlı çalışmalarını Elazığ'da görev yapan 411 ortaöğretim öğretmenine uygulanmışlardır. Çalışmanın sonuçlarında öğretmenlerin müdüre güven algıları ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Jena vd., (2017)'de Doğu Hindistan'da banka ve sigorta alanında 511 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmalarında çalışan bağlılığı, dönüşümcü liderlik ve psikolojik refah algılamalarının daha yüksek bir örgütsel güven düzeyine etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Verburg vd., (2018) yaptıkları çalışmalarında Singapur'da hizmet sektöründe 105 çalışan ve yöneticiden elde ettikleri bulgulara göre çalışanların örgütsel kontrol algıları ve örgütsel güvenleri arasında pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir.

İşcan & Sayın (2010) elektrikli ürün imalatı sektöründe, 190 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmalarında örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demirkaya & Kandemir (2014)'de Gebze'de Türk otomotiv (yan sanayi) sektöründe çalışan 311 çalışanın örneklemini oluşturduğu çalışmalarında, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında doğru yönlü anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Jiang vd., (2015) yılında Çin, Güney Kore ve Avustralya'da 65 üniversitede 706 çalışana yaptıkları araştırmalarında kültürler arasında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ilişkisini incelemişlerdir. Avustralya'da prosedürel adalet ve duygusal bağlılık arasında ilişki olduğu ve örgütsel güvenin prosedürel adalet ve duygusal bağlılık arasında aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çin ve Güney Kore'de hem dağıtıcı adalet hem de prosedürel adaletle duygusal bağlılık önemli ölçüde ilişkili ve örgütsel güven, prosedürel adalet ile duygusal bağlılık arasında aracı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çakar (2008)'de Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren üretim firmalarında tam gün çalışan 229 çalışan üzerine yaptığı "Üretim sektöründe örgütsel güven, adalet algıları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi" adlı çalışmada örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtımsal adaletin örgüte güveni pozitif, prosedürel adaletinde yöneticiye güveni pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Wong vd., (2006) yaptıkları çalışmalarında ortak girişim kuruluşlarında 295 ve kamu iktisadi teşekküllerinde ise 235 yönetici pozisyonunda çalışan örneklerden toplanan verilere göre dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin örgütsel güven üzerinde benzer etkiye sahip olduğu belirtilmektedir.

Sharma & Yadav (2018) yaptıkları çalışmalarında Haryana'da özel ve kamu sigorta şirketlerinde 296 çalışanın örgütsel adalet ve iş ilişkisinde güvenin aracı etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Sonuçlara göre örgütsel adalet, güven ve iş ilişkisi arasında güçlü ve olumlu bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir.

Meshkati vd., (2014) İran Gençlik ve Spor Dairesinde 120 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmalarında örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgütsel güven ile örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve işlemsel arasında anlamlı pozitif bir ilişkisi bulmuşlardır.

Özler & Yıldırım (2015) eğitim sektöründe bir kamu kurumunda 103 personel yaptıkları çalışmalarında örgütsel güven ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçlara göre örgütsel güven ve psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu ve ayrıca örgütsel güvenin psikolojik sermayenin alt boyutları arasında yer alan umut ve iyimserlik ile pozitif bir ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Yılmaz (2015), Türkiye'den katılan 412 turizm sektörü girişimcisi üzerine yaptığı çalışmada örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini incelemiştir. Analizlere göre çıkan sonuçlar, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

## **I. V. Cam Tavan Sendromu ve Örgütsel Güven Üzerine Yapılan Araştırmalar**

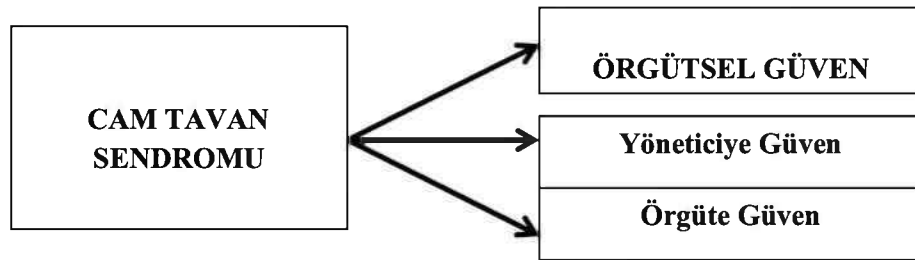
Alan yazın kapsamında cam tavan sendromu ve örgütsel güven üzerine ayrı ayrı yapılmış birçok çalışma olmasına rağmen cam tavan sendromunun örgütsel güvene etkisi üzerine yeterli çalışmaya ulaşılamamıştır.

Bu kapsamda yapılan Candan vd., (2017) "Cam tavan sendromunun örgütsel güven üzerine etkisi: Karaman ili kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma" adlı çalışmada cam tavan sendromu ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Karaman ilindeki Milli Eğitim, Nüfus, Tapu, Kadastro, İl Özel İdaresi, Defterdarlık birimlerinde görev yapan 178 kamu çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre; kamu çalışanlarının cam tavan sendromu ve örgütsel güven algısı orta düzeyde tespit edilmiştir. Kamu çalışanlarının yüksek kabul edilebilecek bir düzeyde cam tavan algısı içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların örgütsel güven düzeylerinin ortanın üstünde bir değerde bulunmasında kamu yönetimi açısından olumlu olarak yorumlanmıştır. Ayrıca çalışmada demografik değişkenler açısından cam tavan algısı değerlendirilmiş

olup; cinsiyet, hizmet süresi, eğitim durumu, yaş ve görev pozisyonu ile cam tavan algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir. Sadece medeni durum değişkenine göre bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmış ve evli kamu çalışanlarının bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde cam tavan algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların cam tavan algıları ile yöneticiye güven algıları arasındaki ilişkinin negatif yönde etkilendiği belirtilmiştir. Çıkan sonuçlara göre bu hipotez kısmen kabul edilmiştir. Cam tavan sendromunu ölçen ifadelerden "Ülkemizdeki kadınların eğitim düzeylerinin düşük olması", "Dünyada başarılı kadın rol modellerin sayısının az olması" ve "Kadınların erkekler kadar yöneticiliği istememeleri" değişkenleri ile yöneticiye güven arasında negatif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Çalışma kapsamında diğer değişkenler ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların cam tavan algıları ile örgüte güven algıları arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu belirtilmiştir. Cam tavan algısının örgütsel güveni negatif yönde etkilediği ve çalışanların örgütsel güven algısının %12,4'ünün cam tavan algısı tarafından oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın alan yazın kısmında tanımlanan değişkenleri incelemeye yönelik olarak araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Modelde, "Cam Tavan Sendromu" bağımsız değişkeni, "Örgütsel Güven" ise bağımlı değişkeni temsil etmektedir. Bu kapsamda araştırmada incelenmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H<sub>1</sub>:** Cam tavan sendromunun örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.  
**H<sub>2</sub>:** Cam tavan sendromunun yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.  
**H<sub>3</sub>:** Cam tavan sendromunun örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**

## II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### II. I. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, lojistik hizmet sağlayıcılarında çalışan kadınların cam tavan sendromunun örgütsel güven üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amaçlarına ulaşabilmek için, Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği'ne (ÜTİKAD) kayıtlı olan ve İzmir ilinde faaliyet gösteren 22 adet lojistik hizmet sağlayıcısı telefon ile aranmıştır. Çalışma ile ilgili genel bilgi verilmiş ve çevrimiçi olarak hazırlanan anket formunun kendilerine e-posta ile gönderilecek link yardımıyla katılım sağlamaları için gerekli izinler istenmiştir. Aramalar sonucunda toplam 22 lojistik hizmet sağlayıcısı arasında 2 tanesinde kadın çalışanın olmadığı saptanmıştır.



## II.II. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İzmir ilinde faaliyet gösteren 20 lojistik hizmet sağlayıcısında çalışan yaklaşık 250 kadın çalışan oluşturmaktadır. Bu çerçevede p ve q değerleri 0,5 ve 0,5, hoşgörü miktarı  $E=0,05$  ve % 95 güven aralığında 250 kişiyi 151 kişinin temsil etme yeteneğine sahip olduğu hesaplanmıştır (Altunışık vd., 2010:135). Bu bağlamda, 20 lojistik hizmet sağlayıcısındaki kadın çalışanlara e-posta yolu ile anket formu gönderilmiştir. Toplamda 119 adet anket formunun geri dönüşü sağlanmıştır. Sağlanan geri dönüşler neticesinde örneklemin yaklaşık %78'ini temsil edebildiğini göstermektedir. Verilerin toplanması Şubat-Mart 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılan şirketlerin isimleri etik kuralları gereği belirtilmemektedir.

## II. III. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket uygulaması kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümü çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik toplam 7 (yaş, medeni durum, eğitim durumu, şirketin faaliyet gösterdiği alan, aylık gelir, şirketteki hizmet süresi, çalışma alanı) sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde cam tavan sendromunu ölçmeye yönelik sorular, üçüncü bölümde ise örgütsel güven düzeyini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Demografik değişkenler dışındaki tüm soruları cevaplamada 5'li Likert tipi ölçekten (1:kesinlikle katılmıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum) yararlanılmıştır.

Kadınların cam tavan sendromunu ölçmek amacıyla Örücü vd., (2007) tarafından geliştirilen toplam 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. On iki ifadeden oluşan ölçekteki tüm maddeler tek bir boyut altında toplanmıştır. Çalışma kapsamında yapılan güvenilirlik analizi sonucunda cam tavan sendromu ölçeğine ait Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,73 olarak bulunmuştur.

Kadınların örgütsel güven düzeyini ölçmek için, Nyhan & Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve Çakar (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak test edilen toplam 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin 8 maddesi örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutunu, 4 maddesi de örgüte güven alt boyutunu ölçmektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları, yöneticiye güven alt boyutu için 0,88; örgüte güven alt boyutu için 0,92 olarak bulunmuştur. Örgütsel güven ölçeğinin genel güvenilirliği 0,92 olarak tespit edilmiştir. Tablo 1'de değişkenlere ait güvenilirlik sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 1: Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek	Alt Boyut	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Cam Tavan Sendromu		12	0,73
Örgütsel Güven		12	0,92
	Yöneticiye Güven	8	0,88
	Örgüte Güven	4	0,92

## III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma yöntemi ile elde edilen veriler; bir istatistik programına aktarılmış ve analizler değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında öncelikli olarak cam tavan sendromu ile örgütsel güven ve alt boyutlarının güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Değişkenlerin normal dağılımını test etmek için Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Çarpıklık ve basıklık oranı (Skewness-Kurtosis) -1 ile +1 arasında ve  $p > 0.05$  anlamlılık seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlerin anlamlı ve normal dağılmasının belirlenmesinden sonra parametrik testler uygulanmış olup, demografik değişkenlere yönelik sorulara ilişkin frekans analizlerine yer verilmiştir. Son olarak araştırma kapsamında

oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla Pearson Kolerasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır.

### III. I. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanlar demografik açıdan incelendiğinde; kadın çalışanların %69,7'sinin bekar, %30,3'ünün evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu 25 ve altı yaş aralığı %32,8 ve 26-30 yaş aralığında %40,5'dir. Eğitim seviyelerine göre %62,2 oranında lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %63,0'ı taşıma işleri komisyoncusu (forwarder), %37,0'nın konteyner taşımacılığında çalışmaktadır. Şirketlerdeki çalışma süresi incelendiğinde, katılımcıların, %71,4' ünün 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları alanlar ise sırasıyla, %10,9'u finans, %16,0'sı insan kaynakları, %12,6'sı muhasebe, %26,9'u operasyon ve %33,6'sı pazarlamadır. Aylık gelir dağılımında göre katılımcıların %52,9 2.000-2.999TL gelir seviyesindedir. Katılımcıların demografik bulgularına ait Frekans Analizi değerlendirmeleri Tablo 2' de sunulmaktadır.

**Tablo 2: Demografik Bulgular**

Yaş	Frekans	%	Eğitim Seviyesi	Frekans	%
25 ve altı	39	32,8	Lise	7	5,9
26-30	48	40,5	Önlisans	21	17,6
31-35	21	17,6	Lisans	74	62,2
36 ve üstü	11	9,1	Yüksek Lisans ve Doktora	17	14,3
<i>Toplam</i>	<i>119</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>119</i>	<i>100</i>
Medeni Durum	Frekans	%	Şirketin Faaliyet Alanı	Frekans	%
Bekar	83	69,7	Taşıma İşleri Komisyoncusu	75	63,0
Evli	36	30,3	Konteyner Taşımacılığı	44	37,0
<i>Toplam</i>	<i>119</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>119</i>	<i>100</i>
Aylık Gelir (TL)	Frekans	%	Çalışma Alanı	Frekans	%
1.000-1.999	17	14,3	Pazarlama	40	33,6
2.000-2.999	63	52,9	Operasyon	32	26,9
3.000-3.999	30	25,2	Muhasebe	15	12,6
4.000-4.999	4	3,4	İnsan Kaynakları	19	16,0
5.000 ve üstü	5	4,2	Finans	13	10,9
<i>Toplam</i>	<i>119</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>119</i>	<i>100</i>
Çalışma Süresi	Frekans	%			
1- 5 yıl	85	71,4	16 yıl ve üstü	3	2,5
6-10 yıl	26	21,8	<i>Toplam</i>	<i>119</i>	<i>100</i>
11-15 yıl	5	4,2			

Araştırma kapsamında katılımcıların cam tavan sendromu ve örgütsel güven değişkenlerinin minimum, maksimum, ortalama, standart sapma değerleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır. Cam tavan sendromunun ortalaması 2,878; örgütsel güvenin ortalaması ise 3,600 olarak saptanmıştır. Örgütsel güven ölçeği ortalamasının cam tavan sendromu ölçeği ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel güvenin alt boyutlarında ise, yöneticiye güven boyutunun (3,783) örgüte güven (3,235) boyutundan daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu belirtilmektedir. Cam tavan sendromu ve örgütsel güven ölçeklerine ait puanların standart sapmalarının 0,644 ile 0,777 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

**Tablo 3: Cam Tavan Sendromu ve Örgütsel Güven Tanımlayıcı İstatistikleri**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Cam Tavan Sendromu	119	1,08	4,33	2,878	0,644
Örgütsel Güven	119	1,58	5	3,600	0,777
Yöneticiye Güven	119	1,75	5	3,783	0,755
Örgüte Güven	119	1	5	3,235	1,016

### III. II. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon ve Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenlere ait alt boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren Pearson Korelasyon analizi bulguları Tablo 4’de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, cam tavan sendromu ve yöneticiye güven boyutu ( $r=-,052$ ,  $p<0.01$ ), cam tavan sendromu ve örgüte güven boyutu ( $r= -,027$ ,  $p<0.01$ ) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak örgüte güven ve yöneticiye güven boyutu ( $r=0,693$ ,  $p<0.01$ ) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 4: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi**

	(1)	(2)	(3)
(1) Cam Tavan Sendromu	1		
(2) Yöneticiye Güven	-,052	1	
(3) Örgüte Güven	-,027	,693**	1

\*\*Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlı

Cam tavan sendromunun örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven arasındaki ilişkiye ait basit doğrusal regresyon analizleri Tablo 5’te yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre,  $H_1$ : Cam tavan sendromunun örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ( $F=,242$ ;  $p< .01$ ),  $H_2$ : Cam tavan sendromunun yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ( $F=0,314$ ;  $p< .01$ ) ve  $H_3$ : Cam tavan sendromunun örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ( $F=,087$ ;  $p< .01$ ) hipotezleri arasındaki doğrusal regresyon modellerinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 5: Hipotezlere İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları**

	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	F	Anova anlamlılık
Sabit	3,759	,329		11,434	,000	,242	,000
Cam Tavan Sendromu	-,055	,111	-,045	-,492	,624		
Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven		R=,45	R <sup>2</sup> = ,002				
Sabit	3,958	,319		12,405	,000	,314	,000
Cam Tavan Sendromu	-,061	,108	-,052	-,561	,576		
Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven		R= ,52	R <sup>2</sup> = ,003				
Sabit	3,359	,430		7,809	,000	,087	,000
Cam Tavan Sendromu	-,043	,146	-,027	-,295	,768		
Bağımlı Değişken: Örgüte Güven		R= ,027	R <sup>2</sup> = ,001				

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kadınların iş hayatında karşılaştıkları görünmez engelleri ifade eden "cam tavan sendromu" son yıllarda kadınların eğitim seviyesinin artması, iş gücüne katılım oranı ve istihdamındaki artışlara bağlı olarak birçok çalışmaya konu olmaktadır. Öyle ki sadece erkeklere özgü olarak bilinen iş kollarında bile kadınların da yer aldıkları görülmektedir. Kadınlar, iş hayatında yaratıcılık, liderlik, iletişim vb. becerileri ile işletmelere değer katmaktadır. Bu durum, kadın çalışanların iş hayatında ekonomik ve sosyal olarak gelişme göstermelerini sağlamaktadır.

Ülkeler arasındaki gümrük duvarlarının ticari anlamda kaldırılarak mal ve hizmet ticaretinin önü açılmış, liberal politikalar ile ülke ekonomileri birbirlerine entegre hale gelmiştir. Bu entegrasyonun sağlanmasında ülkeler arasındaki mal ticareti önemli bir rol almış ve bu ticaretin yerine getirilmesinde lojistik hizmet sağlayıcıları önem kazanmıştır. Hizmet sektörünün en önemli bileşenlerinden birisi olan lojistik operasyonları yerine getiren bu işletmelerde kadın çalışanların fazlasıyla yer aldığı görülmektedir. Buna bağlı olarak, lojistik hizmet sağlayıcılarındaki kadın çalışanlarının üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerinde karşılaştıkları engeller olarak bilinen cam tavan sendromunun örgütsel güven üzerine etkisi bu çalışma kapsamında incelenmiştir. Buna bağlı olarak, İzmir ilinde faaliyet gösteren ve UTİKAD'a kayıtlı 20 lojistik firmasının 119 kadın çalışanından elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezler Pearson kolerasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; cam tavan sendromu ile örgütsel güven, cam tavan sendromu ile yöneticiye güven ve cam tavan sendromu ile örgüte güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca cam tavan sendromunun örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı çıkan sonuçlar arasında yer almaktadır. Candan vd., (2017) yaptıkları çalışmalarında kamu çalışanlarının cam tavan sendromu ve örgütsel güven algısı orta düzeyde tespit edilmiştir. Çalışanların cam tavan algıları ile yöneticiye güven ve örgüte güven algıları arasındaki ilişkinin negatif yönde etkilendiği belirtilmiştir. Çalışanların örgütsel güven algısının %12,4'ünün cam tavan algısı tarafından oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lojistik sektörünün gün geçtikçe yarattığı değer artmasına bağlı olarak bu alanda istihdam fırsatları ortaya çıkmakta ve çalışan sayısı da artmaktadır. Ayrıca, bu alanda eğitim veren üniversite ve bölüm sayılarının artması da gerekli insan kaynağının kazandırılmasında önemli faktördür. Kadın mezun sayılarının artışına bağlı olarak lojistik sektöründeki kadın istihdamı da aynı doğrultuda artış göstermektedir.

Lojistik sektörde yaşanan gelişmeler, kadınların eğitim seviyelerinde görülen artışlar, yeni iş sahalarına yönelmeleri, aile içi sorumlulukların paylaşılması ile doğru orantılı olarak araştırmanın örneklemini oluşturan lojistik hizmet sağlayıcısındaki kadın çalışanların cam tavan sendromu ile karşılaşmadıkları söylenebilir.

Kadınların lojistik sektörde kariyer engeli bulunmadığı algısı; kadınların kariyer engellerinin iş hayatındaki engellerden değil, toplumsal cinsiyet rollerinden ve bu rollerinin hane içine yansımalarından kaynaklandığını belirten Şentürk & Kaymaz (2017) görüşü ile açıklanabilir. Bu varsayım, gelecek çalışmalarda ele alınıp incelenebilir.

Başka bir açıdan bakıldığında, araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri, elde edilen bulguların açıklanmasında dikkate alınabilir. Şöyle ki, örnekleme dahil edilen işletmelerde çalışan kadınların çoğunluğunun bekar, lisans mezunu, 25-30 yaş aralığında ve ayrıca 1-5 yıl arasında sektör deneyimlerinin olması, cam tavan sendromunu algılamalarına etkide bulunuyor olabilir. Diğer bir taraftan, ekonomik katma değer olarak her geçen yıl büyüyen lojistik sektörü, kadın çalışanların kariyerlerindeki ilerlemelerine herhangi bir engel teşkil etmiyor olabilir. Bu sektör içerisinde kadın çalışanların cam tavan sendromu yaşayabilecek bir hizmet süresine ve eğitim seviyeleri açısından kariyer ilerlemesi yeterliliğine sahip kişiler olmaması da göz önünde bulundurulabilir.

Birçok özel sektör ve sivil toplum kuruluşu, kadınların çalışma hayatında daha fazla yer alması ve ekonomik olarak güçlenmesi için önemli adımlar atmaktadırlar. Bu bağlamda, birçok lojistik hizmet sağlayıcısı da çalışan kadın sayısını her geçen yıl daha çok artırmayı hedeflemektedir. Kadınların yetersiz temsil edildikleri bazı meslek kolları ve iş kademeleri, eğitim kurumları, diğer özel ve kamusal kurumlara girebilmelerini sağlayacak pozitif ayrımcılık uygulamaları ile avantajlar sağlanabilir. Pozitif ayrımcılık uygulamalarıyla eşit konumda olmayan taraflardan dezavantajlı olanlar için belirli tedbirler alınarak, fırsatlar her çalışan için erişilebilecek bir konuma taşınmaya çalışılmaktadır. Lojistik sektörü içerisinde kadın çalışanlar için pozitif ayrımcılık uygulamaları oluşturularak dezavantajlı bu grup için sonuçlarda eşitlik sağlanıncaya kadar devam edilmelidir. Türkiye’de cinsiyet ayrımcılığına ilişkin mevzuattaki koruyucu hükümler T.C. Anayasası’nda düzenlenmiştir. İş kanunu çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının yapılamayacağını, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum gibi nedenlerle iş akdinin feshedilemeyeceği, analık halinde çalışma ve süt izni ile hamilelik dönemi ve sonrasında kadınların haklarını ortaya koymaktadır. Pozitif ayrımcılık uygulamaları kısa dönemde kadın çalışanların karşılaşılabilecekleri görünmez engellerin önüne geçilmesine aynı zamanda mevcut konumunda iyileştirmeler yapılarak uzun dönemde eşitliğin sağlanması için önemli stratejidir. Tüm yapılan yasal düzenlemelere ek olarak lojistik sektörü mevcut duruma ve ihtiyaca göre kadın çalışanlar için planlar ve politikalar oluşturabilir. Bu planlar örgütlerde mikro çapta başlayarak sektöre ve tüm çalışma hayatına yansıtılabilir.

Araştırmanın yalnızca İzmir ilinde faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcılarında çalışan kadınları ele alması çalışmanın kısıtıdır. Dolayısıyla bu araştırma, lojistik sektörü açısından bir ön çalışma olarak değerlendirilebilir. Araştırmada örgütsel güven değişkeni yöneticiye güven örgüte güven olarak iki boyutta ele alınmıştır. Buna ek olarak çalışma arkadaşlarına güven boyutu da eklenerek bu üç boyut açısından değerlendirilebilir. Gelecek çalışmalarda UTİKAD’a kayıtlı olan 436 lojistik hizmet sağlayıcısının tüm kadın çalışanlarına ulaşım örneklem genişletilebilir. Ayrıca lojistik hizmet sağlayıcılarında çalışan üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın çalışanlar ile yüz yüze nitel görüşmelere yer verilebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, C. A. (1998). *Kadınların Yönetimsel Görevlerde İstihdamına İlişkin Tutumlarla İlgili Bir Araştırma*. 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi’nde Sunulan Bildiri. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 12-14 Kasım, Antalya, s. 145-164.
- Acker, J. (2009). From Glass Ceiling to Inequality Regimes. *Sociologie du Travail*, 51(2), 199-217.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1).
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. & Yıldırım E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amudha, R., Motha, L. C. S., Selvabaskar, S., Alamelu, R., & Surulivel, S. (2016). Glass Ceiling and Glass Escalator-An Ultimate Gender Divide in Urban Vicinity. *Indian Journal of Science and Technology*, 9 (7), 1-8. DOI: 10.17485/ijst/2016/v9i27/97620.
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *GÜ. İİBF Dergisi*, S: 1, C: 5, s. 1-20.
- Aşık, A., N. (2017). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam İş Doyumuna Etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 62 Temmuz- Ağustos 2017.
- Aycan, Z. (2001). *Kadınların Kariyer Gelişimlerini Etkileyen Bireysel, Ailevi, Kurumsal ve Toplumsal Tutumlar ve Destek Mekanizmaları*. 9. Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan bildiri. 24-26 Mayıs, s. 173-186.

- Balasubramanian, S., A., & Lathabhavan, R. (2017). Women's Glass Geiling Beliefs Predict Work Engagement and Burnout. *Journal of Management Development*, Vol. 36 Iss 9 pp. 1102-1113.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baumgartner, M., S. & Schneider, D., E. (2010). Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing The Glass Ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2) 559-576.
- Baxter, J. & Wright, E. O. (2000). The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of The United States, Sweden, and Australia. *Gender and Society*, V: 14, N: 2, p. 275-294.
- Berber, M. & Eser Y. B. (2008). Türkiye'de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10, (2), (Nisan), 1303-2860.
- Billingsley, A. (1995). *The Concrete Wall' African Americans"*, *Good for Business: Making Full Use of The Nation's Human Capital*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office, p. 64-155, [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key\\_workplace/116](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/116) (Erişim Tarihi: 2018).
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. & Erden, P. (2011). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), 115-132.
- Burbridge, L. C. (1994). *The Glass Ceiling in Different Sectors of The Economy: Differences Between Government, Non-Profit, And For-Profit Organizations*. Glass Ceiling Commission, US Department of Labor, Washington.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, 2011.
- Çalık, T. & Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Candan, H. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(4):889-917 ISSN: 1303-0094.
- Candan, H., Oktay, E. & Kaya, P., T. (2017). Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Karaman İli Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 49, Temmuz 2017, s. 67-87.
- Carnes, M., Morrissey, C. & Geller, S. E. (2008). Women's Health And Women's Leadership in Academic Medicine: Hitting The Same Glass Ceiling? *Journal of Women's Health*, 17, (9), 1453-1462.
- Cho, J., Lee T. & Jung, H. (2014). Glass Ceiling in a Stratified Labor Market: Evidence From Korea. *Journal of The Japanese and International Economies*, 32, 56- 70.
- Corsun D.L. & Costen, M.W. (2001). Is The Glass Ceiling Unbreakable: Habitus, Fields and The Stalling of Women And Minorities in Management. *Journal of Management Inquiry*, 10(1), 16-25.
- Cotter, D.A., Hermsen, J.M., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect, *Social Forces*, 80(2).
- Çakar, D., N. (2008). Üretim Sektöründe Örgütsel Güven, Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *İktisat İşletme ve Finans*, 23(269), 110-132.
- Çetin, M. & Atan, E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavan'a İlişkin Algılarının İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Yıl: 2012, Sayı: 35, Sayfa: 123-136.
- Demir, G. (1997). *Çalışan Kadınlarda Rol Çatışmaları*. Yayımlanmamış Doktora tezi. İnönü Üniversitesi Sosyoloji Anabilim Dalı. Malatya.
- Demirkaya, H. & Kandemir, A., Ş. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014 18 (2): 263-279.

- Dirks, K., T. & Ferrin, D., L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>.
- Dönertaş, F., C. (2008). *Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dreher, G., F. (2003). *Breaking The Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Worklife Programs On Female Leadership At The Top*. Human Relations, 2003.
- Driscoll, J., W. (1976). *Organizational Trust and Satisfaction with Participation in Organizational Decision Making*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Drucker, P. (1992). *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Elliott, J., R. & Smith, R., A. (2004). Race, Gender, and Workplace Wonen. *American Sociological Review*, (69), 365–386.
- Fettahlioğlu, Ö., O. & Sadık, H. (2015). Psikolojik Şiddet ve Yabancılaşmanın Destekleyici Örgüt İklimine Etkisi. *KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1):55-73.
- Gezegen, S. (2010). İş Güvencesizliği Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Bir Mobilya İşletmesinde Alan Araştırması. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Grant Thornton (2018). Kadın Yöneticiler 2018, [http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=020901\\_TR&MKL00\\_CODE=GMKLTR&MKL01\\_CODE=GM040](http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=020901_TR&MKL00_CODE=GMKLTR&MKL01_CODE=GM040) (Erişim Tarihi: 2018).
- Günsel, A., Köroğlu, S. & Demirci, L. (2015). Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar ve Cam Tavan Algıları: Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 2015 Sayı:1 74-112.
- Hearn, J. & Parkin, P., W. (1986). Women, Men and Leadership: A Critical Review of Assumptions, Practices and Change in the Industrialized Nations, *International Studies of Management and Organization*, 16(3), 33-60.
- Hoobler, J. M., Hu, J. & Wilson, M. (2010). Do Workers Who Experience Conflict Between The Work and Family Domains Hit A 'Glass Ceiling?: A Metaanalytic Examination. *Journal of Vocational Behaviour*, 77(3), 481-494.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualistic Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- ILO (2017), [http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/WCMS\\_557245/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/WCMS_557245/lang--en/index.htm) (Erişim Tarihi:2018).
- İnandı, Y. (2009). Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmaları Önündeki Engeller: Mersin İli Örneği-Türkiye. *Eurasian Journal of Educational Research*, 36, 161–178.
- İraz, R. (2009). *Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs 2009, s. 277.
- İslamoğlu, G., Birsal, M., & Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. İstanbul: İnkilap Kitabevi.
- İşcan, Ö., F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010 .
- İşçi E., Taştan, S., B. & Akyol, C. (2013). The Role of Managerial Communication Skills on The Effect of Organizational Trust on Job Alienation: A Case of Private Hospital Employees. *International Refereed Journal of Humanities and Academic Sciences*, C.2, S. 3, s. 95–113.
- Jackson, C., J. (2001). Women Middle Managers' Perception of The Glass Ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30-41.

- Jaquette, J., S. (1997). Women in Power: From Tokenism to Critical Mass. *Foreign Policy*, ss. 23-37.
- Jena, L. K., Pradhan, S. & Panigrahy, N. P. (2017). Pursuit of Organisational Trust: Role of Employee Engagement, Psychological Well-Being And Transformational Leadership. *Asia Pacific Management Review*, 2017,1-8.
- Jiang, Z., Gollan P. J. & Brooks, G. (2015). Relationships Between Organizational Justice, Organizational Trust, and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Study of China, South Korea, and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2015.1128457.
- Joseph, E. E. & Winston, B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kalkın, G., Erdem, H., & Tikici, M. (2015). Cam Tavan Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Yıl:2015, Cilt:7, Sayı:13 125-144.
- Kaneshiro, P. (2008). Analyzing The Organizational Justice, Trust, and Commitment Relationship in A Public Organization. Doctoral Dissertation, Northcentral University, AZ.
- Kanten, P. (2012). İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. (1989). The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion. San Francisco, CA: Jossey-Bass,.
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 32, S: 1, s. 231-260.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacıoğlu, F. & Leblebic, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 4, 2014, 1-20.
- Kocacık, F. & Gökçaya, V. B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 6, S: 1, s. 195-219.
- Koçak, O., & Hayran, N. (2011). *Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Taciz (Mobbing): Kocaeli-Körfez İlçesi Örneği*. Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi’nde sunulan bildirimleri, Saraybosna-Bosna Hersek.
- Korkmaz H. (2014). Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 5, Eylül 2014, s. 1-14.
- Lockwood, N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives. Society for Human Resource Management, SHRM - Research Quarterly, United States of America.
- Mayer, R. C., Davis. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20.3, 709-734.
- Meshkati, Z., Eskandari, B., & Mostahfezian, M. (2014). The Relationship Between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Trust : A Case Study of The Employees of The Department of Youth And Sports. *Research in Sport Management and Psychology*, 2 (2), 39 - 44.
- Metz, I. (2005). Advancing the Careers of Women With Children, *Career Development International*, 10(3), 228-245.



- Milliken, F. J. & Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions For Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563- 1568.
- Mızrahi, R. & Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, 2010 ISSN: 1309 -8039 (Online).
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A., Jr. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, s. 55-77.
- Örücü, E. & Kambur, E. (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 10 Sayı: 52 Volume: 10 Issue: 52 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1964>.
- Örücü, E., Kılıç, & R., Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117-135.
- Özkan, Sayar, G., & Özkan, B. (2010). Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1(24), 91-104.
- Özler, E., N., D. & Yıldırım, B., H. (2015). Örgütsel Güven ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt 5, Sayı:1.
- Öztürk, Z. & Bilkay, T., A. (2016). Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol/Cilt: 3, No/Sayı: 6.
- Özyer, K. & Azizoglu, Ö. (2014). İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 10, Yıl 10, Sayı 1, 2014, 95-106.
- Özyer, K. & Orhan, U., (2012). Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Etkisi Var mıdır? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama, *The Journal of Academic Social Science Studies*, Volume 5 Issue 8, p. 971-987, December 2012.
- Perks, H. & Halliday, S. V. (2003). Sources, Signs and Signalling for Fast Trust Creation in Organisational Relationships. *European Management Journal*, Vol. 21, No. 3, ss. 338–350.
- Powell, G. & Butterfield, D. (2003). Gender, Gender Identity and Aspirations to Top Management. *Women in Management Review*, 18, (1–2), 88–96.
- Saruhan, Ş. C. & Yıldız, M. L. (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Genişletilmiş 2. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Şentürk, B. & Kaymaz, Y. (2017). Lojistik Sektöründe Kadın Çalışanlara Yönelik Bir Analiz: İzmir Örneği, *UIİİD-IJEAS*, 2017 (16. UIK Özel Sayısı):469-480 ISSN 1307-9832, 469-480.
- Shari, M., Y. (2014). *Glass Ceiling, The Prime Driver of Women Entrepreneurship in Malaysia: A Phenomenological Study of Women Lawyers*. The 6th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship and Small Business, 12 – 14 August 2014, Procedia - Social and Behavioral Sciences 169 ( 2015 ) 329 – 336.
- Sharma, H. & Yadav, R. (2018). The Relationship Between Organizational Justice and Work Engagement: Trust as a Mediator. *Prabandhan Indian Journal of Management*, Volume 11, Issue 3, March 2018, Doi: 10.17010/Pijom/2018/V11i3/122078.
- Şimşek, Ş. & Taşçı, A. (20039). Örgütlerde Güven Konsepti ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi. *Polis Dergisi*, 34, 312-316.
- Soysal, A. (2010). Kadın Girişimcilerin Özellikleri, Karşılaştıkları Sorunlar ve İş Kuracak Kadınlara Öneriler: Kahramanmaraş İlinde Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 71-96.

- Sposito, C. A. (2013). Carrier Barriers for Women Executives and The Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison Between French and Turkish Women Executives. *Social and Behavioral Sciences*, 75, 488-497.
- Tai, An-Ju R. & Sims R.L. (2005). The Perception of The Glass Ceiling in High Technology Companies, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 16-23.
- Taşkın, E. & Çetin, A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S: 33, s. 19-34.
- Taşkın, F. & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- TEPAV. (2013) İstihdam İzleme Bülteni. İnternet kaynağı: [http:// www. tepav. org.tr/tr/haberler/s/3566](http://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/3566). (Erişim tarihi:2018).
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W.K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning And Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547- 593.
- TÜİK (2018), İstatistiklerle Kadın, 2017. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27594> (Erişim Tarihi: 2018).
- Tunç, A., Uslan, Y. U. & Gökçe, A. F. (2015). *Türk Kamu Yönetiminde Personel ve Yönetici Olarak "Kadının Varlığı": Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Örneği*, Gülseren Ağırdağ (Ed.), Türkiye'de ve Dünyada Kadın Araştırmaları, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana.
- Turhan, M. & Çetin, Y. C., (2017). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Proceedings of the 3rd Cyprus International Congress of Education Research.
- Türkkahraman, M. ve Şahin, K. (2010). Kadın ve Kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, S: 2, C: 1, s. 75-88.
- TURKONFED (2017), <http://www.turkonfed.org/tr/icerikler/arastirma-raporlari/> (Erişim Tarihi: 2018).
- Verburg, R., M.; Nienaber, A., M.; Searle, R., H.; Weibel, A.; Hartog, D., D. & Rupp, D. E., (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group & Organization Management*, 2018, Vol. 43(2) 179–206.
- Weyer, B. (2006). Do Multi-Source Feedback Instruments Support the Existence of A Glass Ceiling for Women Leaders?. *Women in Management Review*, 21, (6), 441 – 457.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*. International Labour Office, Geneva.
- Wong, Y-T., Ngo, H.-Y. & Wong, C.-S. (2006). Perceived Organizational Justice, Trust and Ocb: A Study of Chinese Workers İn Joint Ventures And Stateowned Enterprises. *Journal of World Business*, 41, ss. 344-355.
- YASED (2016), Kadınların Üst Yönetimde Temsilinin Arttırılmasına Yönelik Uygulamalar ve Öneriler.<https://www.yased.org.tr/ReportFiles/2016/YASED-KadinRaporu.pdf> (Erişim Tarihi: 2018).
- Yılmaz O. D. (2015). Perceived Organizational Trust as an Antecedent of Organizational Citizenship Behaviour: Findings From Lodging Enterprises in Turkey. *Tourismas*, C. 10, S. 1, s. 149-165.
- Zaheer A., Mcevely B. & Percone V., (1998). Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational and Nterpersonal Trust on Performance, *Organization Science*, 9: 141-159.
- Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı:35 / 2 Yıl: Haziran / 2002.



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Yıl: 2019 Cilt-Sayı: 12 (2) ss: 202-212

Academic Review of Economics and Administrative Sciences  
Year: 2019 Vol-Issue: 12 (2) pp: 202-212

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

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.440041

Geliş Tarihi / Received: 03.07.2018

Kabul Tarihi / Accepted: 20.02.2019

Araştırma Makalesi  
Research Article

# KALDIRAÇ VE YABANCI SAHİPLİĞİN AR-GE YATIRIMLARI İLE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ MODERATÖR ETKİSİNİN İNCELENMESİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

Hasan AYAYDIN<sup>2</sup>

Fahrettin PALA<sup>3</sup>

Abdulkadir BARUT<sup>4</sup>

## Özet

Çalışmanın amacı; Borsa İstanbul'da (BİST) işlem gören ve imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalarının kaldıraç ve sahiplik yapılarının AR&GE harcamaları ile firma performansı üzerine moderatör etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, BİST'te 2008-2016 yılları arasında faaliyet gösteren 125 imalat firması incelenmiştir. Yabancı sahiplik ve kaldıraçın firma performansı üzerindeki etkisi dinamik panel modellerinden Arellana ve Bover (1995) tarafından geliştirilen sistem GMM kullanılarak test edilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, yabancı sahipliğin AR&GE yoğunluğu ile firma performansı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemesine rağmen, kaldıraçın AR&GE yoğunluğu ile firma performansı arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler** : Mülkiyet Yapısı, Kaldıraç, Firma Performansı, AR&GE yoğunluğu, GMM

**Jel Sınıflandırılması** : G30, G32

<sup>1</sup>Bu çalışma 03-05 Mayıs 2018 tarihleri arasında Bayburt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından Bayburt'ta düzenlenen Uluslararası Uygulamalı İşletme, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Sempozyumunda sunulan bildirinin revize edilerek güncellenmiş şeklidir.

<sup>2</sup>Doç. Dr. Gümüşhane Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, [hayaydin61@gumushane.edu.tr](mailto:hayaydin61@gumushane.edu.tr), ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5395-1411>.

<sup>3</sup>Öğr. Gör. Gümüşhane Üniversitesi, Kelkit Aydın Doğan MYO., Muhasebe ve Vergi Bölümü, [fahrettinpala@gumushane.edu.tr](mailto:fahrettinpala@gumushane.edu.tr), ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9565-8638>.

<sup>4</sup>Öğr. Gör. Harran Üniversitesi, Siverek MYO. Muhasebe ve Vergi Bölümü, [kadirbarut@harran.edu.tr](mailto:kadirbarut@harran.edu.tr), ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8315-9727>.

## THE REVIEW OF THE MODERATOR EFFECT OF LEVERAGE AND FOREIGN OWNERSHIP ON FIRM PERFORMANCE: TURKEY SAMPLE

### Abstract

*Purpose of the study; the aim of this course is to examine the moderator effect of the leverage and ownership structures of the firms that are traded on Stock Exchange Istanbul (BIST) and the manufacturing sector on R & D expenditures and firm performance. For this purpose, 125 manufacturing firms operating in BIST between 2008-2016 were examined. The effect of foreign ownership and leverage on firm performance were tested using dynamic GMM system developed by Arellana and Bover (1995) from dynamic panel models. According to the results of this study, it was found that leverage negatively affects the relationship between R&D intensity and firm performance, although foreign ownership positively affects the relationship between R&D intensity and firm performance.*

**Key Words** : Property Structure, Leverage, Firm Performance, AR & GE Density, GMM

**Jel Classification** : G30, G32

### GİRİŞ

Finansal performans firmaların uzun yıllar boyunca varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından işletmeler için olmazsa olmaz unsurlardan biridir. Finansal performans gerek işletme içi gerekse işletme dışı birçok faktörden etkilenebilmektedir. Mülkiyet yapısı ve kaldıraç gücünün moderatör etkilerinin firma performansı üzerine herhangi bir etkisinin olup olmadığı üzerinde durulması gereken önemli konulardan biridir. Bu amaçla çalışmada Ar-Ge yatırımları ile firma performansı arasındaki ilişkide mülkiyet yapısı ve kaldıraç gücünün moderatör etkileri incelenmiştir.

Ar-Ge bilgi birikiminin artırılmasına yönelik olarak yapılan yatırımların yeni teknolojilere dönüştürülmesi veya mevcut beşeri ve fiziksel kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılmasına dönüştürülmesi olarak ifade edilmektedir (Erkiletlioğlu, 2013: 2). Ar-Ge faaliyetleri sonucunda daha önce benzeri olmayan bir hizmet/ürün veya benzeri işi yapan bir hizmet/ürünün geliştirilmiş hali ortaya çıkacaktır. Bu yeni hizmet/ürün piyasaya sunularak yarattığı farkındalık ile tüketicilerin ilgi ve dikkatini çekecektir ve böylece ihracat ve ithalat gerçekleşecek, istihdam olanağı sağlanacak, kar sağlanacak ve küresel piyasalarda işletmelerin rekabet gücü artacaktır (Erkek, 2011: 3).

Şirketin önemli bir oranda sermaye payını elinde bulunduran hissedar yönetimin alacağı kararlarda etkin bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte şirket faaliyetlerinde alınacak kararlarda doğrudan etkilidir. Azınlık ortaklar ile işletmenin denetim ve kontrol gücünü elinde bulunduran hissedarlar arasında bir temsilcilik sorununun ortaya çıkması kaçınılmazdır. Yine yabancı yatırımcıların ellerinde bulundurmuş oldukları sermaye oranı halka açıklık oranını dolayısı ile mülkiyet yapısını etkilemektedir. Kurumsal yatırımcılar ise diğer yatırımcı türleri ile kıyaslandığında önemli ölçüde ortaklık yapısına sahip olmasından ve ortakların uzun vadeli çıkarlarını yönetmede üst yönetimi etkilemeye çalışmasından dolayı şirket yönetim kararları ile daha ilgilidirler (Doğan & Tiryakioğlu, 2018: 68). Sonuç olarak tüm yatırımcıların amacı kazanç sağlama ve sağlıklı bir şekilde büyümedir. Bu büyümenin gerçekleşmesinde Ar-Ge faaliyetleri etkili olacağından dolayı, yatırımcıların kararlarından Ar-Ge aktiviteleri doğal olarak etkilenecektir.

Kurumsal yönetim mekanizmalarından mülkiyet yapısı, öz sermayenin şirket sahip ve/veya sahiplerine oransal dağılımını, hissedarların niteliksel özelliklerini, bunların yönetim ile olan ilişkilerini ve şirket kontrolüne hakim olup olmadıklarını ifade etmektedir (Ege & Topaloğlu, 2017: 472). Firmaların mülkiyet yapısı genel olarak; yabancı sahiplik, devlet sahipliği, aile sahipliği, kurumsal sahiplik, yönetsel sahiplik veya büyük pay sahipliği şeklinde incelenmektedir (Şamiloğlu & Ünlü, 2010: 66). Çalışmada yabancı sahiplik, Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı dışında kalan tüm ülke vatandaşları yerine kullanılmıştır. Yabancı sahiplik oranı olarak da, toplam öz sermayenin yabancıların elinde bulundukları hisseler (sermaye) oranı olarak alınmıştır.

Mülkiyet yapısı kısaca, hisseleri elinde tutan bireylerin, firmalar üzerinde sahip oldukları ortaklık yapısını gösteren bir durumdur. İşletmelerin faaliyetlerinin yürütülmesinde bu ortaklıkların vereceği kararlar çok önemli rol oynamaktadır. Firmaların mülkiyet yapısını genel olarak sermayenin belirli bir yüzdelik kısmını elinde bulduran ortak ve hisse sahipleri oluşturmaktadır. Mülkiyet yapısının etkinliği ise; işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasında, karlılığın artırılmasında, piyasa değerinin yükseltilmesinde ve rekabet avantajının elde edilmesinde çok önem arz etmektedir (Önem & Demir, 2015: 31). Sonuç olarak mülkiyet yapısının bu kadar etkili olmasının nedeni, yatırımcıların yönetim kararlarını ve dolayısıyla Ar-Ge faaliyetlerini etkileyebilmektedirler. Özellikle bu yatırımcıların kısa vadeli kazanç sağlama isteği veya uzun vadede büyüyerek kazanç sağlama isteği Ar-Ge aktivitelerini etkilemesidir (Doğan & Tiryakioğlu, 2018: 68).

Sermaye yapısı, firmanın borç, öz kaynak ve menkul kıymetler yolu ile kendini nasıl finanse ettiği şeklinde adlandırılır ve firmanın varlıklarını finanse etmesi için gereken borç ve öz kaynak bileşiminden oluşur (Velnampy & Niresh, 2012: 68). Bu sermaye yapısındaki borç unsuru da finansal kaldıraç olarak tanımlanmaktadır (Abubakar vd., 2018: 85). Pandey (2010) finansal kaldıraç oranını, borç ve imtiyazlı hisse senedi gibi sabit giderli fon kaynaklarının sermaye yapısındaki öz kaynaklara oranı olarak tanımlamıştır (Pandey, 2010'dan aktaran; Abubakar vd., 2018: 85-86). Finansal kaldıraç en genel anlamıyla, ödeme gücü oranı olarak ifade edilmektedir ve bir şirketin tüm yükümlülüklerini yani hem kısa hem de uzun vadeli yükümlülüklerini yerine getirebilme kabiliyetini ölçmek için kullanılmaktadır (Kartikasari & Merianti, 2016: 410). Velnampy ve Niresh (2012) sermaye yapısındaki borcun öz kaynaklara oranının kurumsal yöneticilerin stratejik bir seçimi olduğuna dikkat çekmiştir (Velnampy & Niresh, 2012: 67). Benzer şekilde Pandey (2010), sermaye yapısı kararının, hissedarların geri dönüşünü ve riskini etkilediğinden, önemli bir yönetsel karar olduğunu ve bir payın piyasa değerinin sermaye yapısı kararından etkilenebileceğini iddia etmiştir (Pandey, 2010'dan aktaran; Abubakar vd., 2018: 85). Yine Jensen ve Meckling (1976) bu noktada firmanın sermaye yapısındaki finansal kaldıraç etkisinin yöneticilerin finansal kararlarını etkilediğini ve bu kararların doğru şekilde kurumsal performansı etkilediğini belirtmişlerdir (Ku & Yen, 2016: 2). Sonuç olarak finansal kaldıraçın bu kadar etkili olmasının nedeni, yöneticilerin finansal kararlarını etkiliyor olmasıdır.

Moderatör değişken; bağımsız değişkenlerle etkileşime giren ancak bağımsız ya da bağımlı değişkenle ilgili olmayan bir değişkeni temsil eder. Bu değişken; bağımlı ve bağımsız değişkene doğrudan etkisi olmayıp ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen değişkendir. Literatürde genel olarak Ar-Ge harcamalarının firmaların performansları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etki yaptığı tespit edilmiştir. Çalışmada bu etkinin yönünü ve gücünü "kaldıraç ve mülkiyet yapılarının" nasıl etkilediğini tespit etmek için moderatör değişken kullanılmıştır.

Ar-Ge yatırımlarının firma performansı üzerindeki etkisi son dönemlerde finans literatüründe oldukça dikkat çekici konulardan biri haline gelmiştir. Çalışmada, Borsa İstanbul'da (BİST) işlem gören ve imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalarının kaldıraç ve sahiplik yapılarının Ar-Ge harcamaları ile firma performansı üzerine moderatör etkisi incelenmiştir. Çalışma sonuçları yabancı sahipliğin Ar-Ge yoğunluğu ile firma performansı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemesine rağmen kaldıraçın Ar-Ge yoğunluğu ile firma performansı arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir.

Yapılan literatür incelemeleri sonucunda çalışmamıza benzer sonuçlar elde edildiği, Ar-Ge harcamalarının firmaların performansları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etki yaptığı tespit edilmiştir. Doğan ve Yıldız (2016)' göre, Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören 136 firmanın 2008-2014 yıllarına ait verileri çoklu regresyon ve t-testi yöntemleri ile incelenmiş ve sonunda Ar-Ge harcamalarında ki artışın firmaların karlılıklarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Ar-Ge harcamalarına yatırım yapan firmaların karlılıklarının arttığı, yani Ar-Ge harcamalarının karlılıklarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. (Ben & Zion, 1978'den aktaran; Doğan & Yıldız (2016)'a göre; Ar-Ge harcamaları ile firmaların piyasa değerleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğudur.

Sougiannis (1994)'e göre, 1975-1985 yılları arasında CRSP (Center for Research of Security Prices), Chicago Üniversitesi tarafından hazırlanan veri tabanı tabanından elde edilen NYSE (New York Stock Exchange) ve AMEX (American Stock Exchange) hisse senedi aylık getirisini analiz etmiştir ve Ar-Ge harcamalarındaki artışın firmaların piyasa değerini artırdığını ifade etmiştir. Öztürk (2008)'e göre, 2002-2006 yılları arasında IMKB'de işlem gören araştırma ve geliştirme yatırımı yapan firmaları çoklu regresyon modeli ile analiz etmiştir ve Ar-Ge yatırımlarının firma değeri üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Yapılan literatür incelemeleri sonucunda kaldıraçın moderatör etkisi Ar-Ge yatırımlarının firma performansı üzerindeki etkilerini çalışmamıza benzer şekilde olumsuz ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Hsu (2013)'e göre, 2006-2009 yıllarında Tayvan'daki 336 bilgi teknolojisi firması için kaldıraçın, Ar-Ge ve firma performansı arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir. Bhagat ve Welch (1995)'e göre, ABD, Kanada, İngiltere, Avrupalı ve Japon firmalar için Ar-Ge'nin belirleyicilerini incelediği çalışmada, bir önceki yılın borç oranının ABD firmaları için mevcut Ar-Ge harcamalarıyla negatif yönde korelasyon ilişkisi olduğu yönündedir. Singh ve Faircloth (2005)' e göre, 1996-1999 yılları arasında NYSE, AMEX ve NASDAQ'da ki ABD imalat firmalarının finansal kaldıraçları ile Ar-Ge harcamaları arasındaki ilişkide, finansal kaldıraç derecesi ile firmaların üstlendiği Ar-Ge harcamaları seviyesi arasında güçlü bir negatif ilişki olduğu yönündedir.

Yapılan literatür incelemeleri sonucunda mülkiyet yapısının moderatör etkisi Ar-Ge yatırımlarının firma performansı üzerindeki etkilerini farklı şekillerde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmamızda mülkiyet yapısının moderatör etkisinin Ar-Ge ve firma performansı ilişkisini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Hsu (2013)'e göre, 2006-2009 yıllarında Tayvan'daki 336 bilgi teknolojisi firması için mülkiyet yapısının Ar-Ge harcamaları ile firmaların performansları arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkilediğidir. Jarrell ve Lehn (1985)'e göre, 1980-1983 yılları arasında kurumsal öz sermayenin kurumsal mülkiyeti ile uzun vadeli projelere yatırım arasındaki ilişkide, Ar-Ge yatırımları ile mülkiyet yapısı düzeyi arasında belirgin bir pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Graves (1990)'a göre, 1965-1984 yılları arasında ABD sanayisinde faaliyet gösteren 133 şirket için kurumsal mülkiyet yapısının kurumsal Ar-Ge yatırımlarına olan etkisini araştırdığı çalışmada kurumsal sahiplik ve Ar-Ge yatırımları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmişlerdir.

Bu çalışmada, kaldıraç ve mülkiyet yapısının, Ar-Ge harcamaları ile firma performansı arasındaki moderatör etkisi teorik ve ampirik olarak incelenmiştir. Bu kapsamda BIST imalat sektöründe faaliyet gösteren 125 firmanın 2008-2016 yıllık verileri kullanılarak ekonometrik analiz yapılmıştır. Bu doğrultuda çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konuya ilişkin literatürdeki çalışmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde konu kapsamında gerçekleştirilen veri ve metodolojiden oluşan ampirik uygulamalara değinilmiştir. Üçüncü bölümde analiz sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek yorumlanmıştır. Son olarak dördüncü bölümde ise çalışmanın sonuç kısmına yer verilmiştir.

## I. LİTERATÜR TARAMASI

Kaldıraç ve mülkiyet yapısının firma performansı üzerindeki etkileri ile ilgili olarak gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan piyasalarda yapılan çalışmalar neticesinde değişik sonuçlarla karşılaşmıştır. Bu bölümde kaldıraç ve mülkiyet yapısının firma performansı üzerindeki etkilerini ele alan yerli ve yabancı çalışmalar özetlenmiştir.

Ar-Ge harcamaları ile firmaların performansları arasındaki ilişki ile ilgili olarak önde gelen yabancı çalışmalardan, Hsu (2013) çalışmasında; 336 bilgi teknolojisi firması için Ar-Ge harcamaları ile firmaların performansları arasındaki ilişkide kaldıraç ve mülkiyet yapısının moderatör etkilerini analiz etmiştir. Çalışmanın sonunda mülkiyet yapısının Ar-Ge harcamaları ve firma performansı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği, ancak kaldıraçın Ar-Ge harcamaları ve firma performansı arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Bhagat ve Welch (1995) çalışmalarında; ABD, Kanada, İngiltere, Avrupa ve Japon firmaları için kurumsal Ar-Ge'nin belirleyicilerini analiz etmişlerdir. Çalışmalarının sonunda geçen yılki borç oranının ABD firmaları için mevcut Ar-Ge harcamalarıyla negatif yönde, Japon firmaları içinse pozitif yönde bir korelasyon ilişkisinin olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca ABD, Avrupa, Japon ve büyük ölçekli İngiliz firmaları için iki yıllık gecikmiş hisse senetleri getirisiyle mevcut Ar-Ge harcamaları arasında belirgin bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Singh ve Faircloth (2005) çalışmalarında; ABD imalat firmaları için finansal kaldıraç ile Ar-Ge harcamaları arasındaki ilişkiyi ve ardından kaldıraçın Ar-Ge harcamaları üzerindeki etkisini kurumsal performans sürücülerini moderatör değişkenleri kullanarak analiz etmişlerdir. Çalışmalarının sonunda finansal kaldıraç derecesi ile firmaların üstlendiği Ar-Ge harcamaları arasında güçlü bir negatif ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca daha yüksek kaldıraçın Ar-Ge'ye yapılacak gelecek yatırımları olumsuz etkilediğini ve bununda uzun vadeli işletme performansı ve gelecekteki büyüme fırsatları üzerinde olumsuz etkilere neden olacağını ortaya koymuşlardır.

Kaldıraçın firma performansı/karlılık üzerine etkisi ile ilgili önde gelen yabancı çalışmalardan, Kartikasari ve Merianti (2016) çalışmalarında; 2009-2014 yılları arasında Endonezya borsasına kayıtlı 100 imalat şirketi için kaldıraç ve şirket büyüklüğünün karlılığa etkisini panel veri regresyon analiz yöntemi ile test etmişlerdir. Çalışmalarının sonunda borç oranının karlılık üzerinde belirgin bir pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Al-Shamaileh ve Khanfar (2014) çalışmalarında; Amman borsasında faaliyet gösteren turizm sektörüyle ilgili bazı şirketlerin finansman kaynakları için finansal kaldıraç oranı ve yatırım getirisinin karlılık üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Çalışmalarının sonunda finansal kaldıraç ve yatırım getirisinin karlılık üzerine istatistiksel olarak önemli bir etkisinin olduğu, ayrıca Amman borsasında işlem gören turizm şirketlerinin karlılığı üzerinde finansal kaldıraçın istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Iqbal, Mulani ve Kabiraj (2013) çalışmalarında; 2007-2012 yılları arasında Karachi borsasında işlem gören 21 Pakistanlı çimento şirketini örnekleme dahil ederek kaldıraç ve firma büyüklüğünün karlılık üzerine etkisini analiz etmişlerdir. Kaldıraç için Borç/Öz sermaye oranını, firma büyüklüğü için toplam satışların logaritmasını, karlılık için aktif karlılık oranını (ROA), özsermaye karlılığı için (ROE) ve sermayenin karlılığı içinse (ROCE) değişkenlerini kullanmışlardır. Çalışmalarının sonunda kaldıraç ile karlılık (ROA ve ROE) arasında güçlü bir negatif ilişki olduğu, firma büyüklüğü ile karlılık (ROA, ROE, ROCE) arasında ise doğrudan doğruya pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Kaldıraçın firma performansı/karlılık üzerine etkisi ile ilgili önde gelen yerli çalışmalardan, Caba (2017) çalışmasında; BIST Sınai Endeksinde işlem gören 136 firmanın verilerini kullanarak firma büyüklüğü ile finansal kaldıraçın işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkilerini çoklu regresyon analiz yöntemiyle test etmiştir. Çalışmanın sonunda finansal kaldıraç oranı ve firma büyüklüğünün finansal performans üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Uluyol, Lebe ve Akbaş (2014) çalışmalarında; BIST'te faaliyet gösteren bilişim, madencilik, inşaat, gıda ve tekstil sektörlerinin 1991Q1-2012Q4 yıllık çeyrek verilerini kullanarak firmaların finansal kaldıraçın özsermaye karlılığı üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Çalışmalarının sonunda gıda, bilişim, tekstil ve madencilik

sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların finansal kaldıraç oranları özsermaye karlılıklarını negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği, inşaat sektörünü ise pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varmışlardır. Albayrak ve Akbulut (2008) çalışmalarında; 2004-2005 ve 2006 yılları arasında İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası)'de işlem gören sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 55 firmanın karlılık düzeyi değişkenlerini etkileyen en önemli finansal faktörleri analiz etmişlerdir. Çalışmalarının sonunda kaldıraç oranları ile özsermaye karlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Mülkiyet yapısının firma performansı üzerine etkisi ile ilgili yerli çalışmalardan, Önem ve Demir (2015) çalışmalarında; 2009-2013 yılları arasında BIST'e işlem gören 135 imalat firması için işletmelerin sahiplik yapılarının firma performansı üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Çalışmalarının sonunda mülkiyet yapısının finansal oranlardan öz sermaye devir hızı oranı, cari oranı, aktif devir hızı oranı ve Tobin q oranı üzerinde olumlu (pozitif) yönde anlamlı bir etkisinin olduğu, ancak fiyat kazanç oranı üzerinde ise olumsuz (negatif) yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır. Topaloğlu, Coşkun ve Özkan (2016) çalışmalarında; Borsa İstanbul (BIST) 30 Endeksinde işlem gören 18 şirketin mülkiyet yapısı ile finansal performansları arasındaki ilişkiyi panel veri analizi ile test etmişlerdir. Çalışmalarının sonunda aktif karlılık oranının esas alınarak yapılan incelemede en büyük ortağın sermaye payı ve halka açıklık oran ile finansal performans arasında istatistiki olarak anlamlı, negatif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır. Öz sermaye karlılığı esas alınarak yapılan incelemede halka açıklık oranı ile finansal performans arasında istatistiki olarak anlamlı, negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Tobins q değeri esas alınarak yapılan incelemede ise en büyük iki ortağın sermaye payı ile finansal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki olduğu, en büyük üç ortağın sermaye payı ile finansal performans arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Şamiloğlu ve Ünlü (2010) çalışmalarında; İMKB 100 endeksinde kayıtlı, 2002-2007 yılları arasında işlem gören 70 adet firmanın verilerini kullanarak mülkiyet yapısıyla firma performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Çalışmalarının sonunda gerek muhasebe temelli performans ölçütleri gerekse piyasa temelli performans ölçütleri ile firmaların sahiplik yapıları arasında istatistiki olarak herhangi bir anlamlı ilişki bulunmadığı sonucuna varmışlardır. Doğan (2016) çalışmasında; BIST'te 2005-2012 yılları arasında işlem gören 136 firmanın verisini kullanarak sahiplik yapılarının, sermaye yapılarını nasıl ve hangi yönlerde etkilediğini analiz etmiştir. Çalışmanın sonunda BIST'te işlem gören ve imalat sanayide faaliyet gösteren işletmelerin finansal kararlarında yönetim kurulu sahipliği ile yabancı sahipliğin daha etkili olduğu sonucuna varmışlardır.

## II. VERİ SETİ VE METODOLOJİ

Çalışmanın veri setini BIST imalat sektöründe faaliyet gösteren 125 firma oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan firmaların 2008-2016 yıllık verileri kullanılmış olup, veriler KAP üzerinden temin edilmiştir.

**Tablo 1. Veri Seti Tablosu**

Değişken Kodu	Açıklama	Hesaplanma
ROA	Kârlılık	Net Kâr/ Toplam Aktif
R&D	AR&GE yoğunluğu	AR&GE / Toplam Aktif
Liq	Likidite	Dönen Varlıklar / KVVYK
Lev	Kaldıraç	Toplam Borç/ Toplam Aktif
Own	Yabancı Sahiplik	Toplam Sermaye / Yabancıların Elindeki Sermaye
Size	Firma Büyüklüğü	Toplam Varlıkların Logartması
Tangibility (Capi)	Duran Varlık Yatırımları	Toplam Duran Varlık / Toplam Aktif



R&D*Lev	Etkileşimli Moderatör (Kaldıraç)	AR&GE*Kaldıraç Oranı
R&D* Own	Etkileşimli Moderatör (Yabancı Sahiplik)	AR&GE*Yabancı Sahiplik Oranı

Çalışmada tablo 1'de verilen değişkenler kullanılarak En Hsu'nun (2013) çalışmasında kullanmış olduğu modelden yola çıkarak BİST imalat firmalarında yabancı sahiplik ve kaldıraçın firma performansı üzerindeki etkisi dinamik panel modellerinden Arellana ve Bover (1995) tarafından geliştirilen sistem GMM kullanılarak test edilmiştir. Dinamik panel veri modeli; bağımlı değişkenin geçmiş dönemdeki halini de modele dahil ederek, geçmiş dönem bağımlı değişkeninin cari dönem bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini de ölçmektedir (Güngör & Yerdelen Kaygın, 2015:155, Zeren & Ergun, 2010:76). Diğer bir ifade ile dinamik veri modelleri statik modellerden farklı olarak içerisinde gecikmeli değişken veya değişkenler içeren modellerdir (Yerdelen Tatoğlu, 2012:65). Belirli bir zaman diliminde meydana gelen ekonomik bir olay, büyük ölçüde geçmiş zaman diliminde meydana gelen bir ekonomik olay ya da olaylardan etkilendiği için, ekonomik ilişkiler incelenirken değişkenlerin gecikmeli değerlerinin de açıklayıcı değişkenler içerisinde yer alması oldukça önemlidir. Mikro dinamik ve makro dinamik etkiler yatay kesit analizleri ve zaman serisi analizleri ile tahmin edilemezler (Hsiao, 2003:5). Bu nedenle mikro dinamik ve makro dinamik etkiler genellikle dinamik panel veri analizi ile tahmin edilmektedir.

Dinamik panel veri analizi için yapılan testlerin geçerlilik ve güvenilirliğinin ölçülmesi için bir takım testler vardır. Bunlardan birincisi Wald testi olup, bu test ile tahmin edilen dinamik modele ait bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklamakta yeterli olup olmadığını inceler. Bu testin Temel hipotezi yani  $H_0$  "Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklamaya gücü yoktur" yönündeyken alternatif hipotez yani  $H_1$  ise "Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklamaya gücü vardır" yönündedir. Bu bağlamda Wald istatistiğinin %5 ten küçük olması  $H_0$  hipotezinin ret edilmesi ve  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi anlamına gelmektedir.

İkincisi Arellano-Bond (AB) oto korelasyon testi olup, tahmin edilen dinamik modele otokorelasyon olup olmadığını incelenmektedir. Bu testte birinci mertebeden otokorelasyon AR(1) ve ikinci mertebeden otokorelasyon AR(2) olmak üzere iki adet istatistik bulunmaktadır. Burada önemli olan ikinci mertebeden otokorelasyonun AR(2) olmamasıdır. Yine bu teste temel hipotez yani  $H_0$  "Modelde otokorelasyon yoktur" yönündeyken alternatif hipotez yani  $H_1$  "Modelde otokorelasyon vardır" yönündedir. Burada  $H_0$  hipotezinin kabul edilmesi modelin otokorelasyonsuz olduğu anlamına gelmektedir (Yerdelen Tatoğlu, 2018:149).

Üçüncüsü ise; Sargan testi olup, dinamik modelde kullanılan araç değişkenlerin geçerli olup olmadığını inceler. Bu teste temel hipotez yani  $H_0$  "Araç değişkenler dışsaldır." yönündeyken alternatif hipotez yani  $H_1$  ise "Araç değişkenler dışsal değildir" yönündedir. Burada temel hipotezin kabul edilmesi modelde kullanılan araç değişkenlerin dışsal olduğu ya da diğer bir ifade ile modelde içsellik problemi olmadığını göstermektedir (Yerdelen Tatoğlu, 2018:148).

### III. BULGULAR

**Tablo 2. Levin Lin Chun (LLC) Birim Kök Testi**

Değişkenler	I(0)
R&D	-44.709***
ROA	-29.244**
Lev	-23.9521***
Size	-38.002***

Own	-51.799***
Capi	-34.055***
Liq	-38.982***

Not: \*\*\*, \*\*, \* sırası ile değişkenlerin %1, %5 ve %10 önem düzeyinde durağan olduklarını ifade etmektedir.

Değişkenlerin durağanlıkları Levin Lin Chun (LLC) birim kök testi ile analiz edilmiş ve değişkenlerin tamamı I(0) düzeyinde durağan olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3. Model-1 Sonuçları**

Bağımlı Değişken (Roa)	$Roa_{it} = a + \beta_1 Roa_{it-1} + \beta_2 R\&D_{it-1} + \beta_3 R\&D * Lev_{it} + \beta_4 Own_{it} + \beta_5 Liq_{it} + \beta_6 Size_{it} + \beta_7 Capi_{it} + \mu_{it}$
Roa-1	-0.032*** [0.001]
R&D	0.121*** [0.001]
R&D*Lev	-0.186*** [0.004]
Own	0.274*** [0.914]
Liq	-0.0001 [0.003]
size	-0.016** [0.007]
tangibility	-0.480*** [0.034]
C	0.546** [0.131]
Wald	36378.36***
Sargan	0.054
Arelleono-bond	AR(1) -1.127 (0.259) AR(2) -1.109 (0.267)

Not: \*\*\*, \*\* Değişkenlerin sırası ile %1 ve %5 önem düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. [ ] köşeli parantez içerisindeki sayı ise standart hatayı göstermektedir.

Çalışma kapsamında oluşturulan model 1'in sonuçlarına göre; firma performansı ile Ar-Ge yoğunluğu ve yabancı sahiplik arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilirken, firma performansı ile firma büyüklüğü ve duran varlıklara yapılan yatırımlar arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan likiditenin firma performansı üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Son olarak kaldıraçın Ar-Ge yoğunluğu ile firmaların performansları arasındaki moderatör etkisi incelenmiş olup, kaldıraçın Ar-Ge yoğunluğu ile firma performansı arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Model ile varsayımlar incelendiğinde ise modelde içsellik ve oto korelasyon ile ilgili bir sorun içermediği tespit edilmiştir.

**Tablo 4. Model-2 Sonuçları**

Bağımlı Değişken (Roa)	$Roa_{it} = a + \beta_1 Roa_{it-1} + \beta_2 R\&D_{it-1} + \beta_3 R\&D*own_{it} + \beta_4 Lev_{it} + \beta_5 Liq_{it} + \beta_6 Size_{it} + \beta_7 Capi_{it} + \mu_{it}$
Roa-1	-0.053*** [0.009]
R&D	0.078*** [0.008]
R&D*Own	0.173*** [0.011]
Lev	-0.010*** [0.004]
Liq	-0.0001 [0.005]
size	-0.052** [0.013]
tangibility	-0.578*** [0.041]
C	1.315* [0.240]
Wald	9886.74***
Sargan	0.065
Arellono-bond	AR(1) -1.099 (0.271) AR(2) -1.051 (0.293)

Not: \*\*\*, \*\*, \* Değişkenlerin sırası ile %1 , %5 ve %10 önem düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. [ ] köşeli parantez içerisindeki sayı ise standart hatayı göstermektedir.

Çalışma kapsamında oluşturulan model 2'nin sonuçlarına göre; firma performansı ile Ar-Ge yoğunluğu arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilirken, firma performansı ile firma büyüklüğü, kaldıraç ve duran varlıklara yapılan yatırımlar arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan likiditenin firma performansı üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Son olarak yabancı sahipliğin Ar-Ge yoğunluğu ile firmaların performansları arasındaki moderatör etkisi incelenmiş olup, yabancı sahipliğin Ar-Ge yoğunluğu ile firma performansı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Model ile varsayımlar incelendiğinde ise modelde içsellik ve oto korelasyon ile ilgili bir sorun içermediği tespit edilmiştir.

## SONUÇ

1960'lı yıllarda başlayan ticari dışa açıklık ile 1990'lı yıllarda hız kazanan finansal dışa açıklık ve bunların devamında meydana gelen teknolojik gelişmeler gerek firmaların gerekse ülkelerin yurtiçi ve yurt dışı faaliyetlerine ivme kazandırmıştır. Bu gelişmeler sonucunda ülkeler arasında hem doğrudan yatırımlar hem de dolaylı yatırımlar hız kazanmıştır. Bu yatırımların firma performansına olan etkisi uzun süreden beri akademik çevre tarafından çalışmış ve birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Her ne kadar klasik ekonomi teorisine göre uluslararası çeşitlendirmenin firma performansını olumlu etkileyeceği ön görülse de çalışmalarda elde edilen sonuçlar farklılaşmaktadır. Yine borçlanmanın da firma performansı üzerindeki etkisi akademik literatürde yoğun şekilde tartışılan konulardan biri olup, borçlanma düzeyinin firma performansı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Finansal performans firmaların uzun yıllar boyunca varlıklarını sürdürebilmeleri açısından işletmeler için olmazsa olmaz unsurlardan biridir. Finansal performans gerek işletme içi gerekse işletme dışı birçok faktörden etkilenebilmektedir. Bu faktörlerden biride mülkiyet yapısı ve kaldıraç gücüdür. Mülkiyet yapısı kısaca, hisseleri elinde tutan bireylerin, firmalar üzerinde sahip oldukları ortaklık yapısını gösteren bir durum iken, Kaldıraç ise, borç ve imtiyazlı hisse senedi gibi sabit giderli fon kaynaklarının sermaye yapısındaki öz kaynaklara oranı olarak tanımlanmaktadır. Mülkiyet yapısı ve kaldıraç gücünün moderatör etkilerinin firma performansı üzerine herhangi bir etkisinin olup olmadığı üzerinde durulması gereken önemli konulardan biridir. Bu amaçla çalışmada &-Ge yatırımları ile firma performansı arasındaki ilişkide mülkiyet yapısı ve kaldıraç gücünün moderatör etkileri incelenmiştir.

Çalışma kapsamında iki farklı model oluşturulmuştur. Bu modellerden birincisinin sonuçlarına göre; firma performansı ile Ar-Ge yoğunluğu arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için kaldıraçın Ar-Ge yoğunluğu ile firma performansı arasındaki moderatör etkisi incelenmiş olup, kaldıraçın Ar-Ge yoğunluğu ile firma performansı arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Model iki sonuçlarında da, model bir sonuçlarına benzer şekilde firmama performansı ile Ar-Ge yoğunluğu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için yabancı sahipliğin Ar-Ge yoğunluğu ile firma performansı arasındaki moderatör etkisi incelenmiş olup, yabancı sahipliğin Ar-Ge yoğunluğu ile firma performansı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir

Çalışma sonucu elde edilen verilerden, kaldıraçın Ar-Ge yoğunluğu ile firma performansı üzerindeki etkisini En Hsu (2013) çalışmasına benzer şekilde olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Bu durum BİST imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların aldıkları yabancı kaynakları ya Ar-Ge yatırımları konusunda kullanmadıklarını ya da bu yabancı kaynakları verimli kullanmadıklarının bir göstergesi olabilir. Aynı şekilde çalışma sonucu elde edilen verilerden yabancı sahipliğin Ar-Ge yoğunluğu ile firma performansı üzerindeki etkisini (Cheung & Lin 2004; Buckley vd., 2007; Choia vd., 2011) çalışmalarında olduğu gibi artırdığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak bu durum yabancı sahipliğin Ar-Ge kararlarını etkilediği ve firma performansını artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmanın bulguları En Hsu (2013) yılında yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Bu çalışma, ilgili alanda daha önce yapılmış çalışmalardan farklı olarak moderatör değişken kullanmıştır ve bu moderatör değişkenlerden kaldıraç ve yabancı sahipliğin Ar-Ge yatırımları ile firma performansı arasında pekiştirici olarak kullanılabileceğini göstermiştir. Çalışma literatürdeki bu boşluğu dolduracak olmasından dolayı özgün bir çalışmadır. Diğer yandan bu çalışmaya kar dağıtım politikası ve nakit tutumu gibi değişkenler de eklenerek daha zengin bir hale getirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abubakar, A., Maishanu, M.M., Abubakar, M.Y. & Aliero, H.M. (2018). Financial Leverage and Financial Performance of Quoted Conglomerates Firms in Nigeria. *Sokoto Journal of Management Studies*, 14(1), 85-100.
- Arellano, M., & Bover, O. (1995). Another look at the instrumental variable estimation of error-components models. *Journal of econometrics*, 68(1), 29-51.
- Albayrak, A.S. & Akbulut, R. (2008). Karlılığı Etkileyen Faktörler: IMKB Sanayi ve Hizmet Sektörlerinde İşlem Gören İşletmeler Üzerine Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 55-83.
- Bhagat, S. & Welch, I. (1995). Corporate research & development investments International comparisons. *Journal of Accounting and Economics*, 19, 443-470.

- Caba, N. (2017). Finansal Kaldıraç ve Firma Büyüklüğünün Finansal Performans Üzerine Etkisi: BIST Sınai Endeksinde İşlem Gören İşletmeler Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICMEB17 Özel Sayısı, 788-795.
- Cheung, K. Y., & Ping, L. (2004). Spillover effects of FDI on innovation in China: Evidence from the provincial data. *China economic review*, 15(1), 25-44.
- Choi, S. B., Lee, S. H., & Williams, C. (2011). Ownership and firm innovation in a transition economy: Evidence from China. *Research Policy*, 40(3), 441-452.
- Doğan, M. & Tiryakioğlu, M. (2018). Sahiplik Yapısı ve AR-GE Harcamaları: Borsa İstanbul Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 67-79.
- Doğan, M. & Yıldız, F. (2016). Araştırma ve Geliştirme Harcamalarının (ARGE) Firma Karlılığı Üzerindeki Etkisi: BIST'te İşlem Gören İmalat Sanayi Firmaları Üzerine Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, 178-187.
- Ege, İ. & Nur Topaloğlu, T. (2017). Sahiplik Yapısının Sermaye Yapısı Kararlarına Etkisi: Borsa İstanbul'da Bir Uygulama, *Anemo Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 471-492.
- Erkiletlioğlu, H. (2013). Dünyada ve Türkiye'de Ar-Ge Faaliyetleri. *İşbankası, İktisadi Araştırmalar Bölümü*, Haziran, 1-18.
- Erkek, D. (2011). Ar-Ge İnovasyon ve Türkiye. (Erişim Tarihi: 02.03.2018). Web:[http://geka.gov.tr/Dosyalar/o\\_19v5e6jpd10591tg915tg1l1tt1kav8.pdf](http://geka.gov.tr/Dosyalar/o_19v5e6jpd10591tg915tg1l1tt1kav8.pdf)
- Graves, S.B. (1990). Institutional ownership and corporate R&D investment: A multi-industry study. *Technological Forecasting and Social Change*, 37(1), 59-76.
- Hsu, H-E. (2013). The Moderating Effects Of Leverage And Ownership Structure On Firm Performance. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 2(1), 73-76.
- Iqbal, A., Mulani, J. & Kabiraj, S. (2013). Leverage, Size of the Firm and Profitability: A Case of Pakistani Cement Industry. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 7(1), 16-22.
- Kartikasari, D. & Merianti, M. (2016). The Effect of Leverage and Firm Size to Profitability of Public Manufacturing Companies in Indonesia. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(2), 409-413.
- Ku, Y-Y. & Yen, T-Y. (2016). Heterogeneous Effect of Financial Leverage on Corporate Performance: A Quantile Regression Analysis of Taiwanese Companies, *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, 19(3), 1-34.
- Önem, H.B. & Demir, Y. (2015). Mülkiyet Yapısının Firma Performansına Etkisi: BIST İmalat Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 31-43.
- Öztürk, M.B. (2008). Araştırma-Geliştirme Yatırımlarının Firma Değeri Üzerindeki Etkisi: İMKB'de Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi*, 1, 25-34.
- Singh, M. & Faircloth, S. (2005). The impact of corporate debt on long term investment and firm performance. *Applied Economics*, 37(8), 875-883.
- Sougiannis, T. (1994). The Accounting Based Valuation of Corporate R&D. *The Accounting Review*, 69(1), 44-68.
- Şamiloğlu, F. & Ünlü, U. (2010). Sahiplik Yapısı ve Firma Performansı Arasındaki İlişki: İMKB 100 Endeksi Firmaları Üzerine Bir Uygulama. *MUFAD JOURNAL*, 46, 66-73.
- Topaloğlu, E.E., Coşkun, N. & Özkan, C. (2016). Sahiplik Yapısı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Borsa İstanbul 30 Endeksi'ndeki Şirketlerde Test Edilmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 53(620), 85-107.
- Uluyol, O., Lebe, F. & Akbaş Y.E. (2014). Firmaların Finansal Kaldıraç Oranları ile Öz Sermaye Karlılığı Arasındaki İlişki: Hisseleri Borsa İstanbul (BİST)'de İşlem Gören Şirketler Üzerinde Sektörler Bazında Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 70-89.
- Velnampy, T. & Niresh, J.A. (2012). The Relationship between Capital Structure & Profitability. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(13), 67-74.
- Wang, C., Buckley, P. J., Clegg, J., & Kafouros, M. (2007). The impact of foreign direct investment on Chinese export performance. *Transnational Corporations*, 16(2), 119-136.



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Yıl: 2019 Cilt-Sayı: 12 (2) ss: 213-228

Academic Review of Economics and Administrative Sciences  
Year: 2019 Vol-Issue: 12 (2) pp: 213-228

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

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.428092

Geliş Tarihi / Received: 29.05.2018

Kabul Tarihi / Accepted: 04.04.2019

Araştırma Makalesi

Research Article

## TURİZM VE SUÇ İLİŞKİSİNİN BIBLİYOMETRİK HARİTALAMA İLE İNCELENMESİ

Gamze ALP<sup>1</sup>  
Birsen ÇEVİK ÜNLÜ<sup>2</sup>

### Özet

Turizm ülke ve bölgelerin gelişimini sağlama konusunda önemli bir alan olarak görülmektedir. Çünkü turizm pek çok sektörle iç içe bulunmaktadır. Bu nedenle de turizmin güvenlik/emniyet gibi bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yapılan literatür incelemesine göre turistik bir destinasyonda işlenen suç unsurunun önemli bir konu olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda araştırmada, 1974-2018 yılları arasında turizm ve suç kavramlarını bir arada inceleyen uluslararası akademik yayınların bibliyometriğini sütun ve ağ grafikleri ile sunmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda WOS veri tabanından “turizm” ve “suç” kavramları birlikte taranarak elde edilen 214 doküman (makale, bildiri vb.) değerlendirmeye alınmıştır. Turizm ve suç bağlamındaki en fazla araştırmanın 2015-2017 yılları arasında yapıldığı, en fazla atfın “Annals of Tourism Research” ve “Tourism Management” dergilerine yapıldığı ve ülkeler bazında Amerika’nın hem yayın sayısı hem de aldığı atfı bakımından birinci sırada yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Dokümanların çoğunluğunda turizm, suç, güvenlik, şiddet, organ nakli turizmi, organ kaçakçılığı, sosyal medya ve olimpiik oyunlar gibi yazar anahtar kelimelerin kullanıldığı dikkat çekmektedir. Bahsi geçen kavramlarla yapılan çalışmalarda en fazla atfı alan yazarın ise Lepp (2003) olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm, Suç, Bibliyometrik, Ağ Grafiği

**Jel Sınıflandırılması:** C80, L83.

<sup>1</sup> Arş. Gör., Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi, [gamzealp@akdeniz.edu.tr](mailto:gamzealp@akdeniz.edu.tr), ORCID: [0000-0002-6925-280X](https://orcid.org/0000-0002-6925-280X)

<sup>2</sup> Arş. Gör., Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi, [birsencevik@akdeniz.edu.tr](mailto:birsencevik@akdeniz.edu.tr), ORCID: [0000-0001-7595-9599](https://orcid.org/0000-0001-7595-9599)

## THE INVESTIGATION OF CRIME AND TOURISM ASSOCIATION WITH BIBLIOMETRIC MAPPING

### Abstract

Tourism is seen as an important area for the development of countries and regions. Because tourism is intertwined with many sectors. For this reason, tourism must have some basic features such as security / safety. According to literature review it can be said that the crime factor committed in a tourist destination is an important issue. In this respect, it was aimed to present the bibliometrics of international academic publications that examined the concepts of tourism and crime between 1974-2018 with columns and network graphics. Accordingly, 214 documents (articles, papers, etc.) obtained from the WOS database, were scanned together with the concepts of "tourism" and "crime" were evaluated. It is concluded that the most research in the context of tourism and crime was conducted between 2015-2017 years, most of the citations were made to "Annals of Tourism Research" and "Tourism Management" journals and America was the first in terms of both the number of publications and the number of citations it receives. It attracts attention that author keywords such as tourism, crime, security, violence, organ transplant tourism, organ trafficking, social media and Olympic Games were used in the majority of documents. Lepp (2003) were the most cited authors in the studies with mentioned concepts.

**Keywords:** Tourism, Crime, Bibliometric, Network Graphics

**Jel Classification:** : C80, L83.

### GİRİŞ

Turizm, ülke ve coğrafi bölgelerin gelişimini sağlama konusunda önemli bir ekonomik faaliyet alanı olarak görülmektedir. Turizm sektörünün diğer pek çok sektörle etkileşim içinde olması, insani hareketliliği artırması ve küresel terör olaylarına yönelik riskleri artırması gibi nedenler yüzünden "güvenlik" boyutu son zamanlarda öne çıkan bir konu olmuştur. Pizam (1982) tarafından yürütülen öncül çalışmada bazı destinasyonlara ilişkin turizm ve suç ilişkisi incelenmiş, literatürün gelişimiyle birlikte farklı turistik destinasyonlar için bu ilişki araştırma konusu olmuştur. Pizam ve Mansfeld'a (2006) göre turistik destinasyonlar için suç, terör ve güvenlik endişeleri turistler için olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Turizm dünya çapında bir sektör olarak değerlendirildiği için, turist güvenliği konusundaki kaygılarda çok önemli hale gelmiştir (De Albuquerque & McElroy, 1999). Biagi, Brandano ve Detotto (2012) ise turizmin sosyo-ekonomik bir olay olma özelliği taşımasından dolayı, yerel ekonomiye belli gelirler sağlarken çevresel, sosyal ve kültürel açılardan bazı negatif etkilere neden olabileceğini savunmaktadır.

Turizm ve suç arasında iki yönlü bir ilişkiden bahsedilebilir. Bunlardan ilki turizmin suça etkisi, diğeri ise suç oranlarındaki artışın turizm talebine olan etkisidir. Turist gelişlerindeki artışa bağlı olarak işlenen suç sayılarında bir artış olduğu literatürde genel kabul görmüş bir durumdur. Ancak bunun ne kadarının turist gelişleri ile bağlantılı olduğu konusu pek net değildir (Barker vd., 2002). Aynı zamanda turistik destinasyonlarda yaşanan suçlar da o bölgeye olan turizm talebini veya algılanan güvenlik riskini etkileyebilmektedir (Altındağ, 2014; Clayton & Boxill, 2012; Ahmad, 2013). Yani suç oranının yüksek olduğu bazı bölgelerde turizm hareketliliğinin daha düşük olduğu ifade edilebilir (Holcomb & Pizam, 2006).

Bir turizm destinasyonunun ekonomik başarısı veya başarısızlığı o bölgeyi ziyaret edenlere sunulan ortamın güvenliği ile doğrudan ilgili görülmektedir. Güvenlik algısının oluşmasında medya ve iletişim araçları önemli rol oynamaktadır. Genellikle yabancı turistlere karşı işlenen suçlar toplumun ilgisini çekmekte yaygın bir şekilde kamuoyuna duyurulmaktadır. Bu durum güvenlik algısını etkilemekte ve yabancı turist sayısının azalmasına sebep olmaktadır (Batra, 2008). Turizm oldukça esnek bir endüstridir; terörizm veya yüksek suç oranına sahip bölgelere yönelik turistik faaliyet talebi düşecektir (Clayton & Boxill, 2012). Ryan (1993) ise turizm imajına yönelerek; işlenen suçların, bir destinasyonun güvenli imajına olumsuz etkide bulunarak turizmi engelleyeceğini vurgulamaktadır. Özetlemek gerekirse güvenlik ve emniyet gibi konular turizm sektöründe faaliyet gösteren kurum ve kişiler için hayati bir öneme sahiptir.

Yapılan literatür araştırmasında turizm ve suç kavramlarını bir arada değerlendiren bibliyometrik bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bibliyometrik çalışmalar, incelenen konuya yönelik kaynakların meta verileri üzerinden nicel analizlere tabi tutulması olarak tanımlanabilir. Bu çalışmalar sonucunda elde edilen kavramların uzman görüşlerince değerlendirilmesi alandaki eğilimlerin belirlenmesine olanak sağlamaktadır (Kasemodel vd., 2016). Gelecekte yapılması planlanan bilimsel çalışmalara yol haritası olması bakımından bu çalışmalar araştırmacılara fayda sağlamaktadır (Aydın, 2014). Bu anlamda çalışmanın amacı, turizm ve suç kavramlarını inceleyen çalışmaların en çok hangi yıllarda yapıldığı, en yüksek yayın ve atıf sahibi ülkelerin belirlenmesi, en çok hangi yazar ve kaynakların atıf aldığı sorularına cevap vermektedir. Bununla birlikte akademik çalışmalarını tanımlamak için kullanılan anahtar kelimelerin oluşturduğu bilişsel yapının tespiti için ağ haritaları oluşturulmuştur. Tüm bunların ışığında uluslararası yazında bibliyometrik çalışmaların turizm ile ilgili konular çerçevesinde yapıldığı göz önüne alındığında bu çalışmanın hem ilgili yazına katkı sağlayacağı hem de bu alanda çalışan araştırmacılara yol göstereceği düşünülmektedir. Bu hususta 1974-2018 yılları arasında turizm ve suç kavramları ile ilgili WOS (Web of Science) veri tabanında yayınlanmış dokümanların incelenmesi amaçlanmaktadır.

## I. LİTERATÜR

Dünyanın herhangi bir yerindeki turistik bir destinasyonda suç veya şiddet olayları meydana gelebilmektedir (Pizam,1999). Bu araştırmanın amacı doğrultusunda suç kavramının tanımına ihtiyaç duyulmaktadır. Suç, "bir bireyin topluma borçlu olduğu görevlere aykırı olarak yapılan herhangi bir eylem" olarak tanımlanmaktadır (Black, 1990: 370). Pizam (1999: 5) ise suçu "yasaklanan veya emredilen bir yasanın ihmal veya ihlal edilmesi" olarak tanımlamıştır. Şiddet ise "genellikle öfke eşliğinde adaletsiz veya haksız yere uygulanan kuvvet" şeklinde ifade edilebilmektedir (Black, 1990: 1570).

Turizm ile suç arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar Jud (1975) ve Pizam'ın (1982) öncül çalışmalarıyla başlamıştır. Zamanla çok sayıda akademik araştırmalar yapılmış ve turizm - suç ilişkisi farklı açılardan değerlendirilerek bu konuya çeşitli yaklaşımlar getirilmiştir (Mawby, 2000). Pizam (1999:6) oluşturduğu tipolojide, turizm destinasyonunda suç ve şiddet eylemlerine etki eden faktörler; ekonomik, siyasi, toplumsal ve kişisel olarak sınıflandırılmıştır. Yerel halka karşı işlenen suçlar haricinde, turistlere yönelik eylemlerin turizm üzerinde daha güçlü bir etkisi bulunmaktadır. McPheters ve Stronge (1974) mevsimsel suçların artmasının, yeme/içme yerlerinde mevsimsel istihdamın artmasına bağlamaktadır. Yazarlar büyük ekonomik suçların (soygun, hırsızlık vb.) turizm ile benzer mevsimlerde yoğunlaştığını savunmaktadırlar. Walmsley ve arkadaşları ise (1983) benzer konuya odaklanarak suç eylemlerinde mevsimselliğin önemine değinmişlerdir. Turizm sezonunun yoğun olduğu yaz aylarında mülkiyet hasarı, uyuşturucu bulundurma vb. suçların sayısında artışlar görülmüştür.

Suç teorileri hakkında kapsamlı bir araştırma olmasına rağmen, suç ve turizm arasındaki bağlantıya ilişkin teorilerin daha sınırlı olduğu da ifade edilmelidir (Mehmood vd., 2016). Turizm ve suç ilişkisini ele alan literatür incelendiğinde suç ile ilişkilendirilebilecek turistik faaliyetlerin bazı



konularda yoğunlaştığı görülmektedir. En dikkat çekici konulardan birisi organ nakli turizmi olarak ifade edilebilir. Organ nakli turizmi ile çok sayıda bireyin farklı ülkelere seyahat ettiği bilinmektedir. Organ nakli turizminin gittikçe büyüdüğü ve aynı zamanda yası dışı suç unsurlarına da sebebiyet verdiği ifade edilmektedir (Ambagtsheer vd., 2016; Bagheri, 2016). Organ nakli turizmi hakkında yapılan akademik araştırmaların (Ambagtsheer, vd., 2016; Ambagtsheer, vd., 2013; Bagheri, 2016; Boas vd., 2015; Columb, 2015) sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. Dünya çapında organ bağışi kampanyaları ile organ nakli bekleyen hastaların talepleri bir ölçüde karşılanmış olsa da sunulan hizmetin talebi karşılama oranı oldukça düşük kalmaktadır. Bu durum organ nakli için ülke dışına çıkışları artırmıştır (Bagheri, 2016). Organ nakli talebinin yüksek oluşu organ nakli sürecini, insan kaçakçılığı, karaborsada organ satışı, organ satışı reklamları gibi yasal zeminin dışına çıkan alanlara doğru genişletmiştir (Ambagtsheer vd., 2013).

Yüksek katılımlı mega spor etkinlikleri, turizm destinasyonlarının pazarlama, karar verme ve strateji geliştirme süreçlerinde daha fazla dikkate alınmaktadır (Swart vd., 2018). Büyük etkinlik veya spor organizasyonlarının yapıldığı turistik destinasyonlarda suç, güvenlik ve turizm kavramlarını ön plana çıkaran araştırmalar incelendiğinde; Dünya Kupası ve Olimpiyatlar gibi büyük organizasyonlara odaklanıldığı dikkat çekmektedir. Örneğin; Barker ve arkadaşları (2002) özel veya büyük etkinliklerin suç oranlarına olan etkisine yönelmişler ve daha çok turistlerin etnik köken ve konaklama biçimlerine odaklanmışlardır. Yine yazarlar özel bir etkinlik boyunca kentsel ziyaretçi algılarını inceleyerek güvenlik/emniyet kavramlarını incelemiştir (Barker vd., 2003).

2010 FIFA Dünya Kupası sırasındaki uluslararası turistlerin risk algıları ve gelecekteki seyahat niyetlerini inceleyen George (2012), literatürün aksine katılımcıların suç güvenliği algılarının Afrika'ya tekrar ziyaret niyetlerini etkilemeyeceği sonucuna ulaşmıştır. 2014 FIFA Dünya Kupası'nda ise suç – risk kavramları yine araştırma konusu olmuş ve turistlerin algılamaları, memnuniyet ve tekrar ziyaret niyetleri araştırılmıştır. (Swart, vd., 2018). Barrett (2011) Londra 2012 Olimpiyat Oyunlarını suç ve güvenlik açısından değerlendirmiştir. Turizm alanlarında; sokak suçları, terörizm, güvenlik, insan ticareti ve ciddi organize suçlar dahil olmak üzere çeşitli suçlarla karşılaşılabilirliği ifade edilmektedir. George ve Mawby (2015) de Barrett (2011) gibi Londra 2012 Olimpiyat Oyunları'nda seyircilerin güvenlik algılarını incelemiştir. Schroeder ve Pennington-Gray, (2014) ise aynı etkinlik için medya üzerinden sağladığı bilgiler doğrultusunda destinasyondaki suçlara yönelik algıları incelemiştir.

Turizm alanında daha spesifik turist profillerine yönelik yapılan araştırmalar da mevcuttur. Örneğin Adam ve Adondo (2016) sırt çantalılar olarak tanımlanan turistler ile suç ilişkisini araştırmıştır. Gana'yı ziyaret eden sırt çantalılarla yapılan araştırma sonucuna göre; turistlerin geçmişi ve seyahat özellikleri onların Gana'daki suç türünü etkilediği yönündedir. Bir başka araştırmada ise sırt çantalı turistler ile şiddet ve güvenlik kavramlarına odaklanılmıştır (Rogerson, 2007; Botterill vd., 2013).

Geçmişte yapılan araştırmalar neticesinde; saldırı, tecavüz, adam kaçırma, hırsızlık ve cinayet gibi suçlarla turistlerin karşılaştığı ifade edilebilir (Pizam & Mansfeld, 2006). Otel suçlarına yönelik yapılan araştırmalar sonucunda ulaşılan temel suçlar ise; hırsızlık ve oda soygunu (Ho vd., 2009) ile araba hırsızlığı olarak ifade edilmiştir (Ho vd., 2017). Turizm - suç kavramları arasındaki ilişkinin araştırılmasında yerel halkın algıları da odak noktası olmuştur. Örneğin; Brunt ve Hooton (2010) turizm - suç ilişkisine farklı bir yaklaşım getirerek turizmden kaynaklanan suçlara karşı yerel halkın nasıl tepki verdiğini araştırmışlardır. Benzer şekilde, turist destinasyonlarının sürdürülebilir gelişimi için, dikkate alınması gereken bir takım kilit faktörler arasında güvenliğin de önemli olduğunu savunan Mawby, Tecáu, Constantin, Chițu ve Tescașiu (2016) ise turist destinasyonlarının sürdürülebilir gelişiminde yerel halk ve turistlerin güvenlik algısını ölçmeyi amaçlamıştır. Ayrıca bazı spesifik destinasyonlarda da bu kavramlar sıkça incelenmiştir. Örneğin; George (2001) Cape Town'da suçun uluslararası turizme etkisini; turistlerin suç korkusunu (George, 2003a), turistlerin güvenlik algılarını (George, 2003b) ve turistlerin suç güvenliği ve riske karşı tutumlarını (George, 2010) incelemiştir. Bununla birlikte kumar turizminin yaygın olduğu destinasyonlar da suç unsuru ve turizm arasındaki ilişki merak konusu olmuştur (Ochrym, 1990; Park & Stokowski, 2011).

Pazarlama açısından bakıldığında ise, destinasyonların, suçun ve daha önemlisi medya kapsamının ve sonuçta ortaya çıkan güvenlik algılarının imaj üzerinde bir etkisi olacağını fark edilmesi önemli görülmektedir. Çünkü bir destinasyonun tercih edilme sürecinde imaj oldukça önemlidir (Dimanche & Lepetic, 1999). Suç, turizm ve risk algılarına odaklanan Brown (2015) ise bir destinasyonda yaşanan suçlar konusunda medyanın önemine değinmektedir. Özetle güvenlik daima turistik destinasyon seçiminde temel odak noktalarından biri olmuştur (Aris-Anuar vd., 2011).

## **II. YÖNTEM**

### **II.I. Amaç**

Çalışmanın amacı Web of Science (WOS) veri tabanında yer alan turizm ve suç kavramlarına yönelik dokümanların (bildiri, makale, kitap incelemesi, editör notu, inceleme ve not) bibliyometrik özelliklerini incelemek ve bu özelliklere yönelik ağ grafiğini oluşturmaktır. Bu araştırmada cevap aranan sorular şunlardır:

- WOS'ta turizm ve suç kavramlarına yönelik yapılan yayınların yılları hangi aralıktadır ve en çok hangi yıllarda yayın yapılmıştır?
- WOS'ta turizm ve suç kavramlarına yönelik yapılan yayınların yazar anahtar kelimeleri nelerdir ve bu kelimelerin birlikte bulunması durumunun ağ grafiği nasıldır?
- WOS'ta turizm ve suç kavramlarına yönelik yapılan yayınların yer aldığı kaynaklar hangileridir ve bu kaynakların aldıkları atıf miktarına göre ağ grafiği nasıldır?
- WOS'ta kavramlarına yönelik hangi ülkelerden yayın yapılmıştır ve ülkelerin atıf miktarına göre ağ grafiği nasıldır?
- WOS'ta turizm ve suç kavramlarına yönelik en çok atıf alan yazarlar kimlerdir ve bu yazarların aldıkları atıf miktarına göre ağ grafiği nasıldır?

### **II.II. Kapsam**

WOS veri tabanında konularına göre "turizm" ve "suç" kavramları taranmış ve 1974 – 2018 yılları arasında 214 (159 makale, 44 bildiri, 6 kitap incelemesi, 4 editör notu, 3 inceleme ve 1 not) dokümana ulaşılmıştır. Ulaşılan dokümanların hepsi araştırmaya dahil edilerek elde edilmek istenen sütun ve ağ grafiklerinde kullanılmıştır. Dokümanların çoğunluğunu ise makaleler (159 adet) oluştururken, araştırma alanları ise İşletme-Ekonomi, Çevre Bilimleri Ekolojisi, Kriminoloji Penoloji, Sosyoloji, Devlet Hukuk, Coğrafya, Bilgisayar Bilimi, Mühendislik, Kentsel Çalışmalar, Sosyal Bilimler ve diğer alanlardan oluşmaktadır.

### **II.III. Yöntem**

Ağ analizinde kullanılan veriler WOS, Scopus ve Google Scholar veri tabanlarından sağlanabilmektedir. Bu veri tabanları farklı dokümanları barındırdığından her birinin kendine göre avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır (Bar & Ilan, 2010; Falagas vd., 2008). Örnek vermek gerekirse, Google Scholar, akademik yayınları ve akademik yayınlara yapılan atıfları bir arada göstermektedir. Böylece dokümanlara atıf sayılarına bakılarak derecelendirme yapılabilmektedir (Noruzi, 2005; Harzing & Van der Wal, 2007). Scopus ise bölgesel yayınları daha fazla kapsarken

(Karasözen vd., 2011), bilimsel yayınların verilerini sistematik olarak sınıflandırmaktadır. WOS ise yayın içeriği yönünden sosyal bilimlere daha fazla yoğunlaşmaktadır (Jacso, 2005). Özellikle WOS'un Science Citation Index (SCI), Social Science Citation Index (SSCI) ve Art and Humanities Citation Index (A&HCI) bilimsel atıf indekslerini kapsayan bir veri tabanı olması, dünya genelindeki yayınlara ulaşma imkânı sunmaktadır (Goodman & Deis, 2005).

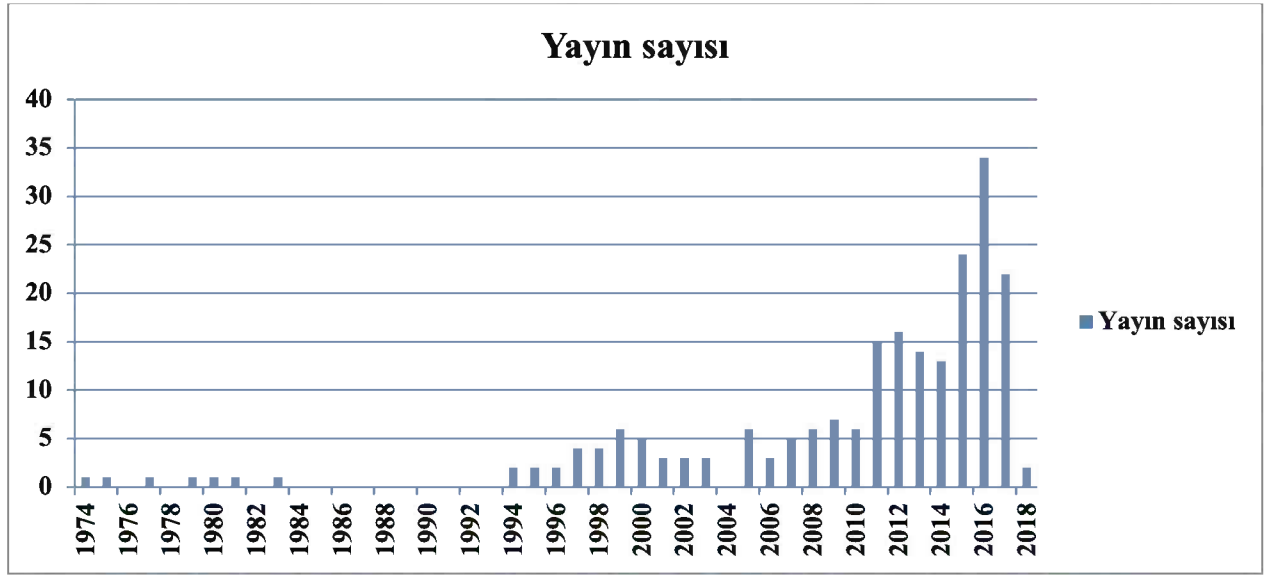
Bu nedenle, turizm ve suç kavramlarına yönelik yayınların incelenmesi için WOS veri tabanından yararlanılmıştır. Çünkü WOS en eski atıf veritabanı olduğundan, atıf verisi ve 1900'lü yıllara dayanan bibliyografik verilerle güçlü bir kapsama sahiptir (Boyle & Sherman, 2006). WOS, sosyal bilimler alanında çok sayıda dergiyi de kapsamaktadır. Buna ek olarak, WOS'ta taranan dergilerin büyük çoğunluğunun etki faktörleri yüksektir (Demir & Eriğüç, 2018). Ayrıca WOS farklı parametrelere göre histogram ve sıralamalar oluşturabilmektedir. Bu özellik Scopus veri tabanından daha güçlü görünmektedir. Atıf yapılan kaynak arama (CRS), daha önce yayınlanan ve alıntı yapılan makaleleri bulmak için kullanılan diğer bir ayrıcalıktır (Aghaei Chadegani vd., 2013: 21). WOS, doküman, yazar, ülke, yayın dili, yayınlanma yılı ve araştırma başlığı şeklinde atıfları analiz etmektedir (Jacso, 2005).

WOS veri tabanındaki yayınları incelemek amacıyla da 1 Mart 2018 tarihinde çevrimiçi bir tarama yapılarak 214 adet dokümana ilişkin veriler elde edilmiştir. Veriler araştırılırken, "turizm" ve "suç" anahtar sözcükleri WOS veri tabanına yazılarak "konu" sekmesine göre arama yapılmıştır. Bu veriler içinde; yazar adları, yayın yılları, doküman türleri, kaç yayına atıf yapıldığı ve kaç yayın tarafından atıf aldığı, araştırma alanları ve dergi isimleri gibi bilgiler yer almaktadır. Araştırmada elde edilen veriler, Excel ve Bibliyometrik yazılımlardan VOSviewer kullanılarak değerlendirilmiştir. Vosviewer bibliyometrik ağların görsel sunumu için tasarlanmış bilimsel bir haritalama programıdır. Temel olarak bibliyometrik ağları analiz etme üzere tasarlanan program, ağların şekilsel gösterimi üzerine odaklanmıştır. Yazar anahtar kelimelerin birlikte bulunma durumları analizi ve atıf ağlarının görselleştirilmesi gibi birçok bibliyometrik ağ analizini gerçekleştirebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, program ortak atıf ağlarını temel alarak yayınların ya da yazarların görsel ağlarını veya birlikte bulunma sıklıklarını kullanarak ağlardaki sözcüklerin haritalarını oluşturabilmektedir. Ayrıca Vosviewer verilerin görsel hale getirilmesinde VOS (Visualization of Similarities) algoritmasını kullanmaktadır (Van Eck & Waltman, 2019). VOSviewer verilerin grafiksel sunumuna özel dikkat göstermesi ve büyük çaplı bilimsel ağ grafiklerinin kolay anlaşılır hale getirilmesini sağlamasından dolayı tercih edilmiştir (Van Eck & Waltman, 2017). Çünkü Vosviewer yakınlaştırma işlevi nedeniyle büyük çaplı haritalar için uygundur. VOSviewer özellikle benzerliklerin kümelenmesi tekniği ile görselleştirmeye olanak sağlamaktadır. Yazılımın ana avantajı ise görsel sunumu yüksek kalitede sunmasıdır (Sinkovics, 2016). Bu doğrultuda kullanılan Vosviewer yazılımı ile ağ haritası oluşturularak araştırma alanları, araştırma kaynağı, doküman tipleri, ülkeler ve yayın yılları arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

### III. BULGULAR

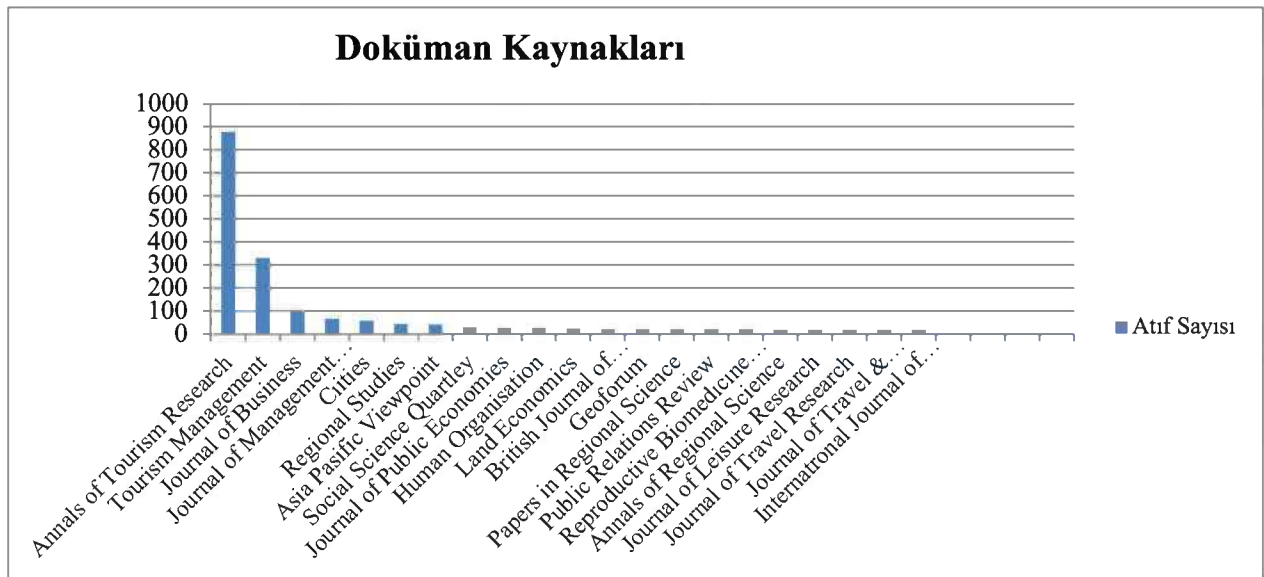
Turizm ve suç kavramlarının WOS veri tabanında yer alan dokümanlardan elde edilen bilgilere göre, 1974-2018 yılları aralığında toplam 214 yayın tespit edilmiştir. Yayınların yıllara göre dağılımına bakıldığında en az 1974, 1975, 1977, 1979, 1980, 1981 ve 1983 yıllarında yapıldığı ve en fazla yayın yapılan yılın ise 2016 olduğu görülmektedir. Yıllara göre yayımlanan yayın sayısında dengeli bir dağılımın olmadığı ve ortalama yıllık yayımlanan yayın sayısının % 6,9 olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 1). Yıllara göre yayımlanan yayın sayılarında genel anlamda sürekli bir dalgalanma söz konusuysa, 2011 yılından sonra önceki yıllara göre yayınlarda artışlar görülmektedir. Bu da turizm ve suç ilişkisinin giderek daha fazla önem kazandığını göstermektedir.

**Tablo 1. Turizm ve Suç Kavramlarına Yönelik Dokümanların Yıllara Göre Dağılımı**



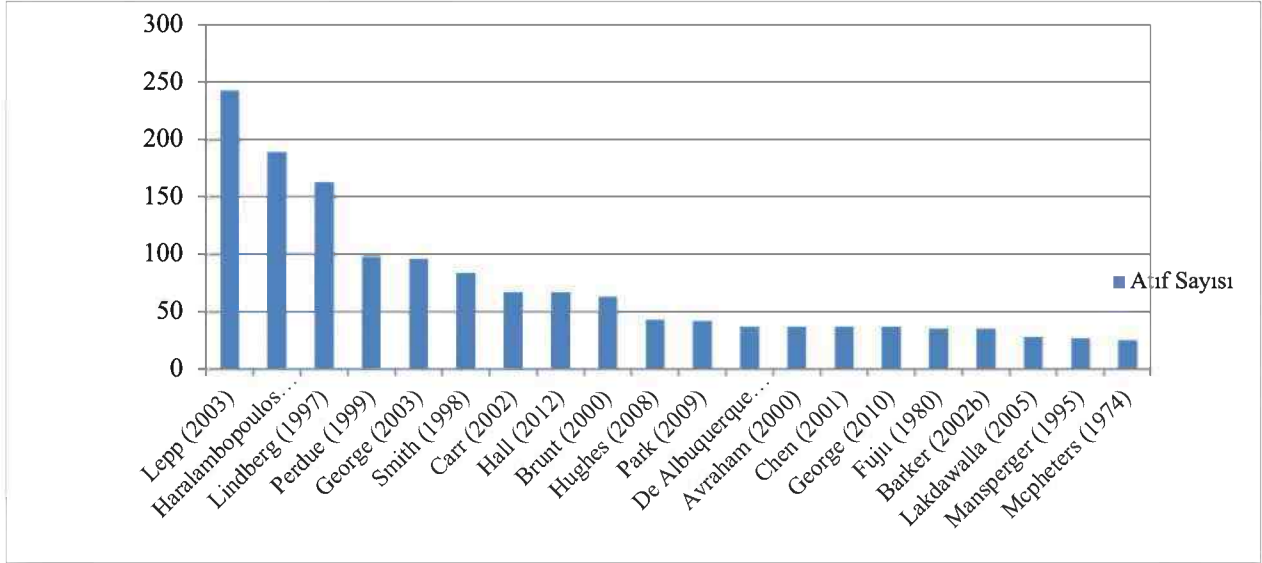
Turizm ve suç kavramlarına yönelik dokümanlar incelendiğinde toplam 157 yayın kaynağına ulaşılmıştır. VOSviewer programı aracılığıyla bu kaynaklardan elde edilen veriler Excel'e aktarılmıştır ve bu kaynaklardan ez az 20 ve üzeri atıf sayısına sahip olanlar Tablo 2'de sunulmuştur. Atıf sayısı bakımından akademik ilginin en yüksek olduğu kaynaklar "Annals of Tourism Research" ve "Tourism Management"tır. Lider yayın kaynaklarına ek olarak, "Journal of Business", "Journal of Management Studies" "Cities" ve "Regional Studies" de akademik ilginin yüksek olduğu kaynaklar arasında yer almaktadır.

**Tablo 2. Turizm ve Suç Kavramlarına Yönelik Yayın Kaynakları**



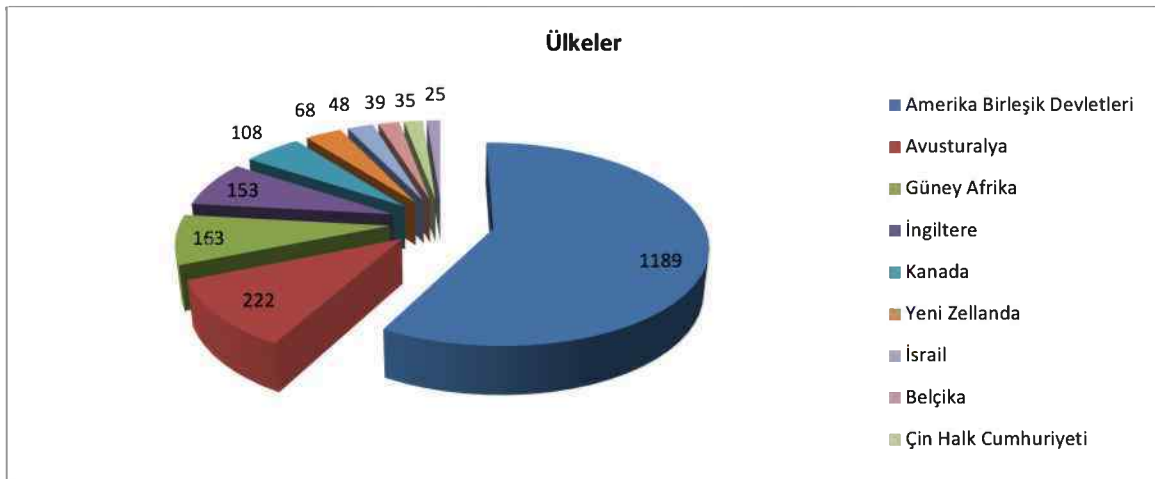
Turizm ve suç kavramına yönelik çalışan yazarların akademik ilgilerinin yüksek olduğu görülmektedir. WOS veri tabanında 1974 - 2018 yılları arasında turizm ve suç kavramları ile ilgili yayını olan yazarlardan en çok atıf alanlar Tablo 3'te verilmiştir. Bu tabloya göre "Lepp", alanında 243 atıf alarak turizm ve suç kavramlarına yönelik akademik ilgiyi üzerinde toplayan bir akademisyendir. Çok sayıda atıf alan diğer yazarlar ise "Haralambopoulos", "Lindberg", "Perdue", "George" ve "Smith"tir.

**Tablo 3. Turizm ve Suç Kavramına Yönelik Araştırmacıların Akademik İlgileri**



Turizm ve suç kavramına yönelik yayınlarıyla en çok atıf alan ilk 10 ülke Tablo 4'te gösterilmektedir. Ülkeler açısından en etkili olan "Amerika", atıf bakımından da en yüksek rakamlara sahiptir. Lider ülkelere ek olarak, "Avustralya", "Güney Afrika" ve "İngiltere" en etkili ülkeler arasında yer almaktadır.

**Tablo 4. Turizm ve Kavramlarına Yönelik En Çok Atıf Alan Ülkeler**

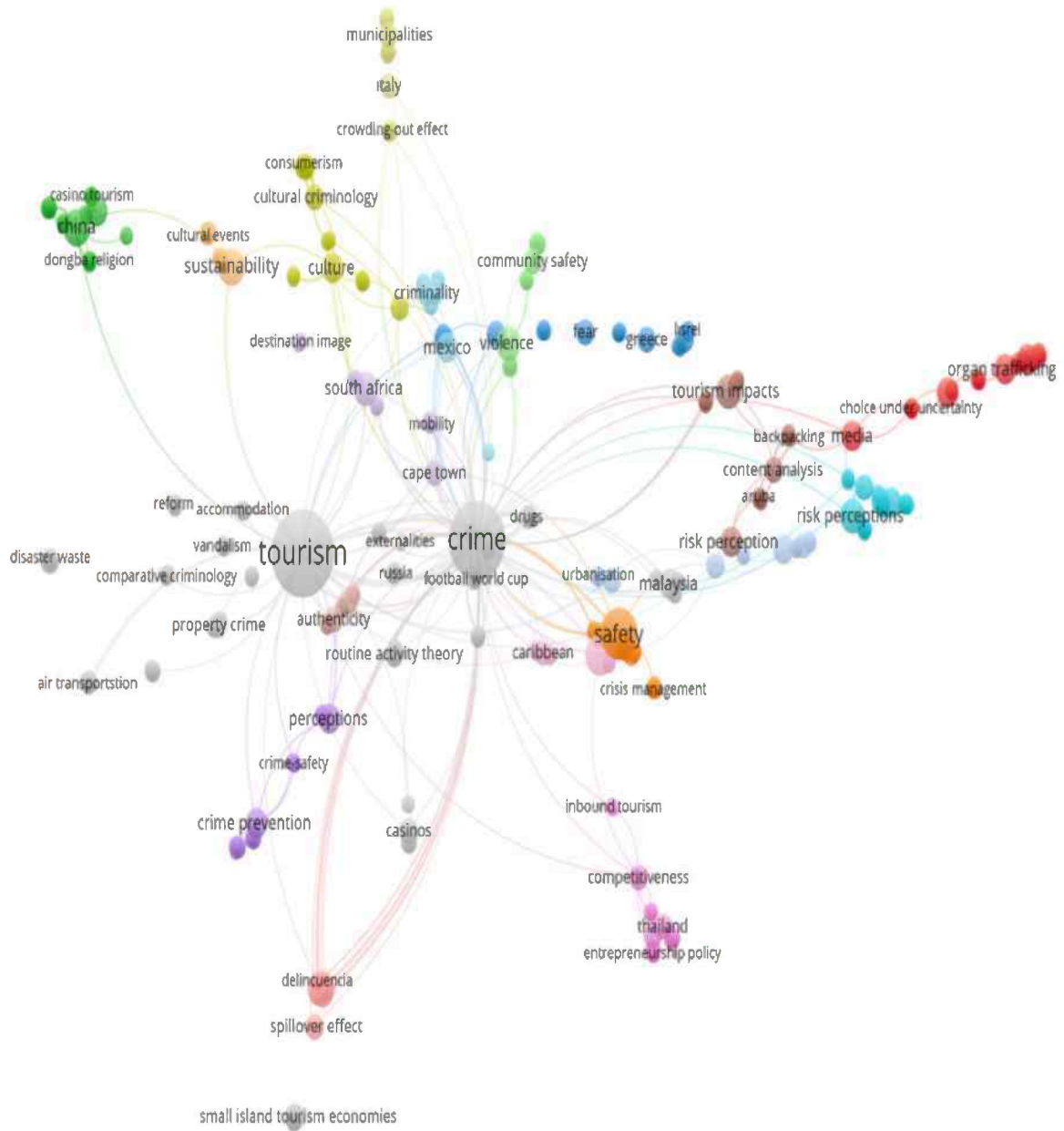


Akademik ilgiler, atıf sayıları, yayın kaynakları, ülkeler ve yazar anahtar kelimeler bilgilerine ek olarak turizm ve suç kavramlarının grafiksel temsillerle oluşturulan ortak görselleştirmeleri Şekil 1, 2, 3 ve 4'te sunulmuştur. Bu grafikleştirme sayesinde atıflar, bağlantılar, yazarlar, dokümanlar ve ülkeler VOSviewer programı yardımıyla görsel bir ağ ile sunulmaktadır.

### **III.I. Turizm ve Suç Kavramlarının Ağ Grafikleri**

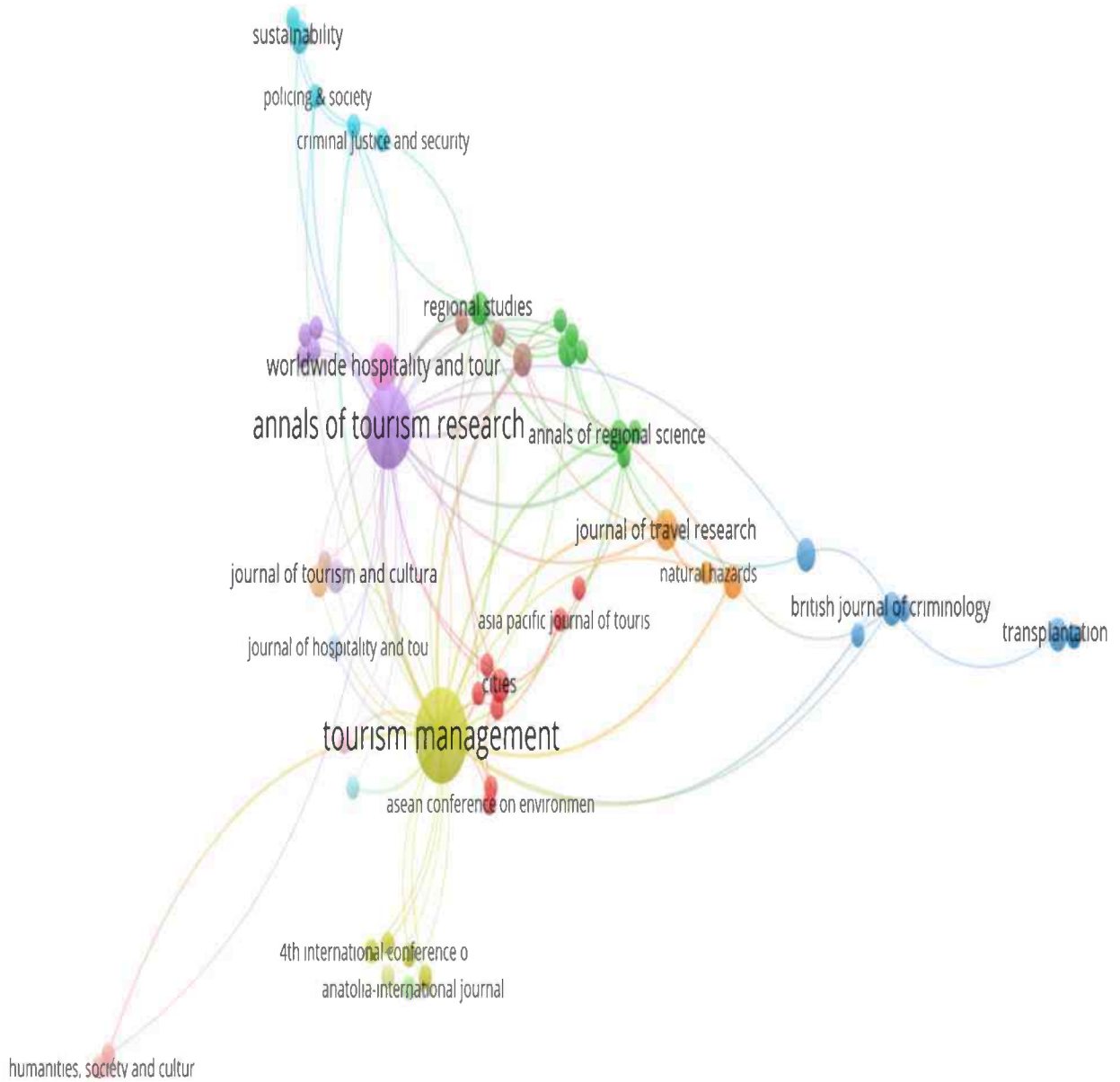
İki terim arasındaki ilişki kuvveti, iki kelimenin eş oluşumlarının gözlemlenen sayısı ile iki terimin beklenen eş oluşum sayısı arasındaki orandır. Benzerliklerin (Jaccard indeksi vb.) ölçümü ile ilgili bağlantının teknik avantajı ise, terimleri defalarca doğrulama imkanı sunmasıdır (Luukkonen vd., 1993; Van Eck & Waltman, 2009; Zitt vd., 2000). Ayrıca ilişki değerinin gücü, terim ilişkisinin iki boyutlu temsili oluşturulan benzerliklerin kümelenmesi için girdi olarak kullanılmaktadır (Van Eck vd., 2010). İki terim arasındaki mesafe, kelimelerin birbirleri ile olan yakınlıklarını gösterirken, bu sayede kelimeler aynı makale özetleri ve başlıklarında sıklıkla birbirlerine yakın olma eğilimi gösterirler. Bu aynı zamanda ağ grafiğinin merkezindeki terimlerin, grafiğin etrafındakilere oranla daha geniş bir terim aralığına sahip olduğunu göstermektedir (Waltman vd., 2010). VOS aralarındaki ilişki güçlü olan terimleri aynı kümeye yerleştirerek buna göre de renklendirmesini gerçekleştirir. Bu nedenle VOS kümeleme algoritması, turizm ve suç literatürünün sınıflandırılması için bir temel sağlamaktadır (Lee vd., 2014:341).

WOS veri tabanında 1974 - 2018 yılları arasında yayınlanan 214 dokümanda yazarlar tarafından toplamda 612 yazar anahtar kelimenin tanımlandığı tespit edilmiştir. Birlikte bulunma (co-occurrence) ve yazar anahtar kelimeler (author keywords) veri matrisi Şekil 1'de görüldüğü üzere bir konu ağı ile görselleştirilmiştir. Ağ 35 kümeye ayrılmış olup, kelime birlikteliği yöntemi ile yapılan ağ analizi sonucunda, 155 düğümden ve 172 bağlantıdan oluşan Şekil 1'deki görsel elde edilmiştir. Görseldeki düğümler (nodes) turizm ve suç alanında kullanılan yazar anahtar kelimeleri, bağlar (links) ise bu kelimeler arasındaki bağlantıları göstermektedir. Bu düğümlerin büyüklüğü araştırmadaki yayınlarda ilgili yazar anahtar kelimelerin daha fazla geçtiğini göstermektedir. Görselin oluşturulmasında daha iyi bağlantı sağlanması için VOSviewer programına yazar anahtar kelimelerin minimum 1 kez kullanılmış olması şartı konulmuştur. Bunun sonucunda ise minimum 1 kez kullanılan 612 yazar anahtar kelimenin en büyük merkezi (en sık kullanılanı) ise 34 kez kullanılan turizmdir. Turizm; suçluluk, suçu önleme, emniyet, güvenlik ve organ kaçakçılığı gibi terimlerle bağlantı kurarken; yazar anahtar kelimelerle en fazla bağlantısı olan terim ise suç olarak görülmektedir. Suç en yoğun bağlantıyı suçluluk ve yayılma etkisi ile kurmaktadır.



**Şekil 1. Turizm ve Suç Kavramlarına Yönelik Yazar Anahtar Kelimelerinin Birlikte Bulunma Durumlarının Ağ Grafiği**

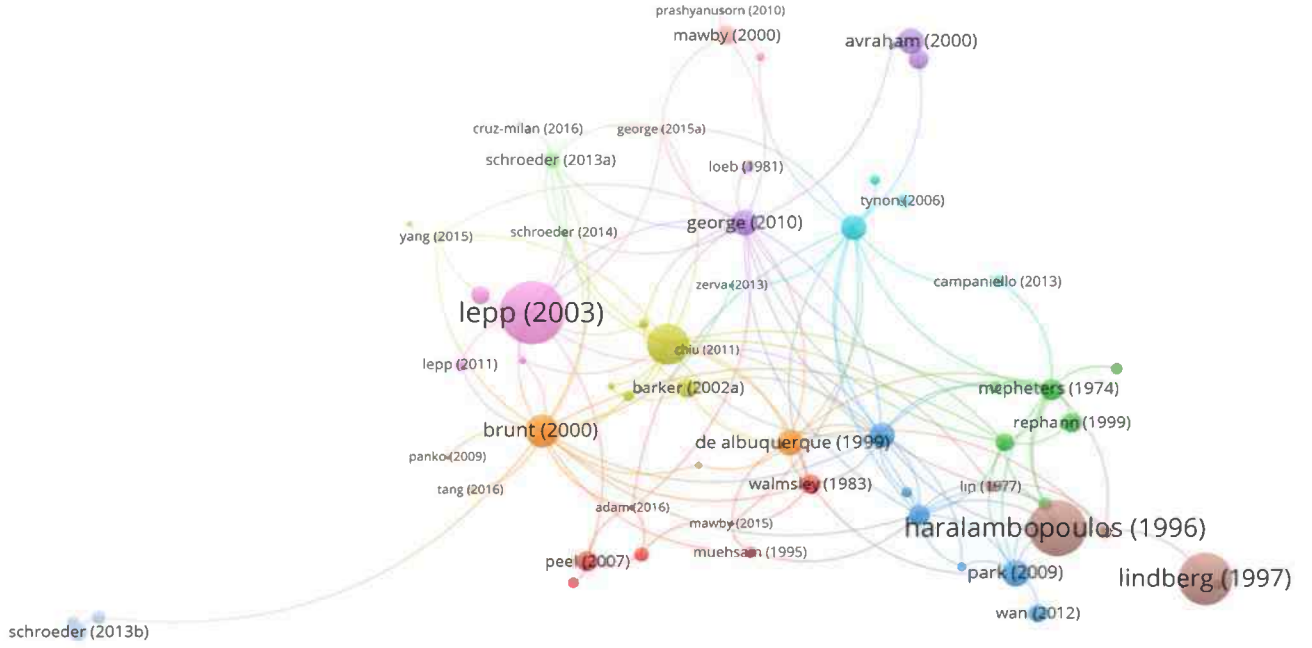
WOS veri tabanındaki turizm ve suç kavramlarına yönelik son 44 yıl içinde yapılan 214 yayının minimum 1 kez kullanılmış olma şartı konulduktan sonra toplamda 157 kaynağa ve 18 kümede yer aldığı belirlenmiştir. 157 kaynağa ait 364 bağlantıdan oluşan Şekil 2'deki görselde, kaynaklar arasındaki ilişkiye bakıldığında ortadaki mor ve sarı renkli iki kaynağın birbirleri ile bağlantısı olan geniş bir ağ yapısı sergilediği, 364 bağlantının 74'ünün "Tourism Management"a ve 55'inin de "Annals of Tourism Research"e ait olduğu görülmektedir. Bu dergiler hem yayın sayısı hem de aldıkları atıf bakımından en yüksek rakamlara sahiptir. Buna göre "Annals of Tourism Research" ve "Tourism Management" kaynaklarının, diğer kaynaklarla karşılaştırıldığında birbirlerine atıf veren daha bağlantılı dergiler olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.



Şekil 2. Turizm ve Suç Kavramlarına Yönelik Atıf ve Kaynakların Ağ Grafiği

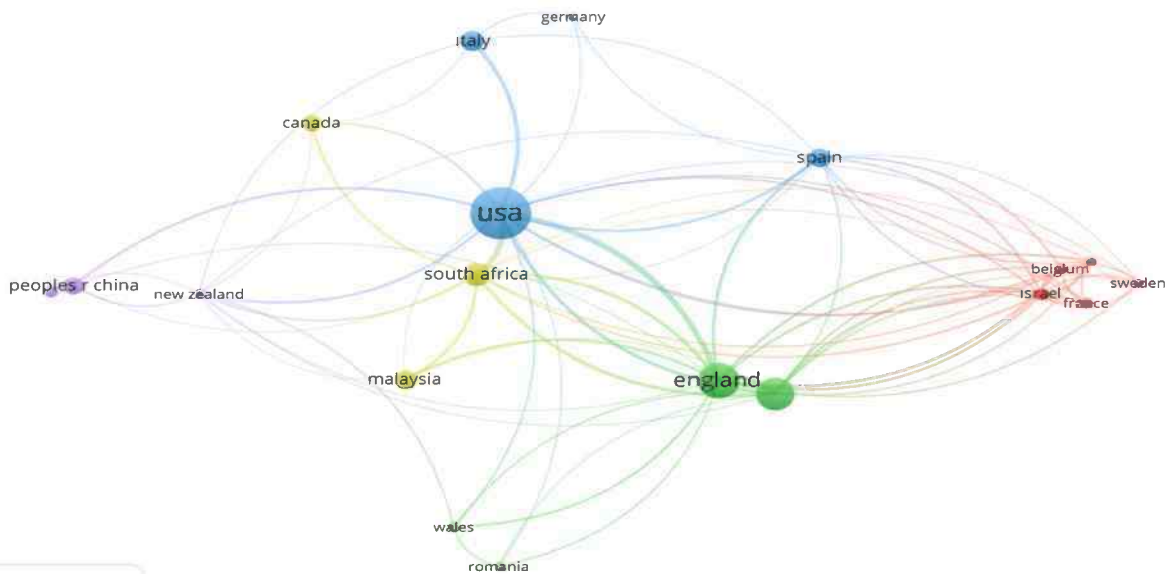
WOS veri tabanındaki turizm ve suç kavramlarına yönelik 214 yayının minimum 1 kez kullanılmış olma şartı konulduktan sonra toplamda 133 dokümanda ve 13 kümede yer aldığı belirlenmiştir. 133 dokümana ait 302 bağlantıdan oluşan Şekil 3'teki görselde dokümanlar arasındaki ilişkiye bakıldığında her biri bir yazarı gösteren büyük halkaların birbirleri ile bağlantısı olan geniş bir ağ yapısı sergilediği ifade edilebilir. Bu halkaların büyüklüğü araştırmadaki dokümanlarda ilgili yazarın adının daha fazla geçtiğini ifade etmektedir. Halka içindeki iki yazar arasında çizgi ne kadar kalınsa, bu iki yazarın daha fazla birlikte çalıştığı ifade edilir. Buna göre, ağ grafiğindeki öne çıkan ve adı en fazla geçen yazar Lepp (2003) 'tir. Dolayısıyla Lepp (2003)' in ağ yapısı daha fazladır.





Şekil 3. Turizm ve Suç Kavramlarına Yönelik Dokümanların Atıf Durumuna Göre Ağ Grafiği

WOS veri tabanındaki dokümanlara ait toplamda 49 farklı ülke yer almasına rağmen, ülkelerin doküman içinde minimum 3 kez kullanılma şartı konulduktan sonra ülke sayısı 22, küme sayısı 5 olarak belirlenmiştir. 22 ülkeye ait 2143 atıf ve 480 bağlantıdan oluşan ağ grafiği Şekil 4'te sunulmuştur. Ağ grafiğinde yer alan kaynaklar arasındaki ilişkiye bakıldığında ortadaki mavi renkli ülkenin (Amerika) en fazla adı ve geçen ve diğerleri ile bağlantısı olan geniş bir ağ yapısı sergilediği, hem yayın sayısı hem de aldığı atıf bakımından en yüksek rakamlara sahip olduğu görülmektedir. Nitekim 480 bağlantının 84'ü "Amerika"ya aittir. Buna göre Amerika'nın, diğer ülkelerle karşılaştırıldığında bağlantılarının daha fazla olduğu ve diğer ülkelere en fazla atıf verilen ülke olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Amerika'nın en fazla ortak yayın içerisinde olduğu ülkeler ise İngiltere ve İtalya'dır.



Şekil 4. Turizm ve Suç Kavramlarının Çalışıldığı Ülkelerin Atıf Durumuna Göre Ağ Grafiği

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bibliyometrik çalışmalarda araştırma ile ilgili yayınların yazarlar, yazarların ülkeleri, yayındaki anahtar kelimeler ve yapılan atıf bilgisi gibi çeşitli verilerin derlenerek, mevcut durumun analiz edilmesi ve geleceğe yönelik yayın stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda turizm ve suç kavramlarını bir arada inceleyen yayınları derlemek ve ağ grafiklerini oluşturmak amacıyla Vosviewer programından yararlanılmıştır. Böylelikle, ilgili alandaki yazarlar, ülkeler, yazar anahtar kelimeler ve kaynakların birbirleri ile etkileşimi belirlenmektedir.

Bu çalışmada WOS veri tabanında 1974 – 2018 yılları arasındaki yayınlar içinde yer alan turizm ve suç ile ilgili yayınların bibliyometrik analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında turizm ve suç kelimeleri ile İşletme-Ekonomi, Çevre Bilimleri Ekolojisi, Kriminoloji Penoloji, Sosyoloji, Devlet Hukuk, Coğrafya, Bilgisayar Bilimi, Mühendislik, Kentsel Çalışmalar ve Sosyal Bilimler alanındaki 214 yayın incelenmiştir. Ayrıca turizm ve suç kavramlarına yönelik yayınların genel olarak yıllara göre dalgalanmalar gösterdiği, 2006 yılından sonra artış göstermeye başladığı ve 2016 yılında zirve yaptığı görülmüştür.

Çalışmada yazarlar arasında en çok atıfın Lepp (2003) tarafından alındığı belirlenmiştir. Haralambopoulos ve Lindberg’de araştırılan alanda kayda değer sayıda atıf alan yazarlardandır. Uluslararası turizm hareketleriyle bağdaştırılan suçları dile getiren Lepp ve Gibson’ın (2003) çalışmasının bu konuda çalışacak araştırmacılara örnek oluşturacak yayınlardan olduğu düşünülmektedir. Ülkelerin atıf durumları incelendiğinde, ABD’nin büyük bir farkla turizm ve suç alanında oldukça fazla atıfa sahip olduğu saptanmıştır. ABD tek başına atıfların yaklaşık olarak %58’ine sahip ülkedir. İtalya ise atıf alma durumu bakımından son ülke konumundadır. Elde edilen bu bulgu, İtalya’nın turizm ve suç kavramlarında WOS kapsamında dizinlenen atıf indeksli yayınlarda oldukça sınırlı sayıda atıflarının olduğunu göstermektedir. Tourism Management ve Annals of Tourism Research dergileri turizm ve suç kapsamında en çok atıf alan dergilerdir. Bu konuda çalışma yapacak araştırmacıların öncelikle Lepp’in (2003) çalışmalarını ve Tourism Management’ın yayınlarını incelemeleri, çalışmalarında yol gösterici olacaktır. Diğer taraftan uluslararası literatürde yer alan (Pizam, 1999; Mawby, 2000; Smart vd., 2017; Adam & Adondo, 2016; Pizam & Mansfeld, 2006) WOS veri tabanındaki yayınlarda turizmin suça etkisi, suçun turizme etkisi, turizm ve suç arasındaki bağlantı, turizmde en fazla işlenen suçlar ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Bu çerçevede turizm ve suç kavramlarına ilişkin dokümanların bibliyometrik olarak incelenmediği tespit edilmiş ve bu çalışma ile tespit edilen boşluğun doldurulacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın başlıca sınırlılığını WOS veri tabanında yer alan dokümanların incelenmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada WOS veri tabanında turizm ve suç terimleri konu sekmesine göre taranarak 214 doküman ulaşılmıştır. Bu bağlamda daha sonraki araştırmalarda SCOPUS gibi farklı veri tabanları da incelenerek araştırma genişletilebilir ve karşılaştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adam, I., & Adongo, C. A. (2016). Do backpackers suffer crime? An empirical investigation of crime perpetrated against backpackers in Ghana. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 60-67.
- Aghaei Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases.
- Ahmad, A. (2013). The constraints of tourism development for a cultural heritage destination: The case of Kampong Ayer (Water Village) in Brunei Darussalam. *Tourism Management Perspectives*, 8, 106-113.
- Altindag, D. T. (2014). Crime and international tourism. *Journal of Labor Research*, 35(1), 1-14.
- Ambagtsheer, F., Jong, J., Bramer, W. M., & Weimar, W. (2016). On patients who purchase organ transplants abroad. *American Journal of Transplantation*, 16(10), 2800-2815.

- Ambagtsheer, F., Zaitch, D., & Weimar, W. (2013). The battle for human organs: organ trafficking and transplant tourism in a global context. *Global Crime*, 14(1), 1-26.
- Aris-Anuar, A. N., Jaini, N., Kamarudin, H., & Nasir, R. A. (2011). Effectiveness evaluation of Safe City Programme in relation to the tourism industry. *Procedia Engineering*, 20, 407-414.
- Aydın, B. (2014). *Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezinde (YÖKTEZ) Yiyecek İçecek İşletmeciliği Alanında Kayıtlı Bulunan Tezlerin Bibliyometrik Analizi*. VII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongre'sinde sunulan bildiri. Dokuz Eylül Üniversitesi, Aydın.
- Bagheri, A. (2016). Child organ trafficking: global reality and inadequate international response. *Medicine, Health Care and Philosophy*, 19(2), 239-246.
- Bar-Ilan, J. (2010). Citations to the "Introduction to Informetrics" Indexed by WoS, Scopus and Google Scholar. *Scientometrics*, 82(3), 495-506.
- Barker, M., Page, S. J., & Meyer, D. (2002). Modeling tourism crime: The 2000 America's cup. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 762-782.
- Barker, M., Page, S. J., & Meyer, D. (2003). Urban visitor perceptions of safety during a special event. *Journal of Travel Research*, 41(4), 355-361.
- Barrett, D. (2011). An opportunity or liability? London 2012 and security. *Safer Communities*, 10(3), 41-48.
- Batra, A. (2008). Foreign tourists' perception towards personal safety and potential crime while visiting Bangkok. *Anatolia*, 19(1), 89-101.
- Biagi, B., Brandano, M., & Detotto, C. (2012). The effect of tourism on crime in Italy: A dynamic panel approach.
- Boas, H., Mor, E., Michowitz, R., Rozen-Zvi, B., & Rahamimov, R. (2015). The Impact of the Israeli Transplantation Law on the Socio-Demographic Profile of Living Kidney Donors. *American Journal of Transplantation*, 15(4), 1076-1080.
- Botterill, D., Pointing, S., Hayes-Jonkers, C., Clough, A., Jones, T., & Rodriguez, C. (2013). Violence, backpackers, security and critical realism. *Annals of tourism research*, 42, 311-333.
- Boyle, F., & Sherman, D. (2006). Scopus: The product and its development. *The Serials Librarian*, 49(3), 147-153.
- Brown, C. B. (2015). Tourism, crime and risk perception: An examination of broadcast media's framing of negative Aruban sentiment in the Natalee Holloway case and its impact on tourism demand. *Tourism Management Perspectives*, 16, 266-277.
- Brunt, P., & Hooton, N. (2010). Community responses to tourism and crime. *Crime prevention and community safety*, 12(1), 42-57.
- Clayton, A., & Boxill, I. (2012). Conclusions: tourism, crime and terrorism: what are the risks, challenges and policy options?. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4(1), 98-100.
- Columb, S. (2015). Beneath the organ trade: a critical analysis of the organ trafficking discourse. *Crime, law and social change*, 63(1-2), 21-47.
- De Albuquerque, K., & McElroy, J. (1999). Tourism and crime in the Caribbean. *Annals of tourism research*, 26(4), 968-984.
- Demir, H., & Erigüç, G. (2018). Bibliyometrik Bir Analiz İle Yönetim Düşünce Sisteminin İncelenmesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 91-114.
- Dimanche, F., & Lepetic, A. (1999). New Orleans tourism and crime: A case study. *Journal of travel research*, 38(1), 19-23.
- Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A. & Pappas, G. (2008). Comparison of Pubmed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: Strengths and Weaknesses. *FASEB Journal*, 22(2), 338-342
- George, R. (2001). The impact of crime on international tourist numbers to Cape Town. *Crime prevention and community safety*, 3(3), 19-29.
- George, R. (2003a). Tourists' fear of crime while on holiday in Cape Town. *Crime prevention and community safety*, 5(1), 13-25.
- George, R. (2003b). Tourist's perceptions of safety and security while visiting Cape Town. *Tourism Management*, 24(5), 575-585.
- George, R. (2010). Visitor perceptions of crime-safety and attitudes towards risk: The case of Table Mountain National Park, Cape Town. *Tourism Management*, 31(6), 806-815.

- George, R. (2012). International tourists' perceptions of crime-risk and their future travel intentions during the 2010 FIFA World Cup™ in South Africa. *Crime Prevention and Community Safety*, 14(2), 79-103.
- George, R., & Mawby, R. I. (2015). Security at the 2012 London Olympics: Spectators' perceptions of London as a safe city. *Security Journal*, 28(1), 93-104.
- Goodman, D., & Deis, L. (2005). Web of Science (2004 version) and Scopus. *The Charleston Advisor*, 6(3), 5-21.
- Harzing, A.-W. & Van der Wal, R. (2007). Google Scholar: the democratization of citation analysis?. *University of Melbourne*, Retrived April 18, 2017 from the World Wide Web: <http://www.harzing.com/download/gsdemo.pdf>.
- Ho, T., Zhao, J., & Brown, M. P. (2009). Examining hotel crimes from police crime reports. *Crime Prevention and Community Safety*, 11(1), 21-33.
- Ho, T., Zhao, J., & Dooley, B. (2017). Hotel crimes: An unexplored victimization in the hospitality industry. *Security Journal*, 30(4), 1097-1111.
- Holcomb, J., & Pizam, A. (2006). Do incidents of theft at tourist destinations have a negative effect on tourists' decisions to travel to affected destinations. *Tourism, security and safety: From theory to practice*, 105-124.
- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi. Retrived April 18, 2019 from the World Wide Web: <http://uzgoru.ikc.edu.tr/S/15018/vosviewer>.
- Jacso, P. (2005). As we may search—comparison of major features of the Web of Science, Scopus, and Google Scholar citation-based and citation-enhanced databases. *Current science*, 89(9), 1537-1547.
- Jud, G. D. (1975). Tourism and crime in Mexico. *Social Science Quarterly*, 324-330.
- Karasözen, B., Bayram, Ö. & Zan, B. U. (2011). WoS ve Scopus VeriTabanlarının Karşılaştırması. *Türk Kütüphaneciliği*, 25(2), 238-260.
- Kasemodel, M. G. C., Makishi, F., Souza, R. C. & Silva, V. L. (2016). Following the trail of crumbs: A bibliometric study on consumer behavior in the Food Science and Technology field. *International Journal of Food Studies*, 5(1), 73-83.
- Lee, C. I., Felps, W., & Baruch, Y. (2014). Toward a taxonomy of career studies through bibliometric visualization. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 339-351.
- Lepp, A., & Gibson, H. (2003). Tourist roles, perceived risk and international tourism. *Annals of tourism research*, 30(3), 606-624.
- Luukkonen, T., Tijssen, R., Persson, O., & Sivertsen, G. (1993). The measurement of international scientific collaboration. *Scientometrics*, 28(1), 15-36.
- Mawby, R. I. (2000). Tourists' Perceptions of Security: The Risk—Fear Paradox. *Tourism Economics*, 6(2), 109-121.
- Mawby, R. I., Tecău, A. S., Constantin, C. P., Chițu, I. B., & Tescașiu, B. (2016). Addressing the security concerns of locals and visitors for the sustainable development of tourist destinations. *Sustainability*, 8(6), 524.
- McPheters, L. R., & Stronge, W. B. (1974). Crime as an environmental externality of tourism: Miami, Florida. *Land Economics*, 50(3), 288-292.
- Mehmood, S., Ahmad, Z., & Khan, A. A. (2016). Dynamic relationships between tourist arrivals, immigrants, and crimes in the United States. *Tourism Management*, 54, 383-392.
- Noruzi, A. (2005). Google Scholar: The New Generation of Citation Indexes. *LIBRI*, 55(4), 170-180.
- Ochrym, R. G. (1990). Street crime, tourism and casinos: An empirical comparison. *Journal of Gambling Studies*, 6(2), 127-138.
- Park, M., & Stokowski, P. A. (2011). Casino gaming and crime: Comparisons among gaming counties and other tourism places. *Journal of Travel Research*, 50(3), 289-302.
- Pizam, A. (1982). Tourism and crime: is there a relationship?. *Journal of Travel Research*, 20(3), 7-10.
- Pizam, A. (1999). A comprehensive approach to classifying acts of crime and violence at tourism destinations. *Journal of travel research*, 38(1), 5-12.
- Pizam, A., & Mansfeld, Y. (2006). Toward a theory of tourism security. *Tourism, security and safety: From theory to practice*, 1-28.

- Rogerson, C. M. (2007). Backpacker tourism in South Africa: Challenges and strategic opportunities. *South African Geographical Journal*, 89(2), 161-171.
- Ryan, C. (1993). Crime, violence, terrorism and tourism: an accidental or intrinsic relationship?. *Tourism Management*, 14(3), 173-183.
- Schroeder, A., & Pennington-Gray, L. (2014). Perceptions of crime at the Olympic Games: What role does media, travel advisories, and social media play?. *Journal of Vacation Marketing*, 20(3), 225-237.
- Sinkovics, N. (2016). Enhancing the foundations for theorising through bibliometric mapping. *International Marketing Review*, 33(3), 327-350.
- Swart, K., George, R., Cassar, J., & Sneyd, C. (2018). The 2014 FIFA World Cup™: Tourists' satisfaction levels and likelihood of repeat visitation to Rio de Janeiro. *Journal of destination marketing & management*, 8, 102-113.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2009). How to normalize cooccurrence data? An analysis of some well-known similarity measures. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 60(8), 1635-1651.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2017). Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. *Scientometrics*, 111(2), 1053-1070.
- Van Eck, N. J., Waltman, L., Dekker, R., & van den Berg, J. (2010). A comparison of two techniques for bibliometric mapping: Multidimensional scaling and VOS. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 61(12), 2405-2416.
- Visualizing Scientific Landscapes. Retrived April 18, 2019 from the World Wide Web: <http://www.vosviewer.com/>.
- Waltman, L., van Eck, N. J., & Noyons, E. C. (2010). A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks. *Journal of Informetrics*, 4(4), 629-635.
- Walmsley, D. J., Boskovic, R. M., & Pigram, J. J. (1983). Tourism and crime: An Australian perspective. *Journal of Leisure Research*, 15(2), 136-155.
- Zitt, M., Bassecoulard, E., & Okubo, Y. (2000). Shadows of the past in international cooperation: Collaboration profiles of the top five producers of science. *Scientometrics*, 47(3), 627-657.



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Yıl: 2019 Cilt-Sayı: 12 (2) ss: 229-251

Academic Review of Economics and Administrative Sciences  
Year: 2019 Vol-Issue: 12 (2) pp: 229-251

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

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.522875

Geliş Tarihi / Received: 05.02.2019

Kabul Tarihi / Accepted: 15.04.2019

Araştırma Makalesi

Research Article

## KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN İŞLETME YAPISINA GÖRE İNCELENMESİ: OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

Engin TENGİLİMOĞLU<sup>2</sup>  
Erkan AKGÖZ<sup>3</sup>

### Özet

Araştırmanın amacı, otellerin kurumsallaşma düzeylerinin sezonluk, zincir ve aile işletmesi olup olmaması gibi özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmektir. Bu bağlamda Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 45 adet 5 yıldızlı otelin üst ve orta kademe yöneticilerine kurumsallaşma düzey ölçeği uygulanmıştır. Kurumsallaşma ölçeği, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini formelleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık ve saydamlık olmak üzere beş farklı boyut üzerinden ölçmektedir. Otellere dair ölçülen kurumsallaşma düzeyleri ile otellerin yapısal özellikleri arasında yapılan analizler sonucunda tam yıl faaliyet gösteren otellerin sezonluk otellere göre daha yüksek düzeyde formelleştiği ve kültürel güç ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun dışında aile işletmesi olmayan otellerin de aile işletmesi olan otellere göre daha yüksek düzeyde formelleştiği tespit edilmiştir. Otellerin herhangi bir zincire dahil olup olmamaları ile kurumsallaşma düzeyleri arasında ilişki tespit edilemezken personel sayısı daha yüksek olan otellerde de formelleşme düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler** : Kurumsallaşma, Formelleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Otel İşletmeleri

**Jel Sınıflandırılması** : L83, L84.

<sup>1</sup> Bu araştırma 02/06/2017 tarihinde sunulan "Otellerin Kurumsal Yönetim Seviyelerine Göre, Online Memnuniyet Düzeylerinin İncelenmesi; Antalya Örneği" isimli Engin TENGİLİMOĞLU'nun yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, entengilimoglu@selcuk.edu.tr, ORCID adresi: <http://orcid.org/0000-0001-7080-6147>

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi/Kırgızistan Manas Üniversitesi, eakgoz@selcuk.edu.tr, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6723-0271>

## EXAMINATION OF INSTITUTIONALIZATION DEGREE ACCORDING TO THE BUSINESS STRUCTURE: A SURVEY ON HOTEL ENTERPRISES

### Abstract

The main objective of this study, to determine the differences of institutional levels of the hotels according to their structural attributes like their owners (family business or not), seasonal work or none seasonal and belonging a chain or not. In this context institutionalization level scale was implemented to senior managers and mid-level managers who work in five star hotels in Antalya. Institutionalization level scale is consisted of five dimensions which are formalization, professionalization, cultural power, consistency and transparency. Results of the analysis which made between the institutionalization level and structural attributes of the hotels in Antalya we found that none seasonal hotels have more formalizations and cultural power than seasonal ones. As well as we determined that none family businesses hotels have more formalization level than family business ones. Finally we found that, the hotels which owns higher staff have higher formalization level.

**Key Words** : Institutionalization, Formalization, Professionalization, Cultural Power, Hotel Enterprises

**Jel Classification** : L83, L84,

### GİRİŞ

Günümüz küresel rekabet ortamında örgütlerin büyümeleri ve uluslararası pazarlarda yer edinebilmeleri ancak iyi bir yönetim sistemi ile mümkün olacaktır. Dahası işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmeleri açısından da yönetim sistemi hayati önem taşımaktadır. Yönetim sisteminin işletmeler açısından taşıdığı önem araştırmacıların bu alana yoğunlaşmasına neden olurken tarihsel süreçte sürekli değişim gösteren yönetim bilimi çalışmaları ise bir süredir kurumsal yönetim üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kurumsal yönetim konusu çeşitli yazarlar tarafından da dile getirildiği gibi ulusal ve uluslararası yazında birbirinden farklı şekillerde ele alınmaktadır (örn; Ulukan, 2005a; Özen, 2010:237; Çakar & Danışman, 2015:269; Candan, 2015:51).

Uluslararası yazında kurumsallaşma anlayışı, kaynağını sosyolojiden alarak örgüt kuramları arasında kendine yer bulan ve 1950'li yıllarda ortaya atılan kurumsal kuramı/teoriyi ifade etmektedir. Genel olarak örgüt ile çevre ilişkisini içeren ve örgütsel yapının oluşumunu inceleyen bir yaklaşımdır. Tarihsel süreçte odaklandığı konular değişmekle birlikte eski (Selznick, 1949) ve yeni kurumsal teori (Meyer & Rowan 1977) olarak iki ayrı dönemde ele alınmıştır. Ulusal yazında ele alınan kurumsallaşma anlayışı ise bazı yazarlar tarafından Türkiye'ye özgü bir anlayış olarak nitelendirilmekte (Ulukan, 2005a) ve aile işletmelerinin kurumsallaşması başlığı altında (Yazıcıoğlu & Koç, 2009) ele alınarak en genel anlamda işletmelerinin kişilerden bağımsız bir sistem dahilinde yönetilmesini (Apaydın, 2009) ifade etmektedir. Bu anlayışa göre kurumsal yönetim, çeşitli boyutlardan oluşmakta ve bu boyutlar aracılığı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ölçülebilmektedir (Yağcı, 2014).

Ulusal yazından farklı olarak uluslararası yazında kurumsallaşma anlayışı, örgütlerin kurumsallaşma süreçlerinin neden ve ne şekilde ortaya çıktığını ve nasıl yayıldığını araştırmaktadır. Kurumsallaşma, ulaşılmaya hedeflenen bir amaç değil mevcut örgütsel düzenin (yapı ve süreçlerin) açıklanması için kullanılan bir araç ya da yöntem olarak ele alınmaktadır (Tavşancı, 2009). Ayrıca uluslararası yazında kurumsallaşma sadece ticari ve ticari olmayan örgütleri kapsayan bir husus da değildir. İstikrarlı, tekrarlanan ve kanıksanmış eylemlerde (örn: aile, evlilik vb.) kurum haline gelebilmektedir (Jepperson, 1991). Ulusal yazının aksine uluslararası yazında kurumsallaşma

örgütsel anlamda verimlilik odaklı bir yaklaşım olarak da görülmemektedir, hatta verimlilik ilkesiyle çeliştiği hallerde bile örgütlerin kurumsallaşmaya çalıştığına değinilmektedir (Meyer & Rowan, 1977; Powell & DiMaggio, 1983; Greenwood & Hinnings, 1996:1029). Ulusal yazında verimlilik ön plana çıkarken uluslararası yazında meşruluk kazanma ve meşruiyeti artırma konuları daha çok ön planda tutulmaktadır (Ulukan, 2005a).

Ulusal ve uluslararası yazında kişilerden bağımsız (nesnellik ve dışsallık) yapı ve süreçlerin (Zucker, 1977), standartların ve prosedürlerin varlığı (Jepperson, 1991:145) ortak bir nokta gibi görülmektedir. Fakat ulusal yazının aksine uluslararası yazında bu unsurların oluşması bilinçli bir süreç değildir. Bu unsurlar çevresel baskılardan kaynaklanarak tekrar niteliği kazanmış ve kendiliğinden oluşmuş unsurlardır. Ulusal yazında ise en temel amaç, işletme verimliliğini arttıracak uygulamaları, bilinçli bir şekilde oluşturulan prosedürler vasıtası ile standartlar haline getirmektir. Ulusal yazında bu tür teknik standartlar ve kişilerden bağımsız sistem ile sürekliliğin sağlanması ön plandadır. Uluslararası yazında ise kurumsallaşma, çevresel baskılara verilen tepkiler neticesinde sağlanacak olan uyum ile örgütlerin meşruluk, süreklilik ve istikrar kazanabileceğini savunan bir örgüt kuramı olarak ele alınmaktadır (Baum & Oliver, 1991:189).

Bu çalışmada ulusal yazına özgü olduğu savunulan (Ulukan, 2005a) kurumsallaşma anlayışı üzerinde durularak en genel anlamda kabul gören 5 alt boyutu (Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Tutarlılık ve Saydamlık) başlıklar halinde açıklanmış ve bu alt boyutlar aracılığı ile Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin kurumsallaşma düzeyleri ölçülmüştür. Daha sonra otellerin sezonluk olup olmaması, herhangi bir zincir otel grubuna dahil olup olmaması, aile işletmesi olup olmaması gibi durumlara göre kurumsallaşma düzeyleri incelenmiştir. Son olarak ilgili yazında sıklıkla ele alınan büyüklük (oda ve personel sayısı) ve kurumsallaşma arasındaki ilişki korelasyon analizi ile tespit edilerek önerilere yer verilmiştir.

## I. KURUMSALLAŞMA BOYUTLARI/GÖSTERGELERİ

Giriş bölümünde ulusal ve uluslararası yazında yer alan kurumsallaşma anlayışına ilişkin farklar kısaca ifade edilmiştir. Çalışma ulusal yazına özgü olduğu savunulan kurumsallaşma anlayışı üzerine kurgulanmış ve uygulama bölümünde de ulusal yazında yer alan kurumsallaşma ölçeği kullanılmıştır. Dolayısıyla çalışmanın buradan sonraki bölümlerinde uluslararası yazında ele alınan kurumsallaşma anlayışından (kurumsal teori) ziyade ulusal yazına özgü olduğu savunulan (Ulukan, 2005a) kurumsallaşma anlayışına odaklanılmıştır. Aşağıdaki tablo, ulusal yazında işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmek için yaygın olarak kullanılan kurumsallaşma göstergelerini/boyutlarını vermektedir.

**Tablo 1 Kurumsallaşma Boyutları\Göstergeleri**

Yazarlar	Kurumsallaşma Göstergeleri \ Boyutları
Apaydın, 2008	Formalleşme, Otonomi, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık
Yazıcıoğlu ve Koç, 2009	İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi
Tavşancı, 2009	Kültürel Güç, Toplumsal Değer ve Normlara Uyum, Profesyonelleşme, Biçimsel Organizasyon Yapısı, Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik, Biçimsel Faaliyet Yapısı, Kurumsal Çevreye Uyum, Biçimsel Yapıya Uyum, Yetki Delegasyonu
Apaydın, 2009	Formalleşme, Profesyonelleşme, Hesap Verebilirlik, Kültürel Güç, Tutarlılık
Karavardar, 2011	İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi
Şanal, 2011	Formalleşme, Profesyonelleşme, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık, Özerklik, Şeffaflık
Sözbilen, 2012	Formalleşme, Profesyonelleşme, Şeffaflık, Kültürel Güç, Tutarlılık
Gül, 2012	Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Tutarlılık, Yetki Devri, Etkin İletişim, Otonomi, Sosyal sorumluluk



<b>Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013</b>	Formalleşme, Profesyonelleşme, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık, Özerklik, Şeffaflık
<b>Zencir, 2013</b>	Formalleşme, Profesyonelleşme, Örgüt Kültürü, Şeffaflık, Tutarlılık, Sosyal Sorumluluk
<b>Yağcı, 2014</b>	Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Tutarlılık
<b>Akın, 2014</b>	İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi
<b>Cevher, 2014</b>	Formalleşme, Profesyonelleşme ve Otonomi, Kültürel Güç, Saydamlık, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık
<b>Candan, 2015</b>	Formalleşme, Otonomi, Kültürel Güç, Şeffaflık, Tutarlılık

Apaydın tarafından 2008 yılında kullanılan ve daha sonra 2009 yılında tekrar gözden geçirilen, son hali ile "Formalleşme, Profesyonelleşme, Hesap Verebilirlik, Kültürel Güç ve Tutarlılık" boyutlarından oluşan kurumsallaşma boyutları en yaygın kullanılan kurumsallaşma çerçevesini oluşturmaktadır. Bu boyutların, kurumsallaşma konusuna en önemli katkısı, işletmelerin kurumsal yönetim düzeylerinin ölçülmesine imkan sağlamasıdır. Ulusal yazında, yukarıda verilen her bir boyut için birkaç önermeden oluşan anketler oluşturulmuştur. Bu boyutları kapsayan anketler vasıtası ile de kurumsal yönetim düzeyleri ölçülerek, bu düzeyin farklı kavramlarla ilişkisi araştırılmıştır. Bu araştırmada, yukarıda çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan kurumsal yönetim boyutlarından, en genel anlamda kabul görmüş olan "Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Tutarlılık, Hesap Verebilirlik" kavramları ele alınmıştır.

## **I.I. Formalleşme**

Formalleşme, ulusal yazında en çok üzerinde durulan kurumsallaşma boyutu olarak ifade edilebilir ve hatta zaman zaman kurumsallaşma ile aynı anlamda kullanıldığı da söylenebilir (Zencir, 2013:13). Genel hatlarıyla formalleşme, işletmede formel organizasyon yapılarının oluşturulması, yönergelerin hazırlanması, süreçlerin bu kurallar çerçevesinde yürütülmesi ve planlanan değişimlerin bu doğrultuda sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (Kimberly, 1979:447). Formalleşme: İşletmelerdeki yapıların, eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması, çalışanların görev, rol, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesi, işletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının oluşturulması (Apaydın, 2008:123), kurallara bağlanan işletme fonksiyonlarının sürekli organize edilmesidir (Karacaoğlu & Sözbilen, 2013).

Tanımlar genel olarak incelendiğinde, formalleşme kavramının örgütlenme ve yöneltme fonksiyonları ile yakından ilgili olduğu görülmektedir. Üzerinde durulan en belirgin nokta, formal bir organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Formal organizasyon yapısı, örgüt içerisinde yer alan bireylerin, görev, rol, yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanarak yazılı hale getirilmesini ifade etmektedir. Clegg (2010:122), formal organizasyon yapılarının 18 yy. da masonlukla birlikte ortaya çıktığından bahsetmektedir. Sanayileşme süreci ile birlikte acil bir ihtiyaç haline gelen örgütlerin kendi disiplin mekanizmalarını oluşturduğu görülmüştür. Bir örgütte organizasyon yapısı oluşturulurken en uygun yapının tercih edilmesi durumsallık değişkenlerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Robbins vd., 2013:141). Uygun örgütlenme türü, amaçlar, büyüklük, teknoloji ve çevre gibi birtakım unsurlara göre değişebilmektedir (Robbins vd., 2013:141). Fakat tercih edilen yapının, formal bir şekilde hayata geçirilmesi, yapı ne kadar farklı olursa olsun, benzer uygulamalarla mümkündür. Bu yapının formalleşmesi yapı içerisinde yer alan mevki ve rollerin formalleşmesi ve bu roller arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini içermektedir. Bu nokta da devreye iş tanımları, iş akışları gibi unsurlar girmekte ve süreçleri standart hale getirerek çıktılarında standartlaşmasına katkıda bulunmaktadır. İş tanımı genel olarak, işin içeriğinin ve metotlarının, işi yapacak kişi veya gruplar için belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Wall & Parker, 2001:7980). İş tanımları genel olarak, yapılacak iş hakkında ayrıntılı bilgi içeren, hangi durumlarda nelerin yapılması gerektiğini

anlatan, kimin kimden emir alacağını ve ilgili işin yetki ve sorumluluklarını açıkça ifade ederek yazılı hale gelmesine yardımcı olmaktadır. İş akışı ise; parçalara bölünmüş ve ayrı ayrı kişiler tarafından yerine getirilecek olan işlerin sıralanması ile ilgili bilgileri içermektedir. Hangi işin hangisinden sonra geleceğini ifade eden ve böylece koordinasyonu sağlayan bilgilendirmelerdir. İş tanımları ve iş akışları örgüt içerisinde yapılacak olan faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceğini, hangi kurallar dahilinde yerine getirileceğini anlatması bakımından prosedürleri de içermektedir.

Formalleşme konusunda dikkati çeken bir diğer unsur ise, düzenlenen örgütsel yapının, yapı içerisindeki ilişkilerin, görev, yetki ve sorumlulukların yazılı hale getirilmesidir. Bu durum, işletme açısından bir takım faydaları da beraberinde getirecektir. Örneğin, bir işi yapan kişi işten ayrılrsa dahi, yazılı hale gelmiş prosedürler ve iş yapma teknikleri ile o işi başkasının yapması kolaylaşacaktır. Bu durum işletmenin, kişilerden bağımsız olarak süreklilik kazanmasına katkı sağlayacaktır. Ancak formalleşme sadece kuralların, prosedürlerin, örgütsel yapının, hiyerarşinin ve görevlerin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi ile sağlanabilecek bir unsur olarak görülmemektedir. Günümüzde birçok işletmede, yazılı hale getirilmiş fakat uygulanmayan, hiçbir işlevi olmayan formalleşme için hazırlanmış kural ve prosedürler görülebilmektedir. Bu formalleşme unsurlarının işletmede var olması işletmenin formalleşmesinde yetersiz kalabilir. Bunların uygulamaya koyulması gerekmektedir. İşletme için hazırlanan bu formalleşme unsurlarının işletme üyeleri tarafından da kabul görmesi, benimsenmesi ve uygulanması formalleşmenin başarıya ulaşması açısından çok büyük önem arz etmektedir.

Formalleşme diğer kurumsallaşma boyutu olarak tanımlanan unsurların başarıya ulaşmasında kilit rol üstlenmektedir. Kurumsallaşma boyutları olarak ifade edilen bütün unsurlar değişen düzeylerde de olsa birbirleri ile ilişki içerisinde. Bu ilişkinin en açık örneği formalleşme ve profesyonelleşme kavramlarında görülmektedir. Formalleşme sürecinde işletmeye kazandırılacak olan yapı ve süreçlerin, profesyonelleşme ile uyumlu olması gerekmektedir. Profesyonelleşme konusunda üzerinde en çok durulan kavram profesyonel çalışanların özerklikleridir. Alanyazın incelendiğinde karşımıza sık sık yüksek düzeyde formalleşmenin getirdiği normların ve kuralların, profesyonel çalışanların özerklik (otonomi) düzeylerini sınırlandıracağı ve hatta ortadan kaldırmaya çalışacağı (Robbins vd., 2013:140) düşüncesi çıkmakta, bunun sonucunda da örgütsel bağlılığın azalacağı iddia edilmektedir (Wallace, 1995:233). Wallace'ın 1995'te yapmış olduğu araştırmada yüksek düzeyde formalleşme ile ortaya çıkan norm ve kuralların profesyonellerin işlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları özerklik (otonomi), saygınlık ve yetkilerinin garanti altına alınmasını sağladığı ifade edilmektedir (Wallace, 1995:234). Bu noktada iki farklı düşüncenin varlığı ortaya çıkmaktadır. İlki formalleşmenin özerkliği azaltması ile bağlılığı düşüreceği, diğeri ise formalleşmenin özerkliği garanti altına alması ile bağlılığı arttıracığı düşüncesidir. Bu iki durumla da karşılaşılması muhtemeldir. Öyle ki, örgütün amacına uygun tasarlanan, kurumsal özelliklere ve kaynaklara göre hazırlanan formalleşme olumlu sonuçlar doğurabilir. Aynı şekilde örgüte uygun olmayan, örgüt üyelerini sınırlayan ve monotonlaştıran bir formalleşme de olumsuz sonuçlara neden olabilir.

Yüksek düzeyde formalleşmeden bahsedilirken, yapılacak veya yapılması muhtemel işlerin yazılı hale getirilerek kurallara bağlanmasından da bahsedilmektedir. Fakat özellikle hizmet sektöründe, örgüt üyelerinin icra edeceği ve karşılaşılabileceği her durumun önceden belirlenerek kurallara bağlanması her zaman mümkün olmayabilir. Bunun en bariz örneği konaklama işletmelerinde sıkça görülmektedir. Bazen herhangi bir misafir, daha önce hiçbir konuğun istemediği, dolayısıyla hiçbir zaman icra edilmemiş bir talepte bulunabilir. Böyle bir durumla karşılaşan örgüt üyesi, bu talep karşısında, yazılı veya sözlü bir kural veya prosedür olmadığı için mecburen insiyatif kullanmak zorunda kalabilir. Bu tür durumlarda, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan örgüt kültürü, örgüt üyelerine örgüte uygun bir davranış düzlemi kazandıracaktır. Böylece örgüt üyeleri önceden belirlenmemiş ve herhangi bir kural oluşturulmamış durumlarla karşılaştıklarında paylaşılan örgüt kültürü sayesinde en doğru tavrı sergileyebilirler. Bu durum formalleşmenin iyi bir örgüt için yeterli olmadığını göstermektedir. Her işi tek tek tespit edip kurallara bağlamak yerine ki bu her iş için mümkün değildir, örgüt üyelerine örgüt kültürü vasıtası ile uygun bir davranış düzleminin sağlanması, kurumsallaşma açısından da büyük önem arz etmektedir. Bu kültür sayesinde örgüt üyeleri aynı zamanda tutarlı davranışlar gösterebilirler.

Formelleşmeye yönelik otelcilik alanında bilinen ilk çalışma Statler'in otellerinde iş standartlarını belirlemesi ve kurmay organizasyon yapısını oluşturmasıdır. Otel ve restoran işletmelerinde hizmetin formelleşmesi, fiziksel ortamla ilgili olabileceği gibi yemek ve içki üretimi gibi somut ürünün kendisiyle de ilgili olabilir. Fiziksel alanlarda formalleşme daha kolay sağlanabilmektedir (Zencir, 2013:13). Otel işletmeleri açısından formalleşmenin, standartların ve prosedürlerin belirlenmesi konusunda öne çıktığı söylenebilir. Bunun örneklerine bakıldığında bir odanın temizlenme süresi, bir yemeği pişirme derecesi, bir mekanda yapılan temizliğin hangi malzemelerle ne şekilde yapılacağını ifade eden talimatlar listesi, check-in ve check-out yapılırken uygulanacak prosedürler, içkilerin ne ölçüde nasıl servis edileceği, kuverin nasıl hazırlanacağı ve daha sayılamayacak bir çok konuda belirli standartların oluşturulduğu görülmektedir. Bu standartların sayısı aynı zamanda işletmenin formallik düzeyi hakkında da bilgi verebilir. Dolayısıyla otel işletmelerinde formalleşme kavramının hem örgütsel yapının meşruiyetini, hem süreçlerin standartlaşmasını, hem yapılan işlere dair yazılı talimat ve prosedürleri, hem de çıktılarının standartlaştırma çabaları ve düzenlemeleri olarak görülebilir.

## **I.II. Profesyonelleşme**

Ulusal yazında kurumsallaşma boyutları arasında incelenen profesyonelleşme; işletme içerisindeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesidir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009:500). Aynı zamanda işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek şekilde (özerklik, sürekli eğitim vb.) geliştirilmesi ve sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunulması (Apaydın, 2008) olarak tanımlanmıştır.

Tanım incelendiğinde birkaç farklı konuya vurgu yaptığı söylenebilir. Bunlardan ilki uzmanlaşma konusudur. Uzmanlaşma, çalışanlara sahip oldukları becerileri etkin biçimde kullanma imkanı sunmaktadır. Uzmanlaşmanın temelinde, üretilen bir işin tamamını yapmaktansa belirli bir safhasında görev alarak o alanda uzman niteliği kazanmak yatmaktadır (Robbins vd., 2013:132). Bu açıdan bakıldığında, uzmanlaşma yapılacak işin bölümlere ayrılmasını da ifade etmektedir. Bunun temel nedeni ise, bir insanın işletme içerisinde yürütülen her işte uzman olamayacağı düşüncesidir. Dolayısıyla iş ne kadar küçülürse, uzmanlıkta o kadar artacaktır. Bunun dışında işletmelerde yürütülen bazı iş ve işlemler, yüksek derecede uzmanlık bilgisi gerektirirken, bazıları (niteliksiz) ise çok daha az düzeyde bilgi ve beceri gerektirmektedir. Bu bilgi ve beceriye sahip çalışanların, işletmenin bütün işlerine (yüksek beceri gerektiren ve gerektirmeyen) dahil olması, kendi bilgi ve becerilerinden işletmenin verimsiz düzeyde faydalanmasına neden olacaktır (Robbins vd., 2013:133). Ayrıca çalışanlara ödenen ücret dikkate alındığında, bilgi ve beceri düzeyi yüksek (nitelikli) personel ile bilgi ve beceri düzeyi düşük personele ödenen ücret farklıdır. Nitelikli personele daha yüksek ücret ödenmesi de niteliksiz personelin yerine getirebileceği işlerin nitelikli personele verilmesi işletme açısından kaynak israfı anlamına gelmektedir. Bu durum otel işletmesi açısından düşünüldüğünde, kat hizmetleri müdürünün koordinasyonu bırakıp oda temizlemesi ya da yapılacak o kadar iş varken bir aşçının bulaşık yıkaması şeklinde örneklendirilebilir. Tanımda dikkati çeken ikinci husus ise görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esaslı dağıtımıdır. Uzmanlaşma kavramı hali hazırda örgütlenme fonksiyonu ile yakından ilişkilidir. Yukarıda belirtildiği gibi uzmanlaşmış bir çalışanın uzmanlık bilgisinden faydalanmak ancak ona uzmanlaştığı işleri vermekle mümkündür. Burada iş bölümü devreye girmektedir. Arthurs'a göre daha dar dizayn edilen iş bölümleri ve açıkça tanımlanmış görev dağılımı, çalışanların hata riskini azaltır, daha az nitelikli personel kullanma ihtiyacı oluşturur, eğitim masraflarını azaltarak maliyetlerin düşmesini sağlar (Arthurs, 2001:7981) ve uzmanlaşmayı kolaylaştırır.

Görev ve yetki dağılımı iki açıdan ele alınabilir. Alt kademe açısından bakıldığında, teknik işlerin o konuda uzman olan alt kademe çalışanlar tarafından yerine getirilmesini ifade eder. Alt kademelerde daha çok teknik konularda uzmanlık gerekir ve uzmanlık alanına giren teknik konularda alt kademelere karar verme yetkisi sunar. Üst kademe yöneticiler açısından düşünüldüğünde ise yetki ve sorumluluk dağılımı daha geniş kitleleri etkilemektedir. Alınan kararlar işletmede çalışan herkesi

etkileyebilir. Dolayısıyla tanımda geçen üçüncü husus olan işletme iklimi üzerinde de etkili olabilir. Profesyoneller, profesyonel olmayan yöneticiler tarafından oluşturulan bürokrasi ve yönetim standartlarını eleştirme eğilimindedirler. Onlar, profesyonel meslektaşları tarafından oluşturulan, yaptıkları işleri ve ödülleri dağıtımını daha meşru ve daha adil kriterlerle değerlendiren objektif norm ve standartları görmek isterler (Wallace, 1995:232). Dolayısıyla profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek bir örgütsel iklimin oluşması, yetki ve sorumluluk dağıtımının uzmanlık esasına göre yapılmasıyla yakından ilişkilidir. Çoğu zaman profesyoneller ile profesyonel olmayan işletme yöneticileri arasında bir çatışma oluştuğu gözlemlenmektedir (Miller, 1967:756). Bu tür çatışmalarda, profesyoneller örgütsel bağlılık yerine mesleki normlarına sadık kalmayı tercih ederler (Wallace, 1995:229). Genel olarak bu çatışmaların kaynağı ise özerklik (otonomi) olarak görülmektedir (Wallace, 1995:229). Miller (1967:756) bu soruna çözüm olarak profesyonel çalışanlar üzerinde daha az örgütsel kontrol uygulanmasını önermektedir. Bu öneri, profesyonellerin özerklik (otonomi) durumlarının iyileştirilmesini ifade etmektedir. Yukarıda verilen tanımda özerklik dikkat çeken bir diğer husustur. Özerklik kısaca, profesyonellerin yaptıkları iş üzerindeki kontrol düzeyleri (Wallace, 1995:232) olarak tanımlanabilir. Profesyonel çalışanlar, sıradan çalışanlardan daha farklıdır. Uzmanlık alanlarına giren günlük işlerinde, karar verme yetkisi ve bu kararlara saygı gösterilmesini beklerler. Özerklik (otonomi) ve takdir edilme ya da saygı görme, onların iş yaşamlarında kendilerine verilen meşru haklar olarak görülür. Onlar işyerinde, yaptıkları işin meşru uzmanları olarak kabul edildiğinden, kendi işlerini nasıl yapacaklarını söyleyecek o alanda daha uzman kişiler yoktur. Dolayısıyla kendi işlerinde kayda değer bir özerklik (otonomi), iş ile ilgili kararlarda özgürlük ve saygı beklerler, işleri yapma metotlarını kendileri belirlerler (Wallace, 1995:235).

Profesyoneller genel olarak kendi alanları ile ilgili kurum, dernek ve benzeri kuruluşlarla ilişki içerisinde olmaktadır. Bu ilişki onların çalıştıkları işletmeleri de etkilemekte ve o alanda genel olarak kabul görmüş iş yapma teknikleri ve diğer yeni uygulamaları işletmelerinin adapte etmesini sağlamaktadır. Bu durum ise, işletme açısından düşünüldüğünde sürekli gelişimi tetiklemekte, işletmenin yapı ve süreçlerinin güncel kalmasını sağlamaktadır. Karacaoğlu ve Sözbilen (2013) profesyonel çalışanların o alanla ilgili olan diğer örgütleri takip ettiğini ve onların başarılı uygulamalarını taklit ederek kendi örgütlerine kazandırdığını bildirmektedir.

### **I.III. Kültürel Güç**

Kültürel güç işletme kültürünün örgüt üyelerince kabullenilme düzeyi olarak tanımlanabilir (Apaydın, 2008:124; Tavşancı, 2009:18; Gül, 2012:56) ve işletmede yaygın olarak paylaşılan temel değerleri ifade etmektedir (Zencir, 2013:18). Yalın bir ifade ile işletmenin paylaştığı değerler kültür olarak tanımlanırken, bu değerlerin işletme genelinde kabul görme düzeyi de kültürün gücünü işaret etmektedir. Dolayısıyla iyi bir kültürün örgüt üyeleri tarafından paylaşılması ile oluşan kültürel güç, örgüt üyelerinin davranışları üzerinde etkili informal kurallar veya normlar olarak kavramsallaştırılabilir. Burada sadece değerlerin paylaşılma düzeyinden bahsedilirse, günümüzde sıklıkla karşılaşılan, kötü değerlere ya da normlara sahip örgütlerin, bu değerlerinin örgüt üyelerince yüksek düzeyde paylaşılması sonucu ortaya çıkan olumsuz durumlarında dahil edilmesine neden olabilir. Dolayısıyla kültürel güç, sadece kültürün paylaşılma düzeyiyle değil, uygunluğu ve arzulanabilirliğiyle de ilgilidir.

Örgüt kültürü, genel olarak örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran inanışlar, değerler, davranış örnekleri ve ortak anlayışları ifade etmektedir (Linstead, 2001:10930; Gregory vd., 2009:673). Altı çizilen bu değerler, örgüt üyelerinin davranışları üzerinde etkilidir. Örgüt üyeleri, kararlarına ve davranışlarına rehberlik etmesi açısından bu değerlere güvenmektedirler (Gregory vd., 2009:673). Yukarıda belirtilen inanışlar, normlar, kurallar ve değerler gibi soyut unsurların yanında örgüt kültürünü ifade eden somut unsurlarda mevcuttur. Görüntü, ürünler, kıyafetler, binalar ve diğer beşeri unsurlar kültürün parçasıdır (Linstead, 2001:10930). Örgütsel semboller, hikayeler ve mitler kültürün açıklayıcı unsurlarıdır ve örgüt içerisinde sosyalizasyonun sağlanmasına yardımcı olurlar (Linstead, 2001:10930). Dolayısıyla örgüt

kültüründen bahsederken, hem değerler, normlar gibi soyut unsurlardan hem de semboller, kıyafetler, fiziki yapılar gibi somut unsurlardan bahsedilmektedir (Gagliardi, 2001:10281).

Örgüt kültürü, kurucu felsefenin ürünü olarak ortaya çıkmakta daha sonra yönetici ve liderlerin rolü, işgörenlerin değer ve inançları, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirdiği sektörün kendine özgü değişkenleri ile bir araya getirilerek o işletmeye özgü bir hal almaktadır (Gül 2012:55). Örgüt içerisinde, inanışlar geniş olarak kabul edildiğinde örgütün sahip olduğu kültürel güç de artmaktadır (Apaydın 2008:124). Kültürel gücün yüksek olması özellikle örgütlerde formal kontrolün çok mümkün olmadığı eylemlerde örgütlerin kültür aracılığıyla kontrolü sağlamasına yardımcı olmaktadır (Tavşancı, 2009:19). Otel işletmeleri düşünüldüğünde ise hizmeti sunan personelin misafire karşı takınmış olduğu tutum ve tavırlarda formal kontrolün sağlanması her zaman çok mümkün değildir. Personellerin her hareketini kontrol etmek hem zaman hem de maddi açıdan çok maliyetli olmasına karşın tam anlamıyla kontrolü sağlamak da pek mümkün görülmemektedir. Dolayısıyla Zencir'in de belirttiği gibi hizmet kalitesinin artırılmasında servis çalışanlarının örgüt kültürünü benimsemesi çok önemlidir (Zencir, 2013:16). Kültür sayesinde örgüt üyeleri, yönetim tarafından beklenen tavır, tutum ve davranışları gönüllü olarak sergileyeceklerdir. Bir nebze yapılan her işte onu yapan kişi tarafından bir self-kontrol sistemi oluşacaktır. Bunun yanı sıra güçlü bir kurumsal kültüre sahip olan işletmelerde, çalışanlar çok zor konularda bile kendi içlerinde kolaylıkla karar verebileceklerdir (Karacaoğlu & Sözbilen, 2013:43).

#### **I.IV. Tutarlılık**

Tutarlılık, örgütlerin vaat ettiği sözü yerine getirmesi, yayınladığı misyonu, izlediği strateji ve yerine getirdiği faaliyetleri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Apaydın, 2008:126; Apaydın, 2009:18; Şanal, 2011:43; Sözbilen, 2012:48; Gül, 2012:48). Bunun yanı sıra, bulunduğu sektörde faaliyet gösteren ve benzer işi yapan diğer örgütlere benzemesi ve benzer koşul ve durumlarda benzer tepkileri vermesi olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2008:126; Sözbilen, 2012:48). Tanım incelendiğinde dikkati çeken husus öncelikle örgütün çevresine vaat ettiği unsurları yerine getirmesidir. Bu vaatler sadece müşterilerle ilgili değildir. Örgütler içinde bulunduğu çevrenin bütün aktörlerine birtakım vaatlerde bulunurlar. Bu vaatler illa sözlü ya da yazılı olarak dile getirilen hususlar değildir. Örgütün kurulmasıyla birlikte çevresine karşı birçok vaat kendiliğinden oluşmuş olur. Bunlardan bir kısmı yasal çevre ile ilgili iken bir kısmı tedarikçileri ve rakipleriyle ilgilidir ve bir kısmı da müşterilerine karşı sunmayı vaat ettiği hizmetleri içermektedir. Tanımdaki ikinci husus ise, misyon ve amaçlar ile, izlenen strateji ve yerine getirilen eylemlerin uyumunu ifade etmektedir. İşletmenin çevresine ilan ettiği misyonu ve amaçları da birer vaat olarak düşünülebilir. Bunlarla uyumlu eylemlerin gerçekleştirilmesi ise amaçlar ile eylemler arasında tutarlılık oluşturacaktır. Diğer bir unsur ise, benzer faaliyetleri yürüten diğer örgütlere benzemesidir. Bu durum kurumsal teori başlığında isomorfizm olarak ele alınmaktadır. Burada bahsedilen benzeşme isomorfizmin üç farklı türünü de (Zorlayıcı (yasal yükümlülükler), Taklitçi ve Kuralcı (normatif) eşbiçimlilik) kapsamaktadır. Dolayısıyla örgütler faaliyette buldukları kurumsal çevrelerinden gelen benzer baskılara benzer tepkiler geliştirerek birbirlerine benzer hale gelirler. Burada önemli olan nokta, örgütlerin genel olarak daha başarılı ve daha meşru algılanan diğer örgütlere benzemeye çalışmalarıdır (Powell & DiMaggio, 1983:70). Bunun aksi düşünüldüğünde örgütlerin aynı alanda faaliyet gösteren ama tutarlı hale gelememiş diğer örgütlere benzemeleri onların tutarlı olduğunu değil aksine tutarsız olduğunu gösterecektir. Tanımda son dikkati çeken unsur ise benzer durumlarda benzer tepkilerin verilmesidir (Zencir, 2013:17). Bunu örnekle açıklamak gerekirse, sunulan bir hizmetin her defasında aynı şekilde sunulmasını ifade etmektedir ya da hizmet sunumu sırasında karşılaşılan bir soruna her defasında aynı çözümün uygulanmasıdır. Bu durum örgütün tutarlı olarak algılanmasında önemli bir noktadır. Hizmetlerin aynı şekilde sunulmasını tutarlılık olarak ifade ederken, örgüte adapte edilen yeniliklerin tutarlılığı zayıflatabileceği düşüncesi akılda oluşmaktadır. Bunun aksine değişim örgüt faaliyetlerine ve etik değerlere uyumlu bir şekilde gerçekleşirse tutarlılığa katkı sağlayacak ve verimliliği arttıracaktır (Şanal, 2011:44). Sürekli değişim ve gelişim göstermek yani kendini yenilemekte örgütler açısından tutarlı bir davranış olarak algılanmaktadır.

Yani örgütler kendi alanlarıyla ilgili yenilikleri ve kendilerini geliştirmeyi tutarlı bir şekilde sürdürebilirler. Bu durumda örgütlerin değişime bakışı ve değişime karşı tutumu tutarlı olmuş olur. Dolayısıyla tutarlılığı sadece aynı kalmak olarak algılamak yanlış olacaktır.

Tutarlılık, örgüt üyelerinin terfi, görevlendirilme, amaç belirleme gibi kritik konularda anlaşılabilmesini sağlayarak (Zencir, 2013:17) örgüt üyeleri tarafından örgüte güvenin artmasını ve dolayısıyla örgütsel adaletin yüksek düzeyde algılanmasını sağlayacaktır (Sözbilen, 2012:49). Bunun sonucunda örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığı artacak ve daha verimli hale gelmeleri mümkün olacaktır (Apaydın, 2009:18). Tutarlılık aynı zamanda örgütün dış çevresinde de örgüte karşı güvenin artmasını sağlayacaktır. Örgütlerin diğer örgütlerce güvenli olarak algılanması örgütün meşruluğunu artırmaktadır (Apaydın, 2009:19). Bunun dışında tutarlılık müşteriler açısından da önemli bir konudur. Çünkü müşteriler hangi şartlarda nelerle karşılaşacaklarını bilmek isterler ve tutarlı örgütler eylemlerinde ve ürünlerinde tutarlı davranarak müşterilerine güven verirler (Zencir, 2013:17). Müşteriler ise genel olarak güven duydukları örgütlerin ürünlerini tercih etme eğilimindedirler.

#### **I.V. Hesap Verebilirlik (Saydamlık)**

İşletmelerin meşruluk kaynaklarından biri olan ve kurumsallaşmanın önemli unsurlarından biri olarak ulusal yazında ele alınan saydamlık işletmenin eylemleri ile ilgili, doğru, açık ve tam bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmesini ifade etmektedir (Yağcı, 2014:30). İşletmelerin saydam olması, eylemlerinin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesini ve eylemlerinin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanmasını da gerektirmektedir (Apaydın, 2008:125). Dolayısıyla saydamlık işletme faaliyetlerine dair bilginin açıklanmasını ifade ederken aynı zamanda bu faaliyetlerin topluma uygunluğunun da kontrol edilebilmesine olanak sağlamaktadır. Bir diğer önemli nokta ise, işletme faaliyetlerinin ilgili kesimlere açıklanması sonucu bu eylemlerin ilgili kesimlerce kabul görmesi halinde işletmenin meşruluğunu arttırmaktadır (Zajac & Westphal, 2004:433).

Bunun yanı sıra saydamlık, çevresi tarafından işletmeye olan güvenin artmasını da sağlamaktadır (Dando & Swift, 2003:196). Çevreye sunulan işletme faaliyetlerine dair, açık ve eksiksiz bilgiler, çevresel unsurları ikna ederek onlarda güven duygusunun oluşmasına imkan vermektedir. İş yaşamındaki önemli unsurlardan biri olan güven kişilerin iş yapma tercihlerini etkilediğinden, diğer işletmeler güvenilir olarak öngörülen işletmelerle daha fazla iş yapma eğilimi göstermektedirler. Bu da işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Apaydın, 2008:125).

Saydamlık işletmelerle ilgili bilginin topluma açıklanması ile sağlanabilir ve performansı artıran bir etkiye sahiptir. Bu durum ise bilgilerin doğru, tam ve önyargısız tutulmasına bağlanabilir. Bu şekilde bilgilerin topluma akışının sağlandığı gibi işletme içinde de ilgili kişilerin kullanımına sunulmaktadır (Apaydın, 2008). Bu sürecin her zaman düzgün bir şekilde yürütülebilmesi için işletmeler kendilerine özgü bir takım uygulamaları benimseyebilirler. İşletmelerin özellikle bilgi sistemlerinde standartlaşmaya gitmesi saydamlığı ve hesap verebilirliği arttıran bir unsurdur (Apaydın, 2009:15). Bilgi sistemlerinde standartlaşma eğilimi ise saydamlığın daha etkili bir şekilde sağlanabilmesi için, bazen işletmelerin gönüllü olarak bazen de çevrenin baskısı ile yoğunlaştığı bir konu olarak göze çarpmaktadır. Aslında devlet, mesleki kuruluşlar ve sektörel kuruluşlar işletmelerin bu anlamda standartlaşması konusunda baskı oluşturmaktadır. Bu baskıların bir diğer örneği de tüketicilerdir.

#### **I.VI. Hipotezlerin Geliştirilmesi**

Oteller açısından önemli bir konu olan faaliyet süresi kurumsallaşma düzeyleri üzerinde etkili olabilmektedir. Genel anlamda oteller faaliyet sürelerine göre sezonluk veya tam yıl faaliyet gösteren oteller olarak iki şekilde değerlendirilmektedir. Sezonluk otellerde sezon dışına çıkıldığında işgören

sayılarının azaltılması, hizmet üretim faaliyetlerine ara verilmesi söz konusudur. Bu durum neticesinde yüksek işgören devir hızı ortaya çıkmakta ve işletme düzeninde sorunlar oluşmaktadır. Sezonda tekrar faaliyete geçen otelde işgörenlerin büyük bir bölümü değişmekte ve işletme kurallarının yeni personellere aktarılması, örgüt kültürünün paylaşılması gibi belirli bir zaman gerektiren sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda Yağcı (2014) 5 yıldızlı oteller arasında tam yıl faaliyet gösteren otellerin sezonluk otellere göre kurumsallaşmanın bütün boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla faaliyet süresi işletmelerin faaliyetlerinin kesintiye uğraması sonucu işletme yapısı ve süreçlerini etkilemekte ve kurumsallaşma düzeyi üzerinde de etkili olmaktadır. Bu düşünceden yola çıkılarak hipotez 1 geliştirilmiştir.

*H1: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre (sezonluk, tam yıl) kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.*

Genel olarak işletmelerin bir zincir gruba dahil olması durumunun daha yüksek düzeyde kurumsallaşmayı doğuracağı yönünde bir inanış vardır. Bir zincire dahil olmak işletmelere satın alma gücü, teknik olanaklar, riskin az olması ve kredinin yüksek olması gibi sağladığı avantajların yanı sıra tedarik sürecinden başlayarak ürünün sunumuna kadar zincir tarafından belirlenmiş standartlara göre hareket edilmesi gibi zorunlulukları da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda Zincir (2013) zincire dahil olan restoranların daha yüksek düzeyde formalleştığını belirtirken Yağcı (2014) ise zincire bağlı otellerin, kurumsallaşmanın bütün boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla işletmelerin bir zincire dahil olması onların yapı ve süreçlerinin etkilenmesine neden olarak kurumsallaşma üzerinde de etkili olmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin herhangi bir zincir gruba dahil olup olmamalarına göre kurumsallaşma düzeylerinin farklılaşacağını ifade eden hipotez 2 geliştirilmiştir.

*H2: İşletmelerin zincire dahil olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.*

Ulusal yazında işletmelerin yapısal özelliklerinden birisi olan sahiplik durumları ile kurumsallaşma düzeyleri de sıklıkla ele alınmaktadır. Özellikle aile işletmesi olup olmama durumunun işletmelerde kurumsallaşma düzeyini etkilediği görülmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Aile üyelerinin aynı zamanda yönetici pozisyonunda olması, alanında uzman olmaması durumunda profesyonelleşmenin önüne geçebilmektedir. Ayrıca patron-yönetici anlayışının yer yer doğurduğu keyfi uygulamalarda formalleşmeyi etkilemektedir. Bu bağlamda Yağcı (2014) 5 yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında aile işletmesi olan otellerin aile işletmesi olmayan otellere göre daha yüksek düzeyde kurumsallaştığını bulmuştur. Bu bulgudan yola çıkarak otellerin aile işletmesi olup olmama durumuna göre kurumsallaşma düzeylerinin farklılaşacağını ifade eden hipotez 3 geliştirilmiştir.

*H3: Otellerin sahiplik durumlarına göre kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.*

Hall ve diğerleri (1967) örgütlerin büyümeleri ile daha kompleks bir yapıya bürüneceğini ve bunun sonucu olarak da formalleşme unsuruna daha çok ihtiyaç duyabileceklerini belirtmektedir. Duyulan ihtiyaç neticesinde ise daha yüksek düzeyde formalleşmenin ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin büyüklüğü formelleşme düzeyi ve kurumsallaşma düzeyi ile ilişkilendirilmektedir. Büyüklük kavramı oteller için düşünüldüğünde personel sayısı ve oda sayısı olarak değerlendirilmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları arasındaki ilişkiyi ifade eden hipotez 4 geliştirilmiştir.

*H4: Otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.*

## II.YÖNTEM

Araştırmanın genel amacı, otellerin sahip oldukları kurumsallaşma düzeyleri ile yapısal özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Araştırmada Yağcı'nın 2014 yılında hazırlamış olduğu "Konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın iş yaşam dengesi aracılığıyla

*tükenmişlik düzeyine etkisi: Beş yıldızlı otel genel müdürleri üzerine bir uygulama*" adlı doktora tezinde otellerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmek için kullanmış olduğu kurumsallaşma düzey ölçeği kullanılmıştır. Kurumsallaşma düzeyinin ölçülmesine ilişkin birçok farklı anket bulunmasına karşın, en genel anlamda kabul gören boyutları içermesi ve benzer bir örneklem üzerinde (5 yıldızlı oteller) faktör analizinin yapılarak geçerliliğinin kanıtlanmış olması gibi unsurlar Yağcı'nın anketini tercih etmemizde etkili olmuştur. Yağcı (2014) çalışmasında anketi, farklı yazarların araştırmalarından faydalanarak oluşturduğunu belirtmektedir. Genel olarak kurumsallaşma anketi 5 faktör ve 24 önermeden oluşmaktadır.

Bu bağlamda Yağcı'nın (2014) doktora tezinde kullandığı kurumsallaşma ölçeği kullanılarak otellere ilişkin kurumsallaşma düzeyleri beş farklı boyutta ayrı ayrı ölçülmüştür. Ölçülen kurumsallaşma boyutları düzeylerinin otellerin sezonluk olup olmaması, zincir otel olup olmaması ve aile işletmesi olup olmaması gibi özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklerde t-testi yardımı ile incelenmiştir. Daha sonra otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları arasında korelasyon analizi yapılarak büyüklük ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Antalya'da genel olarak 285 civarında beş yıldızlı otel işletmesi bulunduğu bilinmektedir (Tourismtoday, 2016). Araştırmanın evrenini oluşturan otellerin her birine elektronik posta yoluyla anketler iletilmiş fakat geri dönüş düzeyi çok düşük olduğu için dönüş sağlanamayan otellerden imkanlar doğrutusunda bazıları ile yüz yüze görüşülerek anketler uygulanmıştır. Bunun dışında internet ortamında oluşturulan anket yöntemi ile de otellere ulaşılmaya çalışılmış ve sonuç olarak 45 adet otelden geri dönüş sağlanmıştır. Bu rakam toplam örneklem büyüklüğünün yaklaşık %29'unu temsil etmektedir. Otellere uygulanan anketlerin orta ve üst kademe yöneticiler tarafından doldurulması sağlanmıştır. Bu bağlamda anketler genel olarak, otel müdürü, müdür yardımcıları ve departman müdürleri tarafından doldurulmuştur.

Araştırmada kullanılan kurumsallaşma ölçeği için Cronbach's Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Kurumsallaşma ölçeğinin her bir boyutu için ayrı ayrı hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri aşağıda verilmiştir.

**Tablo 2: Kurumsallaşma Boyutlarına İlişkin Cronbach's Alpha Değerleri**

Kurumsallaşma Boyutları	Cronbach's Alpha
Formalleşme	,852
Profesyonelleşme	,864
Kültürel Güç	,892
Saydamlık	,750
Tutarlılık	,820

Genel olarak kurumsallaşma boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach's Alpha değerlerinin kabul edilebilir (>,700) olduğu görülmektedir.



## II.I. Tanımlayıcı Tablolar

Araştırma kapsamına dahil edilen 45 adet beş yıldızlı otelin tanımlayıcı bilgileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3 Tanımlayıcı Bulgular Tablosu**

Sorular	Cevaplar	Gözlem Sayısı	Yüzde
Sezonluk Otel	Evet	19	42,2
	Hayır	26	57,8
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>100</b>
Sahiplik Durumu	Yerli	41	91,1
	Yabancı	4	8,9
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>100</b>
Zincir Otel	Evet	31	68,9
	Hayır	14	31,1
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>100</b>
Aile İşletmesi	Evet	21	46,7
	Hayır	24	53,3
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>100</b>

Araştırmaya dahil edilen 45 adet beş yıldızlı otelin %42,2'si ile 19 adeti sezonluk otel iken, %57,8'i ile 26 adeti bütün yıl faaliyet gösterdiğini bildirmiştir. Otellerin sahiplik durumları incelendiğinde ise, %91,1 ile 41 adet otelin yerli olduğu ve %8,9 ile sadece 4 otelin yabancılara ait olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil edilen otellerin %68,9'u 31 otel ile zincir otellerden oluşurken %31,1 ile 14 adeti ise herhangi bir otel zincirine bağlı olmadığını belirtmiştir. Otellerin %46'ile 21 adeti aile işletmesi iken, %53,3 ile 24 adeti aile işletmesi değildir.

**Tablo 4: Sayısal Verilere İlişkin Ortalamalar**

Değişkenler	Gözlem Sayısı	Ortalamalar	Std. Sapma
Yüksek Sezonda Personel Sayısı	45	474,22	310,44
Düşük Sezonda Personel Sayısı	45	200,00	235,11
Oda Sayısı	45	477,73	201,30

Tablo incelendiğinde 45 otelin yüksek sezonda ortalama personel sayısı 474'tür, düşük sezonda ise bu sayı 200'e düşmektedir. Yaklaşık olarak %60'lık bir düşüş göze çarpmaktadır. Bu hesaplama hem sezonluk hem de faaliyetlerini tüm yıl devam ettiren iki otel türü de dahil edilmiştir. Standart sapma değerinin yüksek çıkması oteller arasındaki personel sayısının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmaya dahil edilen otellerin ortalama oda sayıları ise 477 olarak hesaplanmıştır.

## II.II. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada kullanılan kurumsallaşma düzey ölçeğine ait sorulara verilen yanıtların ve bu yanıtlara bağlı olarak hesaplanan kurumsallaşma boyutlarının ortalamaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5: Kurumsallaşma Boyutlarının ve Önermelerin Ortalamaları**

Faktörler ve Sorular	N	Ort.	SS.
<b>Faktör 1: FORMALLEŞME</b>		<b>4,46</b>	<b>0,44</b>
1 İşletmemizde, çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır	45	4,64	0,57
2 İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	45	4,37	0,83
3 Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	45	4,55	0,54
4 İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	45	4,40	0,71
5 İşletmemizde kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	45	4,35	0,82
<b>Faktör 2: PROFESYONELLEŞME</b>		<b>4,23</b>	<b>0,42</b>
6 İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir	45	4,55	0,58
7 Çalışanların terfi ettirilmesi, işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır	45	4,26	0,78
8 İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	45	4,35	0,67
9 Profesyoneller yeni politikaların belirlenmesinde söz sahibidir.	45	4,15	0,99
10 İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özellikleri yüksektir.	45	4,31	0,70
11 İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale edilmez.	45	3,77	0,76
<b>Faktör 3: KÜLTÜREL GÜÇ</b>		<b>4,14</b>	<b>0,42</b>
12 Çalışanlarımızda işletmemize karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.	45	4,06	0,80
13 Çalışanlarımız işletme hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadır.	45	4,11	0,68
14 İşletmemizin farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.	45	4,13	0,75
15 İşletmemizin temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur.	45	3,95	0,87
16 Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni çalışanlarımıza aktarılır.	45	4,26	0,68
17 Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	45	3,84	0,70
18 İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	45	4,46	0,69
19 İşletmemizde alınan kararlar, işletme vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uygundur.	45	4,33	0,67
<b>Faktör 4: SAYDAMLIK</b>		<b>4,73</b>	<b>0,44</b>
20 İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşabilmektedir.	45	4,75	0,48
21 İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları v.s.) karşı her konuda açıklayıcıdır.	45	4,71	0,62
<b>Faktör 5: TUTARLILIK</b>		<b>4,54</b>	<b>0,39</b>
22 İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözü tutmaktadır.	45	4,64	0,60
23 İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	45	4,55	0,75
24 İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	45	4,42	0,69

Yukarıdaki tablo faktörler açısından incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip olan boyutun 4,73 ile saydamlık olduğu görülmektedir. Yüksek ortalamaya sahip ikinci boyut ise 4,54 ile tutarlılıktır. Üçüncü yüksek ortalamaya sahip kurumsallaşma boyutu 4,46 ile formalleşme olmuştur. Dördüncü yüksek ortalamaya sahip kurumsallaşma boyutu ise 4,23'lük bir ortalama ile profesyonelleşme olmuştur. Kurumsallaşma boyutları arasında en düşük ortalamaya sahip olanı ise 4,14 ile kültürel güç boyutudur.

Kurumsallaşma ölçeği içerisinde yer alan önermelerden en yüksek ortalamaya sahip olanı ise 4,77 ortalama ile saydamlık boyutu içerisinde yer alan "işletme ile ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabileceğini" ifade eden önermedir. En düşük ortalamaya sahip önermenin ise 3,77 ortalama ile profesyonelleşme boyutunda yer alan "işletmelerde çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale edilmediğini" ifade eden önerme olduğu görülmektedir.

Profesyonelleşme boyutunun en düşük ortalamaya sahip boyut olmazken, profesyonelleşme içerisinde yer alan özerklikle ilgili önermenin anketin en düşük ortalamaya sahip önermesi olması araştırmaya katılan otellerin, profesyonelleşme unsurları içerisinde özellikle özerklik ile ilgili sorun yaşadığını göstermektedir. Diğer profesyonelleşme unsurlarına bakıldığında ortalamaların normal düzeyde olduğu söylenebilir.

### II.III. Otel Özelliklerine Göre Kurumsallaşma Düzeylerinin İncelenmesi

Bu başlıkta, otellerin sezonluk olup olmaması, zincir otel olup olmaması ve aile işletmesi olup olmaması gibi birtakım özelliklere göre kurumsallaşma düzeylerinde farklılık olup olmadığı kurumsallaşma boyutlarına göre ayrı ayrı test edilmiştir. Bu testlerde bütün bu özelliklerin iki seçme düzeyine sahip olmasından dolayı bağımsız örneklerde t-testi kullanılmıştır.

Araştırmaya dahil edilen yabancı otel sayısının az (4 adet) olması çıkan sonucun geçerliliğini büyük ölçüde etkileyecektir. Bu nedenle otellerin yerli-yabancı olma durumlarına göre kurumsallaşma düzeylerinde bir fark olup olmadığı test edilmemiştir.

**a. Otellerin faaliyet sürelerine (sezonluk veya değil) göre kurumsallaşma düzeylerinin karşılaştırılması:** Otellerin sezonluk olup olmamalarına göre kurumsallaşma düzeylerinin karşılaştırılmasını ifade eden hipotez 1'in test edilmesi için bağımsız örneklerde t-testi kullanılmıştır. Teste dair tablolara aşağıda yer verilmiştir.

*H1: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre (sezonluk, tam yıl) kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.*

Aşağıdaki tabloda sezonluk olan ve tüm yıl faaliyet gösteren otel sayıları ve ortalamaları ayrı ayrı verilmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin 19'u sezonluk faaliyet gösterirken 26'sı ise faaliyetlerini tüm yıl sürdürmektedir. Faaliyet sürelerine göre kurumsallaşma boyutları incelendiğinde ise tutarlılık ve saydamlık boyutları dışında bütün boyutlarda tam yıl faaliyette bulunan otellerin düşük düzeyde de olsa yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 6: Otellerin Sezonluk Olup Olmama Durumlarına Göre Ortalamaları**

Sorular	Sezonluk Otel	Gözlem Sayısı	Ort.	SS.
Formalleşme	Evet	19	4,14	0,45
	Hayır	26	4,70	0,27
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,46</b>	<b>0,44</b>
Kültürel Güç	Evet	19	3,94	0,29
	Hayır	26	4,29	0,44
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,14</b>	<b>0,42</b>
Profesyonelleşme	Evet	19	4,18	0,31

	Hayır	26	4,27	0,49
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,23</b>	<b>0,42</b>
<b>Saydamlık</b>	Evet	19	4,76	0,34
	Hayır	26	4,71	0,51
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,73</b>	<b>0,44</b>
<b>Tutarlılık</b>	Evet	19	4,57	0,26
	Hayır	26	4,51	0,47
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,54</b>	<b>0,39</b>

Yukarıda hesaplanan ortalama farklarının istatistiki olarak anlamlı olup olmadığına dair karar aşığıdaki bağımsız örneklerde t-testi tablosu yardımı ile verilebilir.

**Tablo 7: Otellerin Sezonluk Olma Olmamlarına Durumlarına Göre T-Testi Tablosu**

Kurumsal Boyutlar		Levene Testi	T-Testi		
		Sig.	T	Sig	Ort. Farkı
<b>Formalleşme</b>	Varyanslar Eşit	0,131	5,107	<b>0,000</b>	-,55263
	Varyanslar Eşit Değil				
<b>Kültürel Güç</b>	Varyanslar Eşit	0,180	3,013	<b>0,004</b>	-,59645
	Varyanslar Eşit Değil				
<b>Profesyonelleşme</b>	Varyanslar Eşit				
	Varyanslar Eşit Değil	0,031	-0,757	0,453	-,33504
<b>Saydamlık</b>	Varyanslar Eşit	0,361	0,379	0,707	-,22328
	Varyanslar Eşit Değil				
<b>Tutarlılık</b>	Varyanslar Eşit				
	Varyanslar Eşit Değil	0,007	0,593	0,556	-,15898

Yukarıdaki tablo, otellerin faaliyet sürelerine göre kurumsallaşma boyutları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını göstermektedir. T-testinde karar varyansların eşit dağılıp dağılmadığına göre iki farklı değer ile verilir. Yukarıda verilen Levene Testi sütunu boyutlara göre varyansların eşit dağılıp dağılmadığını göstermektedir. Sig. değeri olasılık değeri olan 0,05'ten büyük hesaplanan boyutların (formalleşme, kültürel güç, saydamlık) varyansları eşit dağılım göstermiştir. 0,05'ten küçük hesaplanan boyutların (profesyonelleşme, tutarlılık) varyansları ise eşit dağılım göstermemiştir. Dolayısıyla formalleşme, kültürel güç ve saydamlık boyutları için karar verilirken varyansların eşit dağıldığı durumlar için hesaplanan t-testi sig. değerleri kullanılır. Bu değerler incelendiğinde ise, formalleşme ve kültürel güç boyutlarında hesaplanan farkların anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla *hipotez 1* kısmen kabul edilmiştir.

Yukarıda verilen ortalama tablosunda tüm yıl boyunca faaliyetlerini sürdüren otellerin formalleşme, kültürel güç ve profesyonelleşme boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu belirtmiştik. Bağımsız örneklerde t-testi tablosu ise bize bu farkların formalleşme ve kültürel güç boyutlarında anlamlı olduğunu göstermektedir. Tam yıl faaliyet gösteren otel işletmeleri sezonluk otel işletmelerine göre kurumsallaşmanın formalleşme ve kültürel güç boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahiptirler. Kültürel güç açısından düşünüldüğünde, sezonluk otellerin her yıl kapatılıp yeniden açılması ve büyük oranda çalışanlarının değişmesi kültürün oluşmasını ve paylaşılmasını olumsuz yönde etkileyebilecek bir durum olarak görülebilir. Her sezonda işe yeni başlayan personele işletme kültürünü benimsetmek zor bir durum olarak düşünülebilir. Diğer tarafta tam yıl faaliyet gösteren otellerde düşük sezonda personel sayısı azalsa da personelin büyük bir bölümü yine çalışmaya devam etmektedir. Bu durum kültürel güç açısından olumlu bir etki oluşturabilir. Otel

çalışanlarının çoğu tarafından benimsenmiş bir kültürün, yüksek sezonla birlikte yeni başlayan personele de benimsetilmesi kolaylaşabilir. Formalleşme açısından düşünüldüğünde ise, sezonluk otellerde meydana gelen personel değişimleri her sezon yeni yöneticilerin yeni kural ve prosedürler getirmesine neden olabilir. Bu durumda formalleşme açısından olumsuz etki oluşturabilir. Tam yıl faaliyet gösteren otellerde ise bu kural ve prosedürler oturmuş ve çalışanlar tarafından kabul görmüş olabilir. Buna benzer bir sonuç Yağcı'nın (2014) araştırmasında da görülmektedir. Yağcı tam yıl faaliyet gösteren otellerin sezonluk otellere göre kurumsallaşmanın bütün boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu tespit etmiştir. Bizim araştırmamızda ise formalleşme ve kültürel güç dışında diğer boyutların (profesyonelleşme, saydamlık, tutarlılık) sig. değerlerine bakıldığında, otellerin sezonluk ya da tam yıl faaliyet göstermelerine göre ortalamalarında anlamlı bir farkın oluşmadığı görülmektedir.

**b. Otellerin zincir otel olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma düzeylerinin karşılaştırılması:** Otellerin herhangi bir zincir otel grubuna dahil olması ve olmaması durumlarına göre kurumsallaşma düzeylerinin karşılaştırılmasını ifade eden hipotez 2'nin test edilmesi için bağımsız örneklerde t-testi kullanılmıştır. Teste dair tablolar aşağıda verilmiştir.

*H2: İşletmelerin zincire dahil olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.*

**Tablo 8: Otellerin Zincir Olup Olmama Durumlarına Göre Ortalamaları**

Sorular	Zincir Otel	Gözlem Sayısı	Ort.	SS.
Formalleşme	Evet	31	4,54	0,71
	Hayır	14	4,30	0,13
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,46</b>	<b>0,44</b>
Kültürel Güç	Evet	31	4,17	0,07
	Hayır	14	4,08	0,11
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,14</b>	<b>0,42</b>
Profesyonelleşme	Evet	31	4,23	0,08
	Hayır	14	4,25	0,09
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,23</b>	<b>0,42</b>
Saydamlık	Evet	31	4,72	0,08
	Hayır	14	4,75	0,08
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,73</b>	<b>0,44</b>
Tutarlılık	Evet	31	4,55	0,07
	Hayır	14	4,50	0,07
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,54</b>	<b>0,39</b>

Yukarıdaki tablo, araştırmaya katılan otellerin herhangi bir zincir otel grubuna dahil olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma boyutlarının ortalamalarını vermektedir. Tablo incelendiğinde 31 otelin zincir otel ve geri kalan 14 otelin ise herhangi bir zincir otel grubuna dahil olmadığı görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde zincir otellerin formalleşme ve kültürel güç boyutlarında çok az bir farkla da olsa diğer otellerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Diğer boyutlarda ise zincir olmayan otel işletmeleri çok az farklarla daha yüksek ortalamaya sahiptir. Hesaplanan bu farkların anlamlılığını test etmek için aşağıdaki tabloda yer alan istatistikler kullanılabilir.

**Tablo 9: Otellerin Zincir Otel Olup Olmama Durumlarına Göre T-Testi**

Kurumsal Boyutlar		Levene Testi	T-Testi		
		Sig.	T	Sig.	Ort. Farkı
Formalleşme	Varyanslar Eşit	0,429	1,709	0,095	,24194
	Varyanslar Eşit Değil				
Kültürel Güç	Varyanslar Eşit	0,640	0,607	0,547	,08410
	Varyanslar Eşit Değil				
Profesyonelleşme	Varyanslar Eşit	0,158	-0,136	0,893	-,01882
	Varyanslar Eşit Değil				
Saydamlık	Varyanslar Eşit	0,347	-0,166	0,869	-,02419
	Varyanslar Eşit Değil				
Tutarlılık	Varyanslar Eşit	0,123	0,458	0,649	,05914
	Varyanslar Eşit Değil				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, her bir boyut için hesaplanan sig. değerinin 0,05 olan olasılık değerinden büyük olması, otellerin zincir işletme olup olmaması durumunun kurumsallaşma boyutlarının ortalaması açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Dolayısıyla hipotez 2 kabul edilememiştir. Yağcı (2014) bu sonuçların aksine, zincir otellerin kurumsallaşmanın bütün boyutlarında diğer otellerden daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Zencir (2013) ise restoranlar üzerinde yaptığı bir araştırmada, zincir olan restoranların daha yüksek düzeyde formalleştğini belirtmektedir.

**c. Otellerin aile işletmesi olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma düzeylerinin karşılaştırılması:** Araştırmaya katılan otellerin, aile işletmesi olması ve olmaması durumlarına göre kurumsallaşma düzeylerinin incelenmesini ifade eden Hipotez 3'ün test edilmesi için bağımsız örneklerde t-testi uygulanmıştır. Teste ilişkin tablolar aşağıda verilmiştir.

*H3: Otellerin sahiplik durumlarına göre kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.*

**Tablo 10: Otellerin Aile İşletmesi Olup Olmama Durumlarına Göre Ortalamaları**

Sorular	Aile İşletmesi	Gözlem Sayısı	Ort.	SS.
Formalleşme	Evet	21	4,28	0,11
	Hayır	24	4,62	0,05
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,46</b>	<b>0,44</b>
Kültürel Güç	Evet	21	4,06	0,08
	Hayır	24	4,21	0,09
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,14</b>	<b>0,42</b>
Profesyonelleşme	Evet	21	4,15	0,06
	Hayır	24	4,31	0,10
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,23</b>	<b>0,42</b>
Saydamlık	Evet	21	4,66	0,11
	Hayır	24	4,79	0,07
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,73</b>	<b>0,44</b>
Tutarlılık	Evet	21	4,47	0,08
	Hayır	24	4,59	0,08
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>4,54</b>	<b>0,39</b>

Yukarıdaki tablo, araştırmaya katılan otellerin aile işletmesi olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma boyutlarının ortalamalarını göstermektedir. Otellerden 21'i aile işletmesi iken geri kalan 24'ü ise aile işletmesi değildir. Kurumsallaşma boyutlarının ortalamaları incelendiğinde ise bütün boyutlarda aile işletmesi olmayan otellerin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında en yüksek farkın formalleşme boyutunda ortaya çıktığı söylenebilir. Bu farkların anlamlı olup olmadığını karar vermek için aşağıdaki tablo incelenebilir.

**Tablo 11: Otellerin Aile İşletmesi Olup Olmamlarına Göre T-Testi**

Kurumsal Boyutlar		Levene Testi		T-Testi	
		Sig.	T	Sig.	Ort. Farkı
Formalleşme	Varyanslar Eşit				
	Varyanslar Eşit Değil	0,013	-2,605	<b>0,014</b>	-,33929
Kültürel Güç	Varyanslar Eşit	0,830	-1,206	0,234	-,15327
	Varyanslar Eşit Değil				
Profesyonelleşme	Varyanslar Eşit				
	Varyanslar Eşit Değil	0,010	-1,325	0,193	-,16171
Saydamlık	Varyanslar Eşit	0,319	-0,934	0,355	-,12500
	Varyanslar Eşit Değil				
Tutarlılık	Varyanslar Eşit	0,928	-1,019	0,314	-,12103
	Varyanslar Eşit Değil				

Yukarıda verilen tablo incelendiğinde, levne testinin sig. değerlerinin 0,05 olan olasılık değerinden büyük hesaplanmasından dolayı formalleşme ve profesyonelleşme boyutlarının varyanslarının eşit dağıldığı diğer boyutların ise eşit dağılım göstermediği söylenebilir. Bu iki boyut için karar verilirken varyansların eşit olduğu durumlar için hesaplanan değerler kullanılır. Diğer boyutlar açısından varyansların eşit olmadığı durumlardaki sig. değerlerine bakılır. Sig değerleri incelendiğinde ise sadece formalleşme boyutuna ait değer 0,05 olan olasılık değerinden düşük hesaplandığı görülmektedir. Bu durum bize otellerin aile işletmesi olup olmamasına göre kurumsallaşma boyutlarından sadece formalleşme boyutunun ortalamasında anlamlı bir fark oluştuğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre aile işletmesi olmayan otellerin kurumsallaşma boyutlarından formalleşme düzeyleri daha yüksektir. Bu durum görev yetki dağılımının uzmanlık esasına göre dağıtıldığını ve otelin işleyişinde kuralların hakim olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla *hipotez 3* kısmen kabul edilebilmiştir. Yağcı (2014) araştırmasında aile işletmesi olmayan otellerin bütün bu kurumsallaşma boyutlarında aile işletmesi olan otellere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu bulmuştur. Ayrıca Yazıcıoğlu ve Koç'ta (2009) farklı sektörler üzerinde yaptıkları araştırmada aile işletmesi olmayanların aile işletmelerine göre daha yüksek düzeyde kurumsallaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Bizim araştırmamızda ise sadece formalleşme boyutunda böyle bir fark ortaya çıkmıştır.

#### **II.IV. Personel Sayısı, Oda Sayısı ve Kurumsallaşma Boyutları Arasında Korelasyon Analizi**

Hall ve diğerleri (1967) örgütlerin büyümeleri ile daha kompleks bir yapıya bürüneceklerini ve bunun sonucu olarak da formalleşme unsuruna daha çok ihtiyaç duyacaklarını belirtmektedir. Duyulan ihtiyaç neticesinde ise daha yüksek düzeyde formalleşme ortaya çıkabilir. Otel işletmeleri

açısından düşünüldüğünde bir örgütün büyüklüğü genel olarak birbiri ile ilişkili iki kriter üzerinden değerlendirilebilir. Bunlar istihdam edilen personel sayısı ve mevcut oda sayısıdır. Aslında otellerin istihdam ettikleri personel sayısının genel olarak oda sayıları ile doğru orantılı olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan otellerin yüksek sezonda ortalama personel sayıları 474 iken ortalama oda sayıları 477'dir.

Otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları arasındaki ilişkiyi ifade eden Hipotez 4'ün test edilmesi için Spearman korelasyon analizi uygulanmıştır. Analize dair tablo aşağıda verilmiştir.

H4: Otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları arasında anlamlı ilişki vardır

**Tablo 12: Otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları Arasında Korelasyon Tablosu**

Değişkenler		Oda Say	Per. Say.	Formal.	Kültürel Güç	Prof.	Tutar.
Oda Sayısı	Spearman						
	Sig						
Personel Sayısı	Spearman	<b>,621**</b>					
	Sig	<b>,000</b>					
Formalleşme	Spearman	,225	<b>,559**</b>				
	Sig	,137	<b>,000</b>				
Kültürel güç	Spearman	,250	<b>,406**</b>	<b>,503**</b>			
	Sig	,097	<b>,006</b>	<b>,000</b>			
Profesyonelleşme	Spearman	,0,04	,252	,199	<b>,502**</b>		
	Sig	,978	,095	,189	<b>,000</b>		
Tutarlılık	Spearman	-,210	,079	,0,21	,255	<b>,299*</b>	
	Sig	,167	,606	,892	,091	<b>,046</b>	
Saydamlık	Spearman	,095	-,020	-,018	<b>,381**</b>	,132	,132
	Sig	,534	,899	,908	,010	,388	,388

Yukarıdaki korelasyon tablosunda, korelasyon katsayısı anlamlı olanlar koyu renkle gösterilmiştir. Tabloda ilk göze çarpan oda sayısı ile personel sayısı arasında hesaplanan doğrusal ve pozitif yönlü orta düzeyli ilişkidir. Bu ilişki katsayısı tablo içerisinde hesaplanan en yüksek katsayı olarak da dikkati çekmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi, otellerin istihdam edilen personel sayısını belirlemede kullandığı önemli kriterlerden birisi oda sayılarıdır. Burada beklediğimizin aksine bir sonuç ise oda sayıları ile formalleşme düzeyleri arasında bir ilişkinin tespit edilememiş olmasıdır. Fakat personel sayıları ile formalleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki bulunmuştur. Bu durum Hall ve diğerlerinin (1967) görüşleriyle örtüşmektedir. Personel sayısı otellerin formalleşme düzeyi ile ilişkili bir unsurdur. Aynı zamanda personel sayısı ile kültürel güç boyutu arasında da düşük düzeylide olsa pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Kurumsallaşmanın diğer boyutları ile personel sayısı arasında ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotez 4 kısmen kabul edilebilmiştir.

Yukarıdaki tablo bize aynı zamanda kurumsallaşma boyutlarının kendi içerisindeki ilişki düzeylerini de göstermektedir. Boyutlardan formalleşme ile kültürel güç ve profesyonelleşme ile kültürel güç arasında neredeyse eşit orta düzey pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Profesyonelleşme ve tutarlılık arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bunun dışında kalan boyutlar arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada genel olarak Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin yapısal özelliklerine göre kurumsallaşma düzeyleri incelenmiştir. Aşağıda geliştirilen araştırma hipotezlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 13 Hipotez Sonuçları**

N	Hipotez	Sonuç
H1	İşletmelerin faaliyet sürelerine göre (sezonluk, tam yıl) kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.	Kısmen kabul edildi
H2	İşletmelerin zincire dahil olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.	Kabul edilemedi
H3	Otellerin sahiplik durumlarına göre kurumsallaşma düzeyleri arasında fark vardır.	Kısmen kabul edildi
H4	Otellerin personel ve oda sayıları ile kurumsallaşma boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.	Kısmen kabul edildi

Otellerin faaliyetlerini sezonluk veya tam yıl sürdürmelerine göre kurumsallaşma boyutlarının ortalamalarında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir. Bu analizde bağımsız örneklerde t-testi uygulanmış ve kurumsallaşma boyutlarından sadece formalleşme ve kültürel güç boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Faaliyetlerini tam yıl sürdüren otellerin formalleşme ve kültürel güç düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonucun sezonluk otellerde faaliyetlerin belirli dönemlerde kesintiye uğraması ve buna bağlı olarak personelin değişim göstermesi gibi durumlarla ilgili olabileceği düşünülmüştür. Otellerin sezonluk faaliyette bulunmaları ülkemizin turizm sektöründe önemli bir sorun olan mevsimsellik durumunun bir sonucudur. Turizm faaliyetlerinin tam yıla yayılması konusunda yapılan girişimlerle karar vericiler tarafından üzerinde durulan bir konudur. Sezonluk faaliyetlerin otel işletmelerinde kurumsal yönetim düzeyleri açısından da doğurduğu olumsuz sonuçlar dikkate alınarak otellerin sezon dışında faaliyetlerini tamamen durdurmalarının önüne geçilebilir. Dolayısıyla oteller açısından sezon dışında faaliyetlerin tamamen durdurulması yerine kapasite azaltılması hem mevsimsellik sorunu açısından hem de otellerde ortaya çıkan formalleşme, örgüt kültürü gibi konular açısından önemlidir. Otellere ilişkin ortalama personel sayıları sezon ve sezon dışı olarak iki farklı şekilde hesaplanmıştır. Sonuç olarak sezon dışında istihdam edilen personel sayısının sezonluk otellerden dolayı %60 azaldığı görülmüştür. Bu durum sezonluk faaliyette bulunan otellerin kurumsallaşma dışında istihdam konusunda da olumsuz sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

Çalışmada yapılan bir diğer inceleme ise, araştırmaya dahil edilen otellerin zincir otel olup olmama durumlarına göre kurumsallaşma boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmaması üzerinedir. Bu analiz için bağımsız örneklerde t-testi kullanılmış olup anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Otellerin zincir otel olup olmamaları bu araştırmada kurumsallaşma boyutlarında anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır. Yağcı (2014) bu sonuçların aksine, zincir otellerin kurumsallaşmanın bütün boyutlarında diğer otellerden daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Zencir (2013) ise restoranlar üzerinde yaptığı bir araştırmada, zincir olan restoranların daha yüksek düzeyde formalleştiğini belirtmektedir. Dolayısıyla zincir ve zincir olmayan işletmeler üzerine yapılan çalışmalarda farklı sonuçların çıkması konunun daha iyi araştırılması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışma açısından ise otellerin kurumsallaşabilmeleri için her hangi bir zincir otel grubuna dahil olmaları zorunlu değildir. Bağımsız olarak da kurumsallaşmaları mümkündür.

Otel özellikleri ile kurumsallaşma düzeyleri arasında yapılan son inceleme ise otellerin aile işletmesi olup olmamasının kurumsallaşma boyutlarında herhangi bir farklılık oluşturup

oluşturmaması üzerinedir. Bu bağlamda bağımsız örneklerde t-testi uygulanmış ve sadece formalleşme boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Genel olarak aile işletmesi olmayan otellerin aile işletmesi olan otellere göre daha yüksek düzeyde formalleşmeye sahip olduğu görülmüştür. Benzer bir çalışmada Yağcı (2014) aile işletmesi olmayan otellerin bütün bu kurumsallaşma boyutlarında aile işletmesi olan otellere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu bulmuştur. Ayrıca Yazıcıoğlu ve Koç'ta (2009) farklı sektörler üzerinde yaptıkları araştırmada aile işletmesi olmayanların aile işletmelerine göre daha yüksek düzeyde kurumsallaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar birbiri ile örtüşmesine karşın bizim araştırmamızda kurumsallaşma boyutlarından sadece formalleşme düzeyinde aile işletmesi olmayan otellerin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Formalleşme boyutunda aile işletmelerinin aile işletmesi olmayan otellere göre daha düşük ortalamaya sahip olmasının nedeni, aile bireylerinin yazılı kural ve prosedürler olmaksızın, benzer durumlarda farklı tutumlar sergilemeleri ve yazılı kurallara ihtiyaç duymamaları olabilir. Bu bağlamda aile işletmelerinde ortaya çıkan düşük düzeyde kurumsallaşmanın önüne geçilebilmesi için yazılı kurallara aile üyeleri tarafından da uyulması önemli bir konudur.

Ayrıca araştırmada personel ve oda sayılarına göre otellerin kurumsallaşma boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkinin tespiti için çoklu korelasyon analizi yapılmıştır. Alan yazında personel sayısının artması ile işletmelerin formalleşmeye olan ihtiyacının da artacağı belirtilmektedir (Wallace, 1995). Bu düşünce ışığında yapılan çoklu korelasyon analizinde oda sayısı ile kurumsallaşma boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken personel sayısı ile formalleşme boyutu arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıca oda sayısı ile personel sayısı arasında da pozitif yönlü %62'lik orta düzey bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum aslında otellerin istihdam edeceği personel sayılarını belirlerken sahip oldukları oda sayılarını dikkate aldığını göstermektedir. Diğer bir sonuca göre personel sayısı ile formalleşme arasında pozitif yönlü %55'lik orta düzey bir ilişki vardır. Bu sonuçlardan, otellerin formalleşme düzeyi ile personel sayısının birlikte azalış ve artış gösterdiği söylenebilir. Kurulan çoklu korelasyon analizinde son olarak personel sayısı ile kültürel güç arasında da pozitif yönlü %40'lık düşük düzey bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla oda ve personel sayıları arttıkça otellerin daha yüksek düzeyde kurumsallaştığı söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Akın, G. (2014). İstanbul'daki 4-5 Yıldızlı Otel Personelinin Kurumsallaşma Algısının Öznel İyi Oluş Ve Öz Uyum Düzeylerine Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üni., Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (7), 121-145.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üni., İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 1-22.
- Arthurs, A. J. (2001). *Job Design and Evaluation: Organizational Aspects*. (Editör: Neil J. Smelser ve Paul B. Baltes), International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Elsevier Ltd., 7977-7980.
- Baum J. A. C. ve Oliver C., (1991). Institutional Linkages and Organizational Mortality, *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), 187-218.
- Candan, M. A. (2015). Kalite Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Kurumsallaşmaya Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İşletme Programı, Türk Hava Kurumu Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), 583-594.
- Clegg, S. R. (2010). *Sage Directions In Organization Studies*. Volume 1, Sage, London

- Çakar M. ve Danışman A. (2015). *Kurumsal Kuram*. (Editör: Cenk Sözen ve Nejat Basım). *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta; 2015, 241-271.
- Dando, N. ve T. Swift (2003). Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap. *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), 195-200.
- Gagliardi, P. (2001). Myths and Symbols: Organizational. (Editör: Neil J. Smelser ve Paul B. Baltes), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier Ltd., 10278-10281.
- Greenwood, R. ve Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1022-1054.
- Gregory, B. T., Harris S. G., Armenakis A. A. ve Shook C. L. (2009). Organizational Culture And Effectiveness: A Study Of Values, Attitudes, And Organizational Outcomes. *Journal of Business Research*, 62(2009),673–679.
- Gül, H. (2012). İşletmelerdeki Kurumsallaşma Düzeyinin İşletme Performansına Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Hall, R. H., Johnson N. J. and Haas J. E. (1967). Organizational Size, Complexity, and Formalization. *American Sociological Review*, 32(6), 903-912.
- Jepperson, R. L. (1991). *Institutions, institutional effects, and institutionalism*. (Editör: W. W. Powell ve P. J. DiMaggio), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 143-163.
- Karacaoğlu, K. ve Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 41-56.
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri Ve Belirsizliğe Tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *The Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.
- Linstead, S. A. (2001). *Organizational Culture*. (Editör: Neil J. Smelser ve Paul B. Baltes), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier Ltd., 10930-10934.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1983). *The Structure of Educational Organizations*. (Editörler; Meyer J. W. ve Scott W. R.) *Organizational Environments; Ritual and Rationality*. SAGE, Beverly Hills.
- Miller, G. A. (1967). Professionals in Bureaucracy: Alienation Among Industrial Scientists and Engineers. *American Sociological Review*, 32(5), 755-768.
- Özen, Ş. (2010). *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*. *Örgüt Kuramı*. (Editör: Selami Sargut ve Sükrü Özen) Ankara: İmge Kitabevi, 237-330.
- Powell, W. W. and Dimaggio P.J. (1991). *The New Institutionalism In Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Robbins, S. P., Decenzo D. A. and Coulter M. (2013). *Fundamentals of Management*. (Çeviren; Adem Ögüt), Nobel, Ankara.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grassroots: A study in the sociology of formal organizations*. New York: Harper Torchbooks.
- Sözbilen, G. (2012). Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimciliğe Etkisi: Nevşehir'de Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Şanal, M. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Tavşancı, S. (2009). Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tourism Today, (2016). 5 Yıldızlı Otel Sayısında Avrupa Birincisiyiz, <http://www.tourismtoday.net/5-yildizli-otel-sayisinda-avrupa-birincisiyiz-45988h.htm>. (Erişim; 21.01.2016)
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (2):29-42.
- Wall, T. D. Ve Parker S. (2001). *Job Design, Psychology of*. (Editör: Neil J. Smelser ve Paul B. Baltes), International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Elsevier Ltd., 7980-7983.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 40 (2), 228-255.
- Yağcı, E. (2014). Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Turizm İşletmeciliği, Akdeniz Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.
- Zajak, E. J. ve Westphal, J. D. (2004). The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions. *American Sociological Review*, 69(3), 433-457.
- Zencir, E. (2013). Birinci Sınıf Restoranlarda Kurumsallaşma Durumunun Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42: 726-43.



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Yıl: 2019 Cilt-Sayı: 12 (2) ss: 252- 263

Academic Review of Economics and Administrative Sciences  
Year: 2019 Vol-Issue: 12 (2) pp: 252- 263

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

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.519116

Geliş Tarihi / Received: 29.01.2019

Kabul Tarihi / Accepted: 04.04.2019

Araştırma Makalesi

Research Article

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SABOTAJA ETKİLERİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

İbrahim YALÇIN<sup>2</sup>  
Ali BAYRAM<sup>3</sup>  
Coşkun AKÇA<sup>4</sup>

### Özet

Örgütlerde sabotaj davranışları çalışanların örgütlerin amaçlarına ulaşmasına engel olan olumsuz davranışlardır. Bu davranış örgütün üyelerine ve maddi kaynaklarına zarar vermeyi amaçlamaktadır. Örgütsel adalet ise çalışanların örgütün uygulamalarına ilişkin adalet algulamalarını ifade etmektedir. Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel adaletin örgütsel sabotaj davranışı üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaçtan hareketle Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan “Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği” ve Altıntaş (2009) tarafından geliştirilmiş olan “Algılanan Örgütsel Sabotaj Ölçeği” kullanılarak anket formu oluşturulmuştur. Hazırlanan form ile Niğde’de istihdam edilmiş 432 mavi yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Toplanan veriler frekans, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel adaletin örgütsel sabotaj üzerinde etkisi ( $R^2=,402$ ) olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler** : Adalet, Algılanan Örgütsel Adalet, Sabotaj, Örgütsel Sabotaj.

**Jel Sınıflandırılması** : D23.

<sup>1</sup> Bu çalışma 27-29 Nisan 2018 tarihinde düzenlenen 1. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi’nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>2</sup> Doç. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, iyalcin@ohu.edu.tr, ORCID: [http://. 0000-0001-7203-8030](http://orcid.org/0000-0001-7203-8030)

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Samsun Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi, ali.bayram@samsun.edu.tr, ORCID: [http://.0000-0002-0732-0483](http://orcid.org/0000-0002-0732-0483)

<sup>4</sup> Öğr. Gör., Kastamonu Üniversitesi, Küre MYO, coskunakca@kastamonu.edu.tr, , ORCID: [http://. 0000-0003-3020-6694](http://orcid.org/0000-0003-3020-6694)

## A RESEARCH ON THE DETERMINING EFFECTS OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE TO ORGANIZATIONAL SABOTAGE

### **Abstract**

*Sabotage behaviors in organizations are negative behaviors of employees who prevent from achieving organization's goals. This behavior aims to harm the members and material resources of organization. Organizational justice explains to perceptions of employees about practices of organization. The aim of this study is to determine whether the perceived organizational justice has effect on organizational sabotage behavior. For this purpose, questionnaire was formed using 'Perceived Organizational Justice Scale' developed by Niehoff and Moorman (1993) and the 'Perceived Organizational Sabotage Scale' developed by Altıntaş (2009). With the prepared form, data were collected from 432 blue-collar employees working in Niğde. The collected data were subjected to frequency, reliability, correlation and regression analysis. As a result of regression analysis performed, it was determined that the effect of perceived organizational justice on organizational sabotage ( $R^2=,402$ )*

**Key Words** : Justice, Perceived Organizational Justice, Sabotage, Organizational Sabotage.

**Jel Classification** : D23.

### **GİRİŞ**

İşyerinde çalışanlar güçsüzlük, hayal kırıklığı, işin kolaylaştırılması, can sıkıntısı / eğlence ve adaletsizlik gibi nedenlerden dolayı çalıştıkları örgütün iş yapma kapasitesini azaltarak örgüte zarar verebilmek için çeşitli olumsuz davranışlar sergilemektedir. Kişisel amaçlar için yapılan olumsuz tanıtım, utanç, üretimdeki gecikmeler, mülkiyete zarar verme, iş ilişkilerinin tahrip edilmesi ya da çalışanların ve müşterilerin zarar görmesi gibi nedenlerle örgütün faaliyetlerine zarar verme, bozmaya ya da yıkmaya yönelik davranışlar olarak tanımlanan işyeri sabotajı (Crino,1994: 312), kuruma ziyan vermek için üretimin kalitesini düşürmeyi amaçlayan grev, iş aksatma, hırsızlık ve ise devam etmeme gibi durumları içeren eylemleri kapsamaktadır (DiBattista, 1991: 348),

İşyerinde sabotajın nedenlerinden bir tanesi de çalışanların örgütün uygulamalarına ilişkin adalet algılamalarıdır. Çalışanlar, çalıştıkları örgüt tarafından haksız muameleye maruz kaldıklarını düşünürlerse sabotaj kararı vererek örgüte zarar verecek davranışlar sergilemeyi deneyebilirler. Adaletsizlik, sıklıkla sabotaj sebebidir (Crino & Leap, 1989; DiBattista, 1996; Neuman & Baron, 1998; Folger & Skarlicki, 1997; Sieh, 1987). Bu iddia doğrudan sabotaj literatüründe test edilmemesine rağmen, adalet üzerindeki ampirik araştırmalar, algılanan adaletsizliğin sabotajla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Greenberg, 1993a).

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel adaletin örgütsel sabotaj davranışı üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaçtan hareketle Niğde'de istihdam edilmiş 432 mavi yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Toplanan veriler frekans, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Literatür incelendiğinde araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan çok fazla çalışmaya rastlanamamıştır. Çalışmanın bu yönü ile literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

## I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### I.I. Örgütsel Adalet

Adalet kelimesi iyi, adil, doğru duyguları ifade eder ve ortak mirasımızın derinliklerine yerleştirilirler (Tyler & Bies, 1990: 77). Adaletle ilgili çalışmalar Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Adams'ın (1965), eşitlik teorisi tanımlamasında, "Bireyler adaletsizlik olarak gördükleri koşullardan memnun kalmazlar, genellikle adaletsizliği ortadan kaldırmak için bir şeyler yaparlar." İnsanlar adaleti önemser çünkü insan yaşamının temel bir özelliğini oluşturan insan onuruna ve değerine saygı duyarlar (Vanden Bos & Spruijt, 2002: 64). Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, adalet meselesi filozoflar, sosyologlar, siyaset bilimciler, ekonomistler, psikologlar ve diğerleri tarafından büyük ilgi görmektedir (Byrne & Cropanzano, 2001: 4).

Örgütlerde adalet üzerine ilk araştırmalar 1960'larda ortaya çıkmakta olup dağıtımsal adalete odaklandığı görülmektedir. 1970'lerin ortalarında, adaletle ilgili araştırmalar genişlemekte ve işlemsel adalete odaklanmaktadır. 1980'lerin ortasında adalet araştırması tekrar odağını değiştirmekte ve etkileşimsel adaleti incelemektedir. Bugün, örgütsel adalet iyi kabul görmüş ve geniş çapta çalışılan bir teoridir. Örgütsel adalet, her organizasyonun başarısı ile ilgili önemli faktörlerden bir tanesidir. Örgütsel adalet, örgütlerin etkili bir şekilde işlemesi için temel bir gereklilik olarak düşünülür (Jawahar, 2007: 736). İnsanlar, (ödül-iş oranı) başkaları ile karşılaştırıldığında, çabaları için aldıkları ödüller arasında bir tutarsızlık görürlerse, daha fazla veya daha az iş yapmak için motive olmaktadır (Sieh, 1987: 175).

Çalışanlar, hem elde ettikleri sonuçların adilliği hem de organizasyon içindeki davranışların adilliği ile ilgilenmektedir (DiBattista, 1991: 347). Adalet algılamaları, ücret, fayda ve diğer tazminat yönleri gibi insan kaynakları boyutu açısından kararlarda ve süreçlerde önemli bir yere sahiptir (Cohen vd, 2001: 279). Çalışanların iş tatmini, bağlılık ve sadakatlerini sağlamak için, örgütün adalet konularında eşit davranması gerekmektedir. Cropanzano ve arkadaşları (2007: 44) örgütsel adaletin, kuruluşlar ve çalışanlar için büyük bir güven ve bağlılık gibi güçlü yararlar oluşturma potansiyeline sahip olduğunu savunmaktadır. Örgütsel adalet, sonuçların dağılımı ile ilgili kararların nasıl alındığına dair algılardan oluşan (dağıtımsal adalet) ve bu sonuçlardan algılanan adaletin (eşitlik teorisinde incelendiği gibi) insanların örgütlerdeki adalet algılarını ifade eder (Greenberg & Baron, 2003: 68). Adalet, genellikle, algılanan adalet açısından kavramsallaştırılmıştır ve üç boyutlu bir yapı olarak işlevselleştirilmiştir: dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet (Moorman, 1991: 848).

#### a. Dağıtımsal adalet

Dağıtımsal adalet kavramı, Aristoteles'in Nicomachean Etik Kurallarına kadar uzanmaktadır. Onur ve paranın dağıtımında ya da anayasada pay sahibi olanlara bölünmüş olan şeylerde dağıtımsal adalet kendini gösterir (Ross, 1925). Bununla birlikte Homans (1961) dağıtımsal adalet kavramına dikkat çekmektedir. Homans'ın dağıtımsal adalet kuralına göre, taraflar arasında bir sosyal değişim ilişkisinin olması beklenir: (i) Her birinin ödülü, her birinin maliyetiyle orantılı olmalı ve (ii) net ödüller veya kârlar, yatırımlarıyla orantılı olmalıdır. Bu kavramı örgütler bağlamına genişleten Adams (1965), insanların sonuçlarının (yani ödüllerin) girdilere (yani katkılarına) oranının diğer çalışanların oranlarıyla kıyaslama sonucunda eşitsizlikten kaynaklanan gerginlikten kaçınmak için harekete geçtiklerini açıklayan eşitlik teorisini önermektedir.

Deutsch (1975: 139) ve Leventhal (1976: 101), Adams'ın önerisini genişletip "eşitlik" ve "ihtiyaçlar"ın bireylerin sonuçlara ilişkin adalet algılarını geliştiren ek tahsis kuralları olarak tanımlamaktadır. Eşitlik teorisi araştırmasına uygun olarak ( inceleme için bkz. Greenberg, 1982), insanlar sonuçların adil olmadığı algıladıklarında daha az memnun olma eğilimindedir. Dağıtımsal adalet, insanların arasındaki kaynak dağılımının adilliği hakkındaki kişilerin algılarıyla ilgilenir (Greenberg & Baron 2003: 649.).

Bu nedenle, dağıtımsal adaleti algısı, yapılan işe göre elde edilen değer adilliği üzerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1986: 340). Cropanzano ve arkadaşları (2007: 35) eşitlik (her biri için

aynı), adalet (her birinin katkı paylarına göre) ve ihtiyaç (her birinin aciliyetine uygun olarak) kurallarına göre ayırt etmenin dağıtımsal adaleti sağlayacağını belirtmektedir. Dağıtımsal adalet, tüm işçilerin aynı şekilde muamele görmediği gerçeğiyle ilgilidir; sonuç dağılımı işyeri ortamında farklılaşmaktadır (Cropanzano vd, 2001: 179; Dailey & Kirk (1992: 308.), çalışanların ödülleri haksız yere nasıl dağıldığını gösteren 'delil' bularak istifalarını rasyonelleştirebileceğini tespit etmiştir.

### **b. İşlemsel adalet**

İşlemsel adalet terimi, karar verme prosedürlerinin, kendilerine bağlı olan kişiler tarafından adil olarak yargılanma derecesini ifade eder (Tyler & Lind, 1992: 125). Araştırmalar, insanların yalnızca karar verme sonuçlarının adil olmasından değil, aynı zamanda karar verme sürecinin adaletinden de etkilendiğini göstermektedir (McFarlin & Sweeney, 1992: 629). İşlemsel adalet, kişinin yönetime olan güveni ve söz konusu kararı veren kurum veya sisteme olan sadakatini merkezi belirleyicileridir (Lind, 1995: 202). Cropanzano ve arkadaşları (2001: 168), adil sürecin entelektüel ve duygusal tanımaya neden olduğunu ve böylece strateji yürütme konusunda gönüllü işbirliğine dayalı güven ve bağlılığın oluştuğunu savunmaktadır. İşlemsel adalet perspektifi, derecelendirmeleri belirlemek için kullanılan değerlendirme prosedürlerinin adilliği üzerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1986: 341).

Süreç adil olarak algılanırsa, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanların daha fazla isteklilik gösterdikleri görülmektedir (Cropanzano vd. 2007: 37). Karar verme sürecinin adilliği, birey tarafından algılanan dağıtımsal adaletten daha önemli görülmektedir (Jawahar, 2007: 752). Greenberg (1990a: 566), işlemsel adaletin ve dağıtımsal adaletin sahip olduğu farklı sonuçlar arasında ayırım yapmaktadır: İşlemsel adalet sistem memnuniyeti ile bağlantılıken, dağıtımsal adalet sonuç memnuniyeti ile ilişkilendirilmektedir. Büyük ölçüde bu ayırım günümüzde de aynı şekilde devam etmektedir. Leventhal (1976: 126), prosedürlerin altı kritere uydukları ölçüde adil olarak değerlendirilebileceğini savunmaktadır. Bu kriterler: Tutarlılık, ön yargısız olmak, doğruluk, düzeltilebilir, temsiliyet kuralı ve geçerli etik standartlara dayanmasıdır. Lind ve Tyler (1988: 179.) temsil kuralının süreç kontrolüne benzer olduğunu ve Leventhal kriterlerinin Thibaut ve Walker (1975: 34) tarafından ileri sürülen süreç kontrol kavramını içerdiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, yukarıdaki altı kuralın ortak kabulüne rağmen, bazı diğer kuralların, bireylerin işlemsel adalet algılarını yükseltmek için tartışıldığı da iddia edilmektedir.

Önemli bir örnek Tyler'ın (1989: 836) üç kriteri: i) Tarafsızlık, ii) güven ve iii) durum tanıma. Tyler'a (1989) göre, insanların tarafsız, güvenilir ve saygılı bir şekilde muamele görmeleri halinde adil davranıldığını bildirmeleri daha olasıdır. Tarafsızlık, bir üçüncü tarafın veya bir otorite figürünün (yani karar vericinin), eşit muameleyi, dürüstlüğü ve önyargısız davranarak "eşit seviyede bir oyun alanı" oluşturma derecesini ifade eder (Tyler, 1994: 854). Diğer taraftan, güven, karar vericinin iyi niyetleri veya yardımseverlik ile ilgili değerlendirmelere atıfta bulunur (Tyler, 1994: 854). Son olarak, statü tanıma bir kişinin, bir grup yetkilisinin veya üçüncü bir tarafın onlara haysiyet, saygı ve grubun değerli bir üyesi olarak ne ölçüde davrandığına ilişkin değerlendirmesini ifade eder.

### **c. Etkileşimsel adalet**

Bies ve Moag (1986) ve Bies ve Shapiro (1988) etkileşim adaleti yapısı hakkında ilk çalışmaların yayınlanmasından sonra, adalet bilimcileri, etkileşimsel adaleti işlemsel ve dağıtımsal adaletten ayırmaya yöneldiler. Bu kavramın tarihini takip ederken, Greenberg (1993b) etkileşimli adaletin orijinal olarak ayrı bir yapı, üçüncü bir adalet türü olarak ele alındığını belirtmektedir. Bies ve Moag (1986) kaynak dağılımı süreci sırasında kişilerarası davranışın iletişim yönünün adaletine odaklanmaktadır. Bies ve Moag'a göre (1986: 44) Etkileşimsel adaleti tanımlayan dört kriter bulunmaktadır.

- Saygı (kaba olmak yerine kibar olmak),
- Uygunluk (uygunsuz soruları sormaktan kaçınmak ve ön yargısız yorumlar yapmak),
- Doğruluk (aldatıcı değil, iletişimde dürüst olmak)
- Gerekçendirme (karar için açık ve yeterli açıklamalar sağlamak).



Greenberg (1990a: 566) daha sonra bu dört kriteri iki kategori halinde açıklamaktadır. Saygı ve uygunluk kriterlerini kişiler arası adalet olarak; doğruluk ve gerekçelendirme kriterlerini ise bilgilendirme adaleti olarak ifade etmektedir. Birincisi, karar vericilerin nezaket, saygınlık ve saygılı davranma derecelerini yansıtmaktadır. İkincisi ise, karar vericilerin prosedürlerin neden belli bir şekilde kullanıldığını ve sonuçların belirli bir şekilde nasıl dağıtıldığını açıklama derecesini yansıtmaktadır.

## **I.II. Örgütsel Sabotaj**

Dubois (1979: 212), sabotajı, üretim miktarını veya kalitesini düşürmek için grev, yavaşlama, hevesiz çalışma, hırsızlık ve devamsızlık gibi sermaye çıkarına yönelik herhangi bir eylem olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Rosow (1974: 97), sabotajı, bir çalışanın hedeflenen organizasyonda bir üretim kaybına neden olmak için amaçladığı herhangi bir davranış olarak ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar, sabotajı bir bireyin kendi çevresi için verilen tepkiden kaynaklanan rasyonel bir davranış olarak kavramsallaştırmayı savunmaktadır (Analoui, 1995; DiBattista, 1996; Jermier, 1988). İşyeri sabotajı, sabotajcılarının kişisel amaçları için yaptıkları olumsuz bir tanıtım, utanç, üretimdeki gecikmeler, mülkiyete zarar verme, iş ilişkilerinin tahrip edilmesi ya da çalışanların ve müşterilerin zarar görmesi gibi nedenlerle örgütün faaliyetlerine zarar verme, bozmaya ya da yıkmaya yönelik davranışlardır (Crino, 1994: 312).

Literatür incelendiğinde güçsüzlük, hayal kırıklığı, işin kolaylaştırılması, can sıkıntısı/ eğlence ve adaletsizlik algılamasının işyerinde sabotaja neden olduğu görülmektedir (Ambrose vd., 2002: 957).

Güçsüzlük, özgürlük ya da özerklik eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Allen & Greenberger, 1980: 98). İşin niteliğini değiştirmeye çalışmak ya da onaylanmayan bir sonuca (yani, kuruluşa değil, kişiye veya çalışma grubuna yarar sağlayan bir şey) ulaşmak için teşvik/katkı denklemini değiştirmek için gerçekleştirilen eylemleri içerir (Analoui, 1995: 56). Programda olmayan molalar kazanmak için makine bozmak gibi yasal olmayan ve tehlikeli grevler güçsüzlüğe örnek olarak gösterilebilir. Ampirik araştırmalar, güçsüz hisseden kişilerin sabotaj yapabileceğini (Bennett, 1998; DiBattista, 1991) ve bu tür yıkıcı davranışların kişilerin kontrolü elde tutma hissini artırabileceğini öne sürmektedir (Allen & Greenberger, 1980: 89).

Örgütsel hayal kırıklığı, hedefe ulaşma veya hedefi gerçekleştirme ile ilgili bir girişim olarak tanımlanır (Spector, 1978: 818). Bu durumda sabotajı harekete geçiren hayal kırıklığının duygusal halidir. Örneğin, işi yapmak için yetersiz kaynaklara duyulan öfke, mülkün kasıtlı imha edilmesine neden olabilir (Taylor & Walton, 1971: 240). Güçsüzlükte olduğu gibi, araştırmalar sabotajın örgütsel hayal kırıklığıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Chen & Spector, 1992: 178). Araştırmacılar adaletsizlik algısının hayal kırıklığı yaratabileceğini ortaya koymaktadır (Brown & Herrstein, 1975: 626).

Sabotajın amacı, işlerin yükünü kolaylaştırmak olduğu zaman, işlerin kolaylaştırılması için kural dışı girişimler gerçekleştirilir. Araştırmalar, çalışma sürecini kolaylaştırma girişiminde bulunmanın sabotajın bir nedeni olabileceğini göstermektedir (Bensman ve Gerver, 1963: 589). Bununla birlikte, işin kolaylaştırılması ile güç gibi ilgili kavramların ayırt edilmesi önemlidir. Güç genellikle kuralları çiğnemeyi içerirken (DiBattista, 1996: 348); işin kolaylaştırılması, amaçlara ulaşmak için onaylanmamış yada onay sonucunu beklemeden gerçekleştirilmiş yöntemleri içerir (Taylor & Walton, 1971: 229). İşin kolaylaştırılması, onaylanmış sonuçları elde etmek için onaylanmamış araçlardan oluşur. İş kolaylaştırmaya yönelik birçok çaba, zararsız veya belki de faydalı olsa da, bu çabalar, bireylerin iş sürecini kolaylaştırırken kuruluşa bir maliyet yüklediği durumlarda sabotaj yapılmasına yol açar (Ambrose vd, 2002: 949).

Sıkıntı/eğlence aktivitelerinin asıl amacı can sıkıntısını gidermek, heyecan oluşturmak veya eğlenmek olduğunda sabotaj sebebi olarak tespit edilir. İşyerindeki saati değiştirmek ya da yangın olmadığı zamanda yangın alarmını çalıştırmak, heyecan seviyesini artırabilir (Crino, 1994: 317).

Araştırmalar, çalışanların can sıkıntılarının hafifletilmesi ve/veya kendilerini veya iş arkadaşlarını eğlendirmek için asıl amaçları sabotaj olmasa bile, can sıkıntısı ya da eğlencenin sabotaja yol açabileceğini göstermektedir (Crino, 1994; DiBattista, 1991; Giacalone & Rosenfeld, 1987; Taylor & Walton, 1971).

Adaletsizlik, çalışanların veya başkasının haksız muamele gördüğü inancına işaret etmektedir. Haksız yere muamele gördüğünü düşünen bir çalışan sabotaj kararı vererek, çalışanların ya da müşterilerin zarar görmesini, ya da mülkiyete zarar verme gibi şeyleri denemek isteyebilir (DeMore, vd. 1988: 80). Adaletsizlik, sıklıkla sabotaj sebebidir (Sieh, 1987: 177) . Bu iddia doğrudan sabotaj literatüründe test edilmemesine rağmen, adalet üzerindeki ampirik araştırmalar, algılanan adaletsizliğin sabotaj (Greenberg, 1993b: 99) ve barbarlık gibi sapmalarla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (DeMore vd, 1988: 85).

Ambrose vd. (2002), yaptıkları çalışmalarında sabotaja yol açan beş nedenden hangisinin daha baskın olduğunu ikincil verilerle ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Sabotaj nedenlerinden hangisinin en baskın olduğunu ele alan çok az araştırma vardır. Ancak, literatürün gözden geçirilmesi, tahmin için bazı öngörüler sağlamaktadır. Sabotaj nedeni olarak adaletsizlik hem sabotajda (Crino, 1994; Crino & Leap, 1989; DiBattista, 1996; Dubois, 1979; Sieh, 1987) hemde örgütsel adalet literatürlerinde ortaya çıkan bir temadır (Bies & Tripp, 1998; Folger & Skarlicki, 1998). Aslında, Greenberg ve Alge (1998, s.84), iş yerinde saldırganlık tartışmalarında (Neuman ve Baron, 1998: 400) örgütsel adaletle dayalı bir yaklaşımın tartışmasız en umut verici yönelimlerden biri olduğunu öne sürmektedir. Yapılan çalışmalar hem İngiliz (Hoad, 1993) hem de Amerikalı işçilerin (Neuman vd, 1996) adil olmayan davranışların işyerlerinde saldırganlığın en temel nedeni olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, adaletsizliğin sabotaj için en baskın sebep olarak düşünülmektedir.

Sabotaj türleri ise işçi sabotajı ve yönetim sabotajı olmak üzere 2'ye ayrılır.

Dubois (1979: 214), işçi sabotajını üç kategori halinde sınıflandırmaktadır: Makine veya ürünlere zarar verme (kundakçılık, makinelere doğrudan zarar, vandalizm, hırsızlık); Üretimi durdurma (grev ve fiilen bir şeyi tahrip etmeden üretimi engellemenin çeşitli yolları denemek); ve yapılan iş miktarını azaltmak (yavaş ilerleme, coşkuyla çalışmama, devamsızlık).

Endüstride bulunan yönetim sabotaj biçimlerini aşağıdaki gibi tanımlamaktadır: Ürünün özelliklerindeki ve tanıtımındaki hatalar, zayıf üretim yöntemleri, zaman israfı, makinenin çalışmadığı zaman, sık sık değişen modeller, zayıf planlama, hammadde kıtlığı, tesisin düzgün bir şekilde bakımının yapılmaması ve üretim metotlarını anlamada bir başarısızlık (Sartin, 1970: 97). Diğer yazarlar (örneğin, Allen ve Greenberger, 1980; Youngblood vd, 1984), düzensiz iş dağılımı, keyfi olarak yapılan yatırımlar, üretkenlikle ilgili ücretler ve haksız terfileri yönetim sabotajına dâhil ederler.

Ambrose ve arkadaşları (2002) adaletsizlik ve işyeri sabotajı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında adaletsizliğin sabotajın en yaygın nedeni olduğunu tespit etmişlerdir. Skarlicki ve arkadaşları (2008), 358 müşteri temsilcisi üzerinde uyguladıkları çalışmalarında kişiler arasında adaletsizlik durumunda çalışanlardan kuruma karşı sabotaj meydana geleceğini göstermiştir.

## II. METODOLOJİ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin hipotezlere, ölçeklere, ana kütle ile örnekleme ilişkin verilere yer verilmiştir.

### a. Araştırmanın amacı, hipotezi ve modeli

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel adaletin örgütsel sabotaj davranışı üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H: Çalışanların adalet algılarının işyerinde sabotaj davranışı üzerine etkisi vardır.

Araştırmanın modeli Şekil 1'de görüldüğü gibidir;



### b. Araştırma yöntemi

Araştırma, algılanan örgütsel adalet ve işyeri sabotajının ölçülmesi için hazırlanan bir anket formu aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Anket formunu hazırlanmasında Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan "Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği" ve "Altıntaş (2009) tarafından geliştirilmiş olan "Algılanan Örgütsel Sabotaj Ölçeği" kullanılarak anket formu oluşturulmuştur. Anket uygulaması üç bölüm ve 33 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde algılanan örgütsel adalet ve son bölümde ise işyeri sabotajı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Anket çalışması için beşli Likert ölçeği esas alınmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda algılanan örgütsel adalet ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha Katsayısı ,846, örgütsel sabotaj ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha Katsayısı ,792 olarak hesaplanmıştır.

Hazırlanan form ile Niğde'de istihdam edilmiş 432 mavi yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Elde edilen veriler "Statistical Package for The Social Sciences" paket programı yardımıyla değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma ile ilgili hipotezin test edilmesinde regresyon analizinden yararlanılmıştır.

### c. Demografik bulgular

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)
Bayan	188	43,5
Bay	244	56,5
Toplam	432	100,0
Yaş Aralıkları	Frekans	Yüzde(%)
20-25 Yaş Arası	259	60,0
26-30 Yaş Arası	101	23,4
30-35 Yaş Arası	45	10,4
36 Yaş ve Üzeri	27	6,2
<b>Toplam</b>	<b>432</b>	<b>100</b>
Toplam İş Tecrübesi	Frekans	Yüzde(%)
İlkokul	37	8,6
Lise	270	62,5
Üniversite	112	25,9
Lisansüstü	13	3,0
<b>Toplam</b>	<b>432</b>	<b>100</b>

Demografik özellikleri itibariyle katılımcıların dağılımı incelendiğinde çoğunluğunun erkek (%56,5), 25 yaşından küçük (%60,0) ve lise mezunu (%62,5) olduğu görülmektedir.

#### d. Değişkenler ile ilgili bulgular

Araştırma değişkenlerine ilişkin verilen cevapların ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Algılanan Örgütsel Adalet	3,3546	,54925	,302
Örgütsel Sabotaj	2,7332	,50016	,250

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise algılanan örgütsel adalet ve örgütsel sabotaj arasında ,634 düzeyinde %1 anlamlılık seviyesinde negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

#### e. Araştırma modelinin test edilmesi

Araştırmanın bu aşamasında araştırma modelinin test edilebilmesi için bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden (Nakip, 2004: 227) regresyon analizi yapılmıştır. Aşağıda her bir ölçeğin modellerinin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakılarak F değerlerine, değişkenler arası ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları olan R değerlerine ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R<sup>2</sup> değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren Beta katsayıları ve kabul edilen hipotezlere ilişkin regresyon modelleri Tablo 4’de görülmektedir.

Yapılan araştırmada algılanan örgütsel adalet ve işyeri sabotajı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için basit regresyon modeli kurulmuştur.

**Tablo 1. Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
<b>Regresyon Modeli</b>								
Sabit	4,669	40,436	,000					
Algılanan Örgütsel Adalet	-,577	-16,989	,000					
				,634	,402	88,622	,000 <sup>a</sup>	Kabul

Modelin geçerlilik ve anlamlılığını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değeri 88,622 ve p=0,000 olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda modelin geçerliliğini ölçen F değeri modelde ±1,96’dan büyük olduğu için ve modelin anlamlılığını ölçen Sig.F değerinin 0,05 ten küçük olduğu için geçerli bir model kurulduğu görülmektedir.

Modelin geçerliliği analiz edildikten sonra bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R<sup>2</sup> değerine bakılmıştır. R değeri ,634 ve R<sup>2</sup> değeri ,402 olarak hesaplanmıştır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütsel davranış literatüründe sapkın bir davranış türü olarak tanımlanan sabotaj kavramı örgütün yapı, faaliyet, işleyiş ve ilişkilerine zarar vermeyi amaçladığından dolayı üzerinde önemli durulması ve izlenmesi gereken bir konudur. Sabotaj sonucunda örgütün çalışanlarının ruhsal ve fiziksel sağlıkları zarar görebileceği gibi örgütün sahip olduğu maddi kaynakların da zarar görerek verimin düşmesine neden olabilir. İzlenerek önlenemeyen sabotaj davranışları yönetilemezse örgütlerin ciddi sorunlarla karşı karşıya kalması kaçınılmaz olacaktır.

Çalışanların örgütün uygulamalarına ilişkin adalet/adaletsizlik algıları da çalışanların sabotaj davranışı sergilemelerine neden olan faktörlerden bir tanesidir. Bu nedenle çalışma kapsamında çalışanların örgütsel adalet algılarının sabotaj davranışına neden olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda genel olarak test etmek için oluşturduğumuz hipotez desteklenmiştir. Tahmin edildiği gibi, adil çalışma koşullarının sabotaj davranışını büyük ölçüde önlediği; aksine adaletsizliğin sabotajın en önemli nedenlerinden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular Ambrose ve arkadaşları (2002) ile Skarlicki ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarını destekler niteliktedir.

Literatür taraması esnasında ulusal literatürde adı geçen değişkenler arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik çok fazla çalışmaya rastlanamamıştır. Dolayısıyla yapılan çalışmanın örgütsel davranış alanındaki eksikliği gidererek literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Bundan sonraki çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, birey-iş ve birey-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin örgütsel sabotaj ile ilişkileri ortaya konularak ulusal literatüre katkı sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press. 2, 267–299.
- Allen, V. L. ve Greenberger, D. B. (1980). Destruction And Perceived Control. In A. Braun, & J. E. Singer (Eds.), *Advances in Environmental Psychology*. New York: Academic Press. 2, 85–109.
- Altıntaş, F. Ç. (2009). Kişiliğin algılanan örgütsel sabotaj davranışları üzerine etkisi. *HÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 95-111.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. ve Schminke, M. (2002). Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947–965.
- Analoui, F. (1995). Workplace sabotage: its styles, motives, and management. *Journal of Management Development*, 14, 48–65.
- Bensman, J. ve Gerver, I. (1963). Crime And Punishment in The Factory: The Function Of Deviancy in Maintaining The Social System. *American Sociological Review*, 28, 588–598.
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press. 1, 43–55.
- Bies, R. J., Shapiro, D. L. ve Cummings, L. L. (1988). Causal Accounts and Managing Organizational Conflict: It is Enough To Say It's Not My Fault? *Communication Research*,
- Brown, R. ve Herrnstein, R. J. (1975). *Psychology*. Boston: Little, Brown. 762.

- Byrne, Z.S. ve R. Cropanzano (2001). "The History of Organizational Justice: The Founders Speak", R. Cropanzano (eds.), *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 2, 3-26.
- Chen, P. Y. ve Spector, P. E. (1992). Relationships of Work Stressors With Aggression, Withdrawal, Theft And Substance Use: An Exploratory Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177-184.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-324.
- Crino, M. D. (1994). Employee Sabotage: A Random or Preventable Phenomenon? *Journal of Managerial Issues*, 6, 311-330.
- Crino, M. D. ve Leap, T. L. (1989). What HR Managers Must Know About Employee Sabotage. *Personnel*, 66(5), 31-38.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., ve Gilliland: W. (2007), "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*, 21, 34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., ve Rupp, D. R. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D.J. (1992). Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent To Turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- DeMore: W., Fisher, J.D., ve Baron, R.M. (1988). The Equity-Control Model As A Predictor of Vandalism Among College Students. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 80-91.
- Deutsch, M. (1975). "Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used As The Basis of Distributive Justice?", *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*, New Haven, CT: Yale University Press.
- DiBattista, R. A. (1991). Creating New Approaches To Recognize and Deter Sabotage. *Public Personnel Management*, 20, 347-352.
- DiBattista, R. A. (1996). Forecasting Sabotage Events in The Workplace. *Public Personnel Management*, 25, 41-52.
- Dubois, P. (1979). *Sabotage In Industry*. Harmondsworth, Middlesex, UK: Pelican. 224.
- Folger, R., ve Skarlicki, D. P. (1998). A Popcorn Metaphor For Employee Aggression. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations, Part A: Violent and Deviant Behavior*. Stamford, CT: JAI Press. 43-82.
- Giocalone, R. A. ve Knouse, S.B. (1990). Justifying Wrongful Employee Behavior: The Role of Personality in Organizational Sabotage. *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands. 9, 55-61.
- Giocalone, R. A. ve Rosenfeld, P. (1987). Reasons For Employee Sabotage in The Workplace. *Journal of Business and Psychology*, 1, 367-378.
- Greenberg, J. (1982) Approaching Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations. In J. Greenberg & R. L. Cohen (eds), *Equity and Justice in Social Behavior*. New York: Academic Press. 389-435.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg, J. (1990a). "Employee Theft As A Reaction To Underpayment Inequity: The Hidden Cost of pay Cuts", *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-68.

- Greenberg, J. (1993b). "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", in R. Cropanzano (ed.), *Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Englewood Cliffs, NJ: Erlbaum, 79-103.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 18th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River. 691.
- Greenberg, J., ve Alge, B. J. (1998). Aggressive Reactions To Workplace Injustice. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations, Part A: Violent and deviant behavior*. London: JAI Press. 83-117.
- Hoad, C.D. (1993). Violence at Work: Perspectives From Research Among 20 British Employers, *Security Journal* 4(2), 64-86.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behaviour and Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace and World, 102-117.
- Jawahar, I. M. (2007). The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. *Journal of Labor Research*, 28, 735-754.
- Jermier, J. M. (1988). Sabotage At Work: The Rational View. In S. B. Bachrach (Ed.), *Research in The Sociology of Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press. 6, 101-134.
- Leventhal, G.S. (1976). "The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations", L. Berkowitz and E. Walster (eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 91-131.
- Lind, E. A. (1995). Justice and Authority Relations in Organizations. In R. Cropanzano & M. K. Kacmar (eds), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*. Westport, CT: Quorum Books. 83-96.
- Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press. s. 267.
- McFarlin, D. and P. Sweeney (1992). "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Moorman, R. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets. *Journal Of Management*. 24, 391- 419.
- Neuman, J. H., Baron, R. A. ve Geddes, D. (1996). A Three-Factor Model of Workplace Aggression: Predicting Specific Forms of Aggression in Organizational Settings. Unpublished Manuscript.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Rosow, J. M. (1974). *The Worker and the Job: Coping with Change*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. 218.
- Sartin, P. (1970). L'homme au travail, forcat du temps'. *Gamma*, Paris. 267.
- Sieh, E. W. (1987). Garment workers: perceptions of inequity and employee theft. *British Journal of Criminology*, 27, 174-191.

- Skarlicki, D. P., van Jaarsveld, D. D. ve Walker, D. D. (2008). Getting Even for Customer Mistreatment: The Role of Moral Identity in the Relationship Between Customer Interpersonal Injustice and Employee Sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1335–1347. <https://doi.org/10.1037/a0012704>.
- Spector, P. E. (1978). Organizational Frustration: A Model and Review of The Literature. *Personnel Psychology*, 31, 815–829.
- Taylor, L. ve Walton, P. (1971). Industrial Sabotage: Motives and Meanings. In S. Cohen (Ed.), *Images of Deviance* Harmondsworth: Penguin Books. 219–245.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R. (1989). The Psychology of Procedural Justice: A Test of The Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- Tyler, T. R. (1994). "Psychological Models of The Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice", *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 850-863.
- Tyler, T. R. ve Lind, E. A. (1992). A Relational Model of Authority In Groups. *Advances in Experimental Social Psychology*. 25, 115-191. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60283-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60283-X)
- Tyler, T. ve Bies, R. (1990). Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology And Organizational Settings*. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 77–98.
- Van den Bos, K. and Spruijt, N. (2002), "Appropriateness of Decisions As a Moderator of The Psychology of Voice", *European Journal of Psychologically*, 32, 57-72.
- W. D. (ed.) (1925). *The Oxford Translation of Aristotle. Vol. IX: The Nicomachean Ethics*. London: Oxford University Press.





Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Yıl: 2019 Cilt-Sayı: 12 (2) ss: 264-288

Academic Review of Economics and Administrative Sciences  
Year: 2019 Vol-Issue: 12 (2) pp: 264-288

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

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.523943

Geliş Tarihi / Received: 07.02.2019

Kabul Tarihi / Accepted: 04.04.2019

Araştırma Makalesi

Research Article

## ENTROPİ TEMELLİ MAUT YÖNTEMİ İLE YENİLİKÇİ GİRİŞİMLERİN FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Nuri ÖMÜRBEK<sup>1</sup>  
Esin KİŞİ<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmada farklı sektörlerden 100 girişimin yenilik faaliyetleri Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemleri ile değerlendirilmiştir. 100 girişimin 2014-2016 yılları arasındaki üç yıllık dönem verileri Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) resmi web sitesinden alınmıştır. Çalışmada Ar-Ge dışındaki yenilik faaliyetleri; *ürün yeniliği*, *süreç yeniliği*, *pazarlama yeniliği* ve *organizasyonel yenilik faaliyetleri* olarak ayrılmıştır. Kriter ağırlıkları entropi yöntemi ile hesaplanmıştır. 100 girişimin yenilik faaliyetleri değerlendirilirken de Çok Kriterli Karar Verme yöntemlerinden en çok faydayı sağlayan alternatifin seçimini amaçlayan MAUT (Multi Attribute Utility Theory) yöntemi kullanılmıştır. Çalışmaya göre yenilik faaliyetleri değerlendirildiğinde *pazarlama yeniliği açısından* en iyi performans “İmalat Sanayi”, en düşük performans “Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtım” sektöründe; *organizasyon yeniliği açısından* en iyi performans “Reklamcılık ve Piyasa Araştırması”, en düşük performans “Bilgi ve İletişim” sektöründe görülürken *ürün yeniliği açısından* değerlendirildiğinde en iyi performans “İmalat Sanayi”, en düşük performans “Mimarlık ve Mühendislik, Teknik Test ve Analiz Faaliyetleri” alanında ve *süreç yeniliği açısından* da en yüksek performans “Madencilik ve Taş Ocakçılığı”, en düşük performans “Finans ve Sigorta” faaliyetlerinde izlenmektedir.

**Anahtar Kelimeler** : Çok Kriterli Karar Verme, Entropi, MAUT, Yenilik

**Jel Sınıflandırılması** : C44, C60, O32, Q55

<sup>1</sup> Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, [nuriomurbek@sdu.edu.tr](mailto:nuriomurbek@sdu.edu.tr), ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0360-4040>

<sup>2</sup> Arş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, [esinkisi@sdu.edu.tr](mailto:esinkisi@sdu.edu.tr), ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1873-4830>.

## INNOVATIVE ACTIVITIES' EVALUATION OF INNOVATIVE FIRMS WITH MAUT BASED ON ENTROPY

### Abstract

In this study, innovation activities of a hundred enterprises from different sectors have been evaluated by using Multi Criteria Decision Making (MCDM) methods. These hundred enterprises' 3-years period data that belong to 2014-2016 years have been collected from the official website of TÜİK (Statistical Institute of Turkey). In this research, all innovation activities except research and development activities are discussed. These activities are defined as product and process innovations, marketing innovations and organisational innovations. The determined criterion weights have been calculated with Entrophy method. Then, the hundred enterprises' innovation activities have been evaluated by MAUT (Multi Attribute Utility Theory) method, which is a multicriteria decision making method to select the highest value providing alternative. As a result; in terms of marketing innovation, manufacturing industry has the best performance; electric, gas, steamand air conditioning production and distribution has the worst performance. In terms of organisational innovation, advertising and market research has the best performance; information and communication sector has the worst performance. In terms of product innovation, while the best performance belongs to manufacturing industry, the worst performance belongs to the field of architectural and engineering, technical testing and analysis activities. In terms of process innovation mining and quarrying has the best performance and finance and insurance activities have the worst performance.

**KeyWords** : Multi-Criteria Decision Making, ENTROPY, MAUT, Innovation

**Jel Classification** :C44, C60, O32, Q55

### GİRİŞ

Yenilik; yapı, süreç, mal ve hizmetlerde yapılan değişimlerle kaliteyi yükselterek istek ve ihtiyaçları daha etkin karşılamayı sağlayan, süreçsel ve yönetsel faaliyetlerdeki değişim ve gelişimdir (İrmiş & Özdemir, 2011: 143). Yenilik, varlığı artırmak için yeni bir kapasiteyle kaynakların kalitesini artırma faaliyetidir. Girişimci; yeni, farklı bir fikir ile yenilik faaliyetinde bulunarak inovasyon sürecini yönetmektedir (Drucker, 2015: 36). Avrupa Birliği ve OECD literatürüne göre ise yenilik; bir fikrin pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni bir üretim yöntemine dönüştürülmesidir. Yenilik, bilim veya teknoloji olarak değerlendirilmeyen bir olgudur. Sadece kuruluşun değil haricinin de değerlendirildiği olaylardır. Yeniliğin ölçümü çevresine etkinliği ile değerlendirilebilir. Bundan dolayı işletmelerde yenilik faaliyetleri pazar odaklı yapılmaktadır (Zerenler vd., 2007: 654-667).

Yenilik denilince birçok araştırmacı, üretim sürecinde radikal değişiklikler gereken ürünler gibi teknoloji ilişkili yeniliklere odaklanmaktadır. Bunun yanında yenilik kavramı radikal teknoloji tabanlı üretim anlayışının ötesinde ürünlerde ve üretim süreçlerinde gerçekleştirilen artan değişiklikler ve de organizasyon yapısındaki değişiklikler olarak da görülebilir. Bu fikir Lundvall'ın yenilik tanımında da yansıtılmaktadır. Lundvall, yenilik kavramını yeni ürünlerde, yeni tekniklerde yeni organizasyon şekillerinde ve yeni pazarlarda devam eden farklılaşma, araştırma ve keşfetme süreci olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre yenilik (Avermaete & Viaene vd., 2003: 9-10);

*Üründeki yenilik;* mal, hizmet ve fikir yeniliği,

*Süreçteki yenilik;* teknolojik ve altyapı ile ilgili yenilikler,

*Yönetsel ve örgütsel yenilik*; pazarlama, satın alma ve satış işlerinin yapılma şekli, yönetim şekli ve personel politikaları ile ilgili yenilikler,

*Pazarda yenilik*; yeni pazar alanlarının bulunmasını ve pazar alanlarına nüfus edilmesini kapsayan yenilikler olarak detaylandırılmaktadır.

Yenilik faaliyetleri, yeniliklere yönelik bütün bilimsel, teknolojik, organizasyonel, finansal ve ticari faaliyetler olup işletmelerin ve ülkelerin gelişmesi için rekabet gücü sağlayan girişimci faaliyetlerdir. Yenilik faaliyetleri ile ilgili veriler, girişimlerin gerçekleştirdikleri yenilik türünü belirlemektedir. Bu verilere göre örneğin; girişimin Ar-Ge faaliyetleri mi ya da Ar-Ge dışında bilgi, teknoloji, makine teçhizat ya da dış bilgiler mi satın aldıkları gibi bilgiler elde edilebilmektedir (Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler, 2005: 94).

Yenilik süreci; *fikir oluşturma, problem çözme ve uygulamadan* oluşan birbirine geçmiş üç aşamadan oluşmaktadır. Bunu, yeniliğin yayılması takip etmektedir. İlk iki aşama genellikle Ar-Ge düzeyinde gerçekleşmekte ve icatla sonuçlanmaktadır. İcadın uygulamaya konması yeniliği meydana getirir ve yenilik işletme dışında ekonomik bir etkiye sahipse yayılma gerçekleşir (Güleş & Bülbül, 2004: 126). Bir işletmede gerçekleştirilen her yenilik faaliyeti başarıya ulaşmamaktadır. Örneğin; Kanada'da firmaların % 65'i Ar-Ge faaliyetlerine yönelmekle birlikte bu firmaların yarısı yenilik faaliyetlerinde başarılı olabilmemiş ve yeni bir ürün, fikir ya da hizmet geliştirebilmişlerdir (İrmiş & Özdemir, 2011: 143).

Yenilik; otomotiv, elektronik ve kimya gibi birçok endüstride rekabeti yönlendiren ana unsurlardan biri durumuna gelmiştir. Yenilik, işletmelere rakipleri karşısında farklılaşma ve maliyet liderliği stratejisini birlikte uygulama fırsatı sunan nadir stratejik kaynaklardan biridir (Bülbül, 2007: 93-98). Yenilik faaliyetleri performansı birden fazla göstergeye bağlıdır. Dolayısıyla tek bir kritere göre değerlendirme yapılamamaktadır. Bu durumda genel bir değerlendirme yapabilmek amacıyla bu çalışmada performans değerlendirme aracı olarak Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden Entropi ve MAUT yöntemlerinden yararlanılacaktır.

## I. LİTERATÜR TARAMASI

Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden biri olan MAUT (Multi Attribute Utility Theory), Fishburn (1967) ve Keeney (1974) tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Daha sonra Loken, 2007 yılında bu yöntem üzerinde çalışarak yöntemi geliştirmiş ve analizlerde MAUT yöntemi yaygın bir şekilde kullanılabilir hale gelmiştir. MAUT yönteminin kullanıldığı yenilik alanı dâhil olmak üzere çeşitli alanlarda yapılan bazı çalışmalar aşağıda belirtilmiştir. (Wang vd., 2002: 625-645), Singapur'da bir tapınak inşaatı için uygun yer seçiminde toprak tipi, kazı boyutu, kazı derinliği, önerilen yöntemler, yakınlık, taban suyu ve zemin geçirgenliği kriterlerini MAUT yöntemi ile değerlendirmişlerdir. (Loetscher & Keller, 2002: 267-290) MAUT yöntemini kullanarak teknik, sosyo-kültürel ve kurumsal kriterlerin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği konusunda kararlar içeren bir model geliştirmiştir. (Ananda & Herath, 2005: 408-419), çalışmalarında ÇKKV modelleri ve bu modellerin ormancılıktaki deneysel uygulamalarını gözden geçirerek MAUT yöntemi uygulaması ile orman arazi planlaması ve yönetimini değerlendirmişlerdir. (Kim & Song, 2009: 145-150), çalışmalarında nükleer reaktörde termal kolonu sökmek için en doğru senaryoyu seçmek amacıyla ÇKKV tekniklerinden MAUT yöntemini kullanmışlardır. Termal kolonu sökmek bütünü hizmet dışı bırakma projesi için önemli bir adımdır. Söküm senaryosunun seçimi ile aynı zamanda söküm maliyeti, takvimi, iş güvenliği seviyesi ile ilgili de karar verilmiş olacaktır. (Lopes & Almeida, 2015: 131-139), çalışmalarında petrol ve gaz endüstrisindeki işletmelerin risk altında ve belirsizlik ortamında karar verme durumlarını incelemişlerdir. Bu işletmelere en uygun petrol ve gaz endüstrisi proje geliştirme ile ilgili portföy seçimi amacıyla bir ÇKKV yöntemi olan MAUT yöntemini kullanmışlardır. Karşılaştıkları risk ve belirsizlikler etkisinde karar verme durumlarını incelemişlerdir.

(Konuskan & Uygun, 2014: 1407-1411), çalışmalarında akıllı telefon seçiminde Entropi ve MAUT yöntemlerini kullanmışlardır. Uygulamada 12 kriter ve 10 alternatif ele alınmıştır. MAUT

yöntemi sonucunda Nokia Lumia 1020 modelinin en yüksek maksimum faydaya sahip olduğu belirlenmiştir. (Özgel vd., 2015: 65-81), çalışmalarında kurumsal sürdürülebilirlik performansı ölçümü için Entropi temelli MAUT yöntemini kullanmışlardır. Kurumsal sürdürülebilirlik ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik kriterlerine göre ölçülmüştür. Uygulama için kimya sektöründe faaliyet gösteren Linda firması ele alınmıştır. Uygulamada ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik performansları artan eğilime sahipken çevresel sürdürülebilirlik performansının istikrarsız olduğu gözlenmiştir. (Ömürbek vd., 2017: 72-89) çalışmalarında devlet üniversitelerinin kütüphane performanslarının değerlendirilmesinde Entropi temelli MAUT yöntemini uygulamışlardır. Uygulamada 7 kriter ve 53 alternatif ele alınmıştır. Sonuçta en iyi performans İstanbul Teknik Üniversitesi kütüphanesinde görülürken en kötü performans Balıkesir Üniversitesi kütüphanesinde görülmüştür.

(Şenses & Taymaz, 2003: 429-461), Türkiye'de ulusal yenilik sisteminin kurulması için oluşturulan teknoloji politikaları alanında yoğun çalışmaların olduğu imalat sanayinde analiz ederek uygulanan programların ne kadar etkili olduğunu belirlemeye çalışmıştır. (Saatçioğlu, 2005: 179-198), çalışmasında AB, kendi *ulusal yenilik sistemini* oluşturan İsrail ve ulusal yenilik sistemini geliştirmeye çalışan Türkiye'nin geliştirdikleri bilim ve teknolojiler ve bunları yeniliğe dönüştürmek için uyguladıkları politikaları analiz etmiştir. (Eren vd., 2005: 201-224), çalışmalarında Orta Karadeniz Bölgesinde bulunan Çorum, Amasya ve Tokat illerinde imalat sanayiinde faaliyet gösteren 221 firmadan sağlanan verilerin faktör, güvenilirlik, regresyon ve korelasyon analizlerini yapmışlardır. Araştırmada firmalar üretim yeteneği, kalite, teslimat hızı, maliyet, esneklik ve pazarlama yetenekleri boyutlarıyla ele alınmıştır. Çalışma sonucunda bazı temel fonksiyonların (üretim ve pazarlama) işletmenin yenilik ve finansal faaliyetlerini pozitif etkilediği gözlenmiştir. (Şahin, 2009: 259-271), çalışmasında Mersin'de faaliyet gösteren 260 adet küçük ve orta boy işletmeyi yenilik faaliyetleri bakımından değerlendirmiştir. Anket yoluyla elde edilen veriler Ki-Kare Bağımsızlık Testi ile analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda 96 işletmenin öncelikle malzeme tüketiminin azaltılması amacıyla yenilik faaliyetlerine yöneldiği belirlenmiştir. (Demircioğlu & Audretsch, 2017: 1-19), çalışmalarında kamu sektörü için yenilik kavramına üç farklı bakış açısı ve araştırma sorusu sağlamıştır. İlk olarak kamu sektöründe yenilik, yenilik karmaşıklığı sonuçları ve bu sonuçlar için muhtemel haller test edilmiştir. Daha sonra yenilikçi fikirlerin kökenleri ve bunların çalışanların iş doyumuna etkileri incelenmiştir. Son olarak da kamu sektöründe yeniliği benimsemek ve uygulamak için yenilik ortamı önemli bir faktör olarak incelenmiştir.

## II. ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME

İşletmelerde genellikle minimum maliyet ve minimum kaynak kullanımı ile birlikte maksimum kazanç hedeflenir. Üretim, satın alma, pazarlama veya diğer bölümlerde birbiriyle çelişkili çok sayıda kriterin var olduğu karar problemlerinin çözülmesi amaçlanır (Lezki, 2016:11). Yöneticiler, karar verme problemlerinde birden çok amaç ve kriteri değerlendirmek durumundadırlar. ÇKKV problemlerinden bahsedebilmek için ikiden fazla seçenek ve kararın verilmesinde ikiden fazla kriterin etkili olması gerekmektedir (Özdemir, 2016: 4). Birden çok kriterin aynı anda en iyi değeri alabilmesi için yapılan çalışmalar ÇKKV tekniklerinin geliştirilmesine yol açmıştır. ÇKKV teknikleri; yönetim, matematik, iktisat, sağlık vb. birçok disiplinin birarada olduğu kompleks karar problemlerini değerlendirme ve karar vermeyi sağlayan yöntemlerin oluşturduğu yapıdır (Turan, 2015: 15).

ÇKKV; genellikle birbirleriyle çatışan eldeki çoklu alternatifler üzerinden doğru tercihi yapma anlamına gelmektedir. Karar vericiler sık sık birbirleriyle çatışan çoklu kriterleri kapsayan problemlerle başa çıkmak durumunda kalmaktadırlar. Bu problemler mikro düzeyde otomobil satın alırken karar vermeden makro düzeyde milli güvenliği sağlarken adil bütçe ayırımı için karar vermeye kadar geniş bir yelpazede çeşitlilik göstermektedir. ÇKKV teknikleri rasyonel, sistematik kavramlar ve analiz tekniklerini kişilere, işletmelere, akademilere, forum konularına ve devlet

makinelere arka plan problemlerine kapsamlı olarak uygulayarak bu problemlere çözüm arar (Yoon & Hwang, 1995: 2).

## II.I. Entropi Yöntemi

ENTROPİ, olasılık teorisi kullanılarak formüle edilmiş bilginin belirsizlik ölçüsüdür. Bu geniş dağılımın, güçlü bir şekilde eğilimi olan dağılıma göre daha fazla belirsizliği temsil ettiğini göstermektedir (Rao, 2007: 34). Entropi yöntemi kriterlerin önem derecelerini tespit etmek için kullanılacak nesnel ağırlıklandırma metodlarından birisidir. Değerlendirilen kriterlerin önem düzeyleri farklı olabilir. Kriterlere atanan ağırlık değerleri ile önem düzeyleri belirlenir (Alp vd., 2015: 69). Entropi ölçüsüne göre ağırlıklara karar vermek için normalize edilmiş karar matrisi,  $R_{ij}$ , dikkate alınmaktadır. Entropi yöntemi karar verme problemleri için değerlendirme yapabilmek amacıyla ÇKKV yöntemlerine objektif kriter ağırlıkları sağlamaktadır (Rao, 2007: 34).

Entropi yöntemine göre ağırlık değerlerini hesaplama sürecinin aşamaları aşağıdaki gibidir (Wang & Hsu, 2004: 1288).

m alternatifli n kriterli bir ÇKKV probleminde; orijinal veri değerlendirme matrisi oluşturulur:

$$D = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2j} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix}$$

$x_{ij}$ ; i. Alternatifin j. kriterine göre değeridir.  $i = 1, 2, \dots, m$  ve  $j = 1, 2, \dots, n$ .

$$\text{Adım 1: } r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{p=1}^m x_{pj}}, \quad i=1, 2, \dots, m; \quad j=1, 2, \dots, n \quad \text{ile} \quad (1)$$

$R = [r_{ij}]_{m \times n}$  normalize edilmiş karar matrisi elde edilir.

$$\text{Adım 2: } \theta_j = - \frac{1}{\ln(m)} \sum_{i=1}^m r_{ij} \ln(r_{ij}), \quad j=1, 2, \dots, n. \quad (2)$$

Formülü ile kriterlerin entropi değerleri elde edilir.  $\theta_j$ , kriterin entropi değerini ifade etmektedir.

$$\text{Adım 3: } W_j = \frac{1 - \theta_j}{\sum_{p=1}^n (1 - \theta_p)}, \quad j=1, 2, \dots, n \quad (3)$$

Formülü uygulanarak kriterlerin ağırlık değerleri atanır ve  $\sum_{j=1}^n W_j = 1$ 'dir

## II.II. Maut Yöntemi

Birçok kriterin optimize edilerek farklı çözüm setleri arasından en iyi alternatifin belirlendiği problemler olan ÇKKV problemlerinin çözümü için kullanılan tekniklerden MAUT (Multi Attribute Utility Theory) yöntemi niteliksel ve niceliksel kriterler temelinde en faydalı alternatifi belirlemek amacıyla tercih edilen bir yöntemdir (Turan, 2015: 15). Fayda teorisi (MAUT) karar vermede objektif ölçümleri titizlikle uygulamak için geliştirilmiş bir girişimdir. MAUT'un temel hipotezi, karar problemlerinde alternatifler kümesi üzerinde tanımlı olan U fayda fonksiyonunu en büyük kılmaktır. MAUT yönteminin aşamaları aşağıdaki gibidir: (Zietsman vd., 2003: 80)

**Adım 1:** Değerlendirme sürecinde kullanılmak üzere karar problemine ait kriterler, alt kriterler ve alternatifler belirlenir.

**Adım 2:** Her bir kriterin diğer kriterlere göre göreceli önemini yansıtan, alternatiflerin değerlendirilmesi amacıyla kriterler ve alt kriterlerin ağırlıkları ( $w_i$ ) hesaplanır.

$$\sum_{i=1}^m w_i = 1$$

**Adım 3:** Kriterlerin değer ölçülerinin ataması yapılarak karar matrisi belirlenir.

**Adım 4:** Her bir kriter için en iyi ve en kötü değer belirlenir. En iyi değere "1", en kötü değere "0" değerleri verilerek;

$$u_i(x_i) = \frac{x_i - x_i^-}{x_i^+ - x_i^-} \quad (4)$$

Formülü ile normalizasyon işlemi gerçekleştirilir.

$x_i^+$  = i. alternatifin en iyi değeri;

$x_i^-$  = i. alternatifin en kötü değeri

X, hesaplanan satır için fayda değeri.

**Adım 5:** Kriter ağırlıkları elde edilerek her bir alternatif için (5) formülü ile fayda değerleri hesaplanır.

$$U(x) = \sum_{i=1}^m u_i(x_i) * w_j \quad (5)$$

$U(x)$  = Alternatif fayda değeri

$u_i(x_i)$  = Normalize fayda değeri

$w_j$  = Ağırlık değeri

### III. ENTROPİ-MAUT YÖNTEMİ İLEYENİLİKÇİ GİRİŞİMLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmada çalışan sayısı 10 ve daha fazla olan 100 girişimin 3 yıllık (2014-2016) dönemde sektörel bazdaki yenilik faaliyetleri ÇKKV yöntemlerinden MAUT ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. MAUT yöntemi uygulanırken sektörlerin değerlendirilmesinde ele alınan ana kriterler; pazarlama, organizasyon, süreç ve ürün yenilikleri olarak belirlenmiştir (TÜİK, 2016, Yenilik Araştırması, 18.07.2018).

**Pazarlama Yeniliği:** Ürünün tasarımı veya ambalajının estetiğinde önemli değişiklik yapılması, ürün tanıtımı için yeni ortam veya reklam tekniklerinin kullanılması, yeni bir satış veya dağıtım yönteminin uygulanması ve ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılmasında yeni metotların uygulanması şeklinde alt başlıklara ayrılarak değerlendirilmiştir.

**Organizasyon Yeniliği:** Organizasyon yeniliği yapan girişimler, organizasyon süreci için yeni iş yöntemleri ortaya koymak, iş sorumlulukları ve karar alma sürecinde yeni yöntemlerin kullanılması, diğer girişimler veya kamu kuruluşları ile işbirliği, ortaklık, taşeronluk vb. yollarla yeni yöntemler kullanmak olarak değerlendirilmiştir.

**Süreç Yeniliği:** Mal veya hizmet üretim süreçlerindeki yenilikler, lojistik, teslimat ve dağıtım süreçlerindeki yenilikler, destekleme faaliyetleri ile ilgili süreçlerde yenilikler şeklinde 3'e ayrılmıştır.

**Ürün Yeniliği:** Mal yeniliği yapan girişimler ve hizmet yeniliği yapan girişimler olmak üzere iki alt başlıkta ele alınmıştır.

TUİK'in resmi sitesinden elde edilen verilere göre belirlenen kriterler ve alternatifler ile kodları aşağıda Tablo 1. ve Tablo 2.'de görülmektedir.

**Tablo 1. Yenilik Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterler ve Kodları**

KRİTERLER	KOD
<b>Pazarlama Yeniliği Kriterleri</b>	
Ürünün Tasarımı veya Ambalajının Estetiğinde Önemli Değişiklik Yapılması	PY1
Ürün Tanıtımı için Yeni Ortam veya Reklam Tekniklerinin Kullanılması	PY2
Yeni bir Satış veya Dağıtım Yönteminin Uygulanması	PY3
Ürün ve hizmetlerin Fiyatlandırılmasında Yeni Metotların Uygulanması	PY4
<b>Organizasyon Yeniliği Kriterleri</b>	
Organizasyon Yeniliği Yapan Girişimler	OY5
Organizasyon Süreci için Yeni İş Yöntemleri Ortaya Koymak	OY6
İş Sorumlulukları ve Karar Alma Sürecinde Yeni Yöntemlerin Uygulanması	OY7
Diğer Girişim ve Kamu Kuruluşları ile İşbirliği, Ortaklık vb. Yollarla Yeni Yöntemler Kullanmak	OY8
<b>Süreç Yeniliği Kriterleri</b>	
Mal veya Hizmet Üretim Süreçlerindeki Yenilikler	SY9
Lojistik, Teslimat ve Dağıtım Süreçlerindeki Yenilikler	SY10
Destekleme Faaliyetleri ile İlgili Süreçlerde Yenilikler	SY11
<b>Ürün Yeniliği Kriterleri</b>	
Mal Yeniliği Yapan Girişimler	ÜY12
Hizmet Yeniliği Yapan Girişimler	ÜY13

**Tablo 2. Yenilik Faaliyetleri Değerlendirilen Sektörler ve Kodları**

SEKTÖRLER	KOD
Sanayi	S1
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	S2
İmalat Sanayi	S3
Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı	S4
Su Temini, Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	S5
Hizmet	S6
Toptan Ticaret (Motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç)	S7
Ulaştırma ve Depolama	S8
Bilgi ve İletişim	S9
Finans ve Sigorta Faaliyetleri	S10
Mimarlık ve Mühendislik Faaliyetleri, Teknik Test ve Analiz Faaliyetleri	S11
Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri	S12
Reklamcılık ve Piyasa Araştırması	S13

### III.I. ENTROPİ Yöntemi İle Kriter Ağırlıklarının Bulunması

#### a. Pazarlama yeniliği açısından entropi yönteminin uygulanması

Çalışmada 13 farklı sektör için belirlenen pazarlama yenilik kriterlerine ait ağırlık değerlerinin hesaplanmasında Entropi yöntemi kullanılmıştır. Tablo 3.'de pazarlama yeniliği girişim faaliyetlerine ait veriler kullanılarak ilerleyen adımlarda Entropi yöntemi ile pazarlama yenilik kriterlerinin ağırlıkları belirlenmiştir. Tablo 3.'de yer alan ilk karar matrisindeki değerler her bir sektörün her bir pazarlama kriteri açısından almış olduğu yüzdelik değerleri ifade etmekte olup kriterler max (fayda kriteri) yönlü düşünülmüştür. (Bir girişim birden fazla pazarlama yenilik faaliyeti gerçekleştirebileceği için toplam 100 ü vermemektedir.)

**Tablo 3. Pazarlama Yeniliği Karar Matrisi**

	Pazarlama Yeniliği Kriterleri			
	(PY1) Ürünün Tasarımı veya Ambalajının Estetiğinde Önemli Değişiklik Yapılması	(PY2) Ürün Tanıtımı için Yeni Ortam veya Reklam Tekniklerinin Kullanılması	(PY3) Yeni Bir Satış veya Dağıtım Yönteminin Uygulanması	(PY4) Ürün ve Hizmetlerin Fiyatlandırılmasında Yeni Metotların Uygulanması
(S1) Sanayi	64,7	54,7	48,3	61,1
(S2) Madencilik ve Taş Ocaklığı	38,3	51,8	42,3	66,6
(S3) İmalat Sanayi	65,6	54,8	48,5	61
(S4) Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtım	10	56,8	37,8	60,6
(S5) Su Temini, Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetler	36,7	41,9	38,7	66,2
(S6) Hizmet	46,5	60,7	52,4	67,8
(S7) Toptan Ticaret (Motorlu Kara Taşıtları ve Motosikletler Hariç)	55	63,2	56,8	67,7
(S8) Ulaştırma ve Depolama	32,9	47,6	39,1	72,6
(S9) Bilgi ve İletişim	39,5	64,3	60,1	66,9
(S10) Finans ve Sigorta Faaliyetleri	22,1	67,6	59,5	59,1
(S11) Mimarlık ve Mühendislik Faaliyetleri, Teknik Test ve Analiz Faaliyetleri	26,1	59,9	34,3	65,4
(S12) Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri	48,7	56,4	46,2	69,3
(S13) Reklamcılık ve Piyasa Araştırması	39,4	69,7	60	58,8

Adım1: Eşitlik (1) kullanılarak pazarlama yeniliği girişim faaliyetlerine ait verilerin normalizasyon işlemi gerçekleştirilmiştir (Tablo 4.).

**Tablo 4. Pazarlama Yeniliği Karar Matrisinin Normalizasyonu**

	Pazarlama Yeniliği Kriterleri			
	PY1	PY2	PY3	PY4
S1	0,123	0,073	0,077	0,072
S2	0,073	0,069	0,068	0,079
S3	0,125	0,073	0,078	0,072
S4	0,019	0,076	0,061	0,072
S5	0,070	0,056	0,062	0,079
S6	0,088	0,081	0,084	0,080



S7	0,105	0,084	0,091	0,080
S8	0,063	0,064	0,063	0,086
S9	0,075	0,086	0,096	0,079
S10	0,042	0,090	0,095	0,070
S11	0,050	0,080	0,055	0,078
S12	0,093	0,075	0,074	0,082
S13	0,075	0,093	0,096	0,070

Adım2: Normalize edilmiş entropi matrisindeki değerler eşitlik (2)'de kullanılarak kriterlerin entropi değerleri elde edilir. Elde edilen entropi değerleri eşitlik (3)'te yerine koyularak kriterlerin önem derecelerini belirleyen ağırlık değerleri atanır (Tablo 5.).

**Tablo 5. Pazarlama Yeniliği Kriterleri için Entropi ve Ağırlık Değerleri**

( $r_{ij} * \ln r_{ij}$ )	PY1	PY2	PY3	PY4	
S1	-0,258	-0,191	-0,198	-0,190	
S2	-0,191	-0,185	-0,182	-0,201	
S3	-0,260	-0,191	-0,199	-0,190	
S4	-0,075	-0,196	-0,170	-0,189	
S5	-0,186	-0,161	-0,172	-0,200	
S6	-0,215	-0,204	-0,208	-0,203	
S7	-0,236	-0,209	-0,218	-0,203	
S8	-0,173	-0,175	-0,174	-0,211	
S9	-0,195	-0,211	-0,225	-0,201	
S10	-0,133	-0,217	-0,224	-0,186	
S11	-0,149	-0,202	-0,159	-0,198	
S12	-0,220	-0,195	-0,193	-0,205	
S13	-0,194	-0,221	-0,225	-0,186	
<b>TOPLAM</b>	-2,486	-2,556	-2,548	-2,563	
$e_j$	0,967	0,994	0,991	0,997	
$1-e_j$	0,033	0,006	0,009	0,003	0,051
$W_j$	0,654	0,111	0,175	0,060	1,000

**b. Organizasyon yeniliği açısından entropi yönteminin uygulanması**

Tablo 6.'da organizasyon yeniliği girişim faaliyetlerine ait veriler kullanılarak sonraki adımlarda Entropi yöntemi ile organizasyon yenilik kriterlerinin ağırlıkları belirlenmiştir. Tablo 6.'da yer alan ilk karar matrisindeki değerler her bir sektörün her bir kriter açısından almış olduğu yüzdeler ifade etmektedir. Kriterler max yönlü (fayda kriteri) düşünülmüştür.

**Tablo 6. Organizasyon Yeniliği Karar Matrisi**

Organizasyon Yeniliği Kriterleri				
	(OY5) Organizasyon Yeniliği Yapan Girişimler	(OY6) Organizasyon Süreci için Yeni İş Yöntemleri Ortaya Koymak	(OY7) İş Sorumlulukları ve Karar Alma Sürecinde Yeni Yöntemlerin Kullanılması	(OY8) Diğer Girişimler veya Kamu Kuruluşları ile İşbirliği, Ortaklık, Taşeronluk vb. yollarla Yeni Yöntemler Kullanmak
S1	33,7	71,4	79,2	26,4
S2	30,8	58,6	74,3	38,4

S3	33,8	72	79,5	38,4
S4	30,7	62,6	78,3	46,1
S5	31,4	51,7	62,2	49,7
S6	34,3	69,3	79,8	32,7
S7	34	74,4	82,1	25,8
S8	27,6	60,3	78,3	37,5
S9	52,9	78,5	80,5	37,1
S10	40,1	71,6	80,1	27,1
S11	40,2	55,8	72,6	49,5
S12	67,2	80,5	75,7	34
S13	41,8	80,4	81,8	34,9

Adım1: Eşitlik (1) kullanılarak organizasyon yeniliği verilerinin normalizasyon işlemi gerçekleştirilmiştir (Tablo7.).

**Tablo 7. Organizasyon Yeniliği Karar Matrisinin Normalizasyonu**

	Organizasyon Yeniliği Kriterleri			
	OY5	OY6	OY7	OY8
S1	0,068	0,080	0,079	0,057
S2	0,062	0,066	0,074	0,083
S3	0,068	0,081	0,079	0,055
S4	0,062	0,071	0,078	0,099
S5	0,063	0,058	0,062	0,107
S6	0,069	0,078	0,079	0,070
S7	0,068	0,084	0,082	0,056
S8	0,055	0,068	0,078	0,081
S9	0,106	0,088	0,080	0,080
S10	0,080	0,081	0,080	0,058
S11	0,081	0,063	0,072	0,106
S12	0,135	0,091	0,075	0,073
S13	0,084	0,091	0,081	0,075

Adım 2: Eşitlik (2) ile kriterlerin entropi değerleri elde edilir. Eşitlik (3)'te yerine koyularak kriterlerin ağırlık değerleri atanır (Tablo 8.).

**Tablo 8. Organizasyon Yeniliği Kriterleri İçin Entropi ve Ağırlık Değerleri**

( $r_{ij} * \ln r_{ij}$ )	OY5	OY6	OY7	OY8	
S1	-0,182	-0,203	-0,200	-0,163	
S2	-0,172	-0,179	-0,193	-0,206	
S3	-0,182	-0,204	-0,201	-0,160	
S4	-0,172	-0,187	-0,199	-0,229	
S5	-0,174	-0,166	-0,172	-0,239	
S6	-0,184	-0,199	-0,201	-0,187	
S7	-0,183	-0,208	-0,205	-0,160	
S8	-0,160	-0,183	-0,199	-0,203	
S9	-0,238	-0,215	-0,202	-0,202	

S10	-0,203	-0,203	-0,202	-0,166	
S11	-0,203	-0,174	-0,190	-0,239	
S12	-0,270	-0,218	-0,195	-0,191	
S13	-0,208	-0,218	-0,204	-0,194	
TOPLAM	-2,532	-2,556	-2,563	-2,539	
e <sub>j</sub>	0,985	0,994	0,997	0,988	
1-e <sub>j</sub>	0,015	0,006	0,003	0,012	0,036
W <sub>j</sub>	0,415	0,159	0,086	0,339	1,000

### c. Süreç yeniliği açısından entropi yönteminin uygulanması

Tablo 9.'da süreç yeniliği girişim faaliyetlerine ait veriler kullanılarak ilerleyen adımlarda entropi yöntemi ile süreç yenilik kriterlerinin ağırlıkları belirlenmiştir. Tablo 9.'da yer alan ilk karar matrisindeki değerler her bir sektörün her bir kriter açısından almış olduğu yüzdelik değerleri ifade etmekte olup kriterler max yönlü (fayda kriteri) düşünülmüştür.

**Tablo 9. Süreç Yeniliği Karar Matrisi**

	Süreç Yeniliği Kriterleri		
	(SY9) Mal veya Hizmet Üretim Süreçlerindeki Yenilikler	(SY10) Lojistik, Teslimat ve Dağıtım Süreçlerindeki Yenilikler	(SY11) Destekleme Faaliyetleri ile İlgili Süreçlerde Yenilikler
S1	85,4	43,4	48,6
S2	81,1	53,7	51,3
S3	85,8	43,1	48,3
S4	48,7	41,7	78,1
S5	71,5	56	62
S6	48,1	65,1	63,5
S7	55,3	68,2	61,7
S8	30	81,8	57,5
S9	47,8	32,1	79,7
S10	26,5	32,6	89,1
S11	55,7	45,4	65,7
S12	72,5	30,1	75
S13	48,7	52,4	72,2

Adım1: Eşitlik(1) kullanılarak süreç yeniliği verilerinin normalizasyon işlemi gerçekleştirilmiştir (Tablo 10.).

**Tablo 10. Süreç Yeniliği Karar Matrisi Normalizasyonu**

	Süreç Yeniliği Kriterleri		
	SY9	SY10	SY11
S1	0,113	0,067	0,057
S2	0,107	0,083	0,060
S3	0,113	0,067	0,057
S4	0,064	0,065	0,092
S5	0,094	0,087	0,073
S6	0,064	0,101	0,074
S7	0,073	0,106	0,072
S8	0,040	0,127	0,067
S9	0,063	0,050	0,093

S10	0,035	0,050	0,104
S11	0,074	0,070	0,077
S12	0,096	0,047	0,088
S13	0,064	0,081	0,085

Adım 2: Eşitlik (2) yardımıyla kriterlerin entropi değerleri elde edilir. Elde edilen değerler eşitlik (3)'te yerine koyularak kriterlerin ağırlık değerleri atanır (Tablo 11.).

Tablo 11. Süreç Yeniliği Kriterleri İçin Entropi ve Ağırlık Değerleri

( $r_{ij} * \ln r_{ij}$ )	SY9	SY10	SY11	
S1	-0,246	-0,181	-0,163	
S2	-0,239	-0,207	-0,169	
S3	-0,247	-0,181	-0,163	
S4	-0,176	-0,177	-0,219	
S5	-0,223	-0,212	-0,191	
S6	-0,175	-0,231	-0,193	
S7	-0,191	-0,237	-0,190	
S8	-0,128	-0,262	-0,182	
S9	-0,174	-0,149	-0,222	
S10	-0,117	-0,151	-0,236	
S11	-0,192	-0,187	-0,198	
S12	-0,225	-0,143	-0,214	
S13	-0,176	-0,204	-0,209	
TOPLAM	-2,511	-2,522	-2,548	
$e_j$	0,977	0,981	0,991	
$1-e_j$	0,023	0,019	0,009	0,051
$W_j$	0,456	0,369	0,174	1,000

#### d. Ürün yeniliği açısından entropi yönteminin uygulanması

Tablo 12.'de ürün yeniliği girişim faaliyetlerine ait veriler kullanılarak ilerleyen adımlarda entropi yöntemi ile ürün yeniliği kriterlerinin ağırlıkları belirlenmiştir. Tablo 12.'de yer alan ilk karar matrisindeki değerler her bir sektörün her bir kriter açısından almış olduğu yüzdelik değerleri ifade etmekte olup kriterler max yönlü (fayda kriteri) düşünülmüştür.

Tablo 12. Ürün Yeniliği Karar Matrisi

	Ürün Yeniliği Kriterleri	
	(ÜY12) Mal Yeniliği Yapan Girişimler	(ÜY13) Hizmet Yeniliği Yapan Girişimler
S1	89,1	63,8
S2	80,1	74,3
S3	89,6	63,3
S4	35	100
S5	59,7	86,3
S6	62,7	84,5
S7	85,8	74,7
S8	29,2	98,9
S9	52	93,4

S10	30	98,8
S11	25,7	96,6
S12	70,7	78
S13	33	94,9

Adım1: Eşitlik (1) kullanılarak ürün yeniliği verilerinin normalizasyon işlemi gerçekleştirilmiştir(Tablo 13.).

**Tablo 13.Ürün Yeniliği Normalizasyonu**

	Ürün Yeniliği Kriterleri	
	ÜY12	ÜY13
S1	0,120	0,058
S2	0,108	0,067
S3	0,121	0,057
S4	0,047	0,090
S5	0,080	0,078
S6	0,084	0,076
S7	0,116	0,067
S8	0,039	0,089
S9	0,070	0,084
S10	0,040	0,089
S11	0,035	0,087
S12	0,095	0,070
S13	0,044	0,086

Adım 2: Eşitlik (2) ile kriterlerin entropi değerleri elde edilir. Eşitlik (3)'te yerine koyularak kriterlerin ağırlık değerleri atanır (Tablo 14.).

**Tablo 14.Ürün Yeniliği Kriterleri için Entropi ve Ağırlık Değerleri**

( $r_{ij} * \ln r_{ij}$ )	ÜY12	ÜY13	
S1	-0,254	-0,164	
S2	-0,240	-0,181	
S3	-0,255	-0,164	
S4	-0,144	-0,217	
S5	-0,203	-0,199	
S6	-0,209	-0,196	
S7	-0,249	-0,182	
S8	-0,127	-0,216	
S9	-0,186	-0,209	
S10	-0,130	-0,216	
S11	-0,116	-0,213	
S12	-0,224	-0,187	
S13	-0,138	-0,211	
TOPLAM	-2,476	-2,553	
$e_j$	0,963	0,993	
$1-e_j$	0,037	0,007	0,043
$W_j$	0,846	0,154	1,000

**e. Pazarlama yeniliği, organizasyon yeniliği, süreç yeniliği ve ürün yeniliği girişim faaliyetleri birlikte değerlendirildiğinde entropi yöntemiyle kriter ağırlıklarının bulunması**

Bundan önceki bölümlerde farklı sektörlerden 100 girişimin girişim faaliyetleri; *pazarlama, organizasyon, süreç* ve *ürün yeniliği* kriterleri açısından ayrı ayrı değerlendirilerek tüm yenilik faaliyetlerinin kriter ağırlıkları ayrı ayrı hesaplanmıştır. Bu bölümde ise farklı sektörlerden 100 girişimin girişim faaliyetleri; *pazarlama, organizasyon, süreç* ve *ürün yeniliği* kriterleri açısından bir arada bütün olarak değerlendirilerek kriter ağırlıkları hesaplanacaktır. Ağırlık değerlerinin hesaplanmasında Entropi yöntemi kullanılmıştır. Tablo 15.'de yenilik faaliyetlerine ait veriler kullanılarak Entropi yöntemi ile yenilik kriterlerinin ağırlıkları belirlenmiştir. Tablo15.'de yer alan ilk karar matrisindeki değerler her bir sektörün her bir kriter açısından almış olduğu yüzdelik değerleri ifade etmekte olup kriterler max yönlü (fayda kriteri) düşünülmüştür.

**Tablo 15. Yenilik Faaliyetleri Karar Matrisi**

	Pazarlama Yeniliği Girişim Faaliyetleri				Organizasyon Yeniliği Girişim Faaliyetleri				Süreç Yeniliği Girişim Faaliyetleri			Ürün Yeniliği Girişim Faaliyetleri		TOP
	PY1	PY2	PY3	PY4	OY5	OY6	OY7	OY8	SY9	SY10	SY11	ÜY12	ÜY13	
S1	64,7	54,7	48,3	61,1	33,7	71,4	79,2	26,4	85,4	43,4	48,6	89,1	63,8	769,8
S2	38,3	51,8	42,3	66,6	30,8	58,6	74,3	38,4	81,1	53,7	51,3	80,1	74,3	741,6
S3	65,6	54,8	48,5	61	33,8	72	79,5	25,6	85,8	43,1	48,3	89,6	63,3	770,9
S4	10	56,8	37,8	60,6	30,7	62,6	78,3	46,1	48,7	41,7	78,1	35	100	686,4
S5	36,7	41,9	38,7	66,2	31,4	51,7	62,2	49,7	71,5	56	62	59,7	86,3	714
S6	46,5	60,7	52,4	67,8	34,3	69,3	79,8	32,7	48,1	65,1	63,5	62,7	84,5	767,4
S7	55	63,2	56,8	67,7	34	74,4	82,1	25,8	55,3	68,2	61,7	85,8	74,7	804,7
S8	32,9	47,6	39,1	72,6	27,6	60,3	78,3	37,5	30	81,8	57,5	29,2	98,9	693,3
S9	39,5	64,3	60,1	66,9	52,9	78,5	80,5	37,1	47,8	32,1	79,7	52	93,4	784,8
S10	22,1	67,6	59,5	59,1	40,1	71,6	80,1	27,1	26,5	32,6	89,1	30	98,8	704,2
S11	26,1	59,9	34,3	65,4	40,2	55,8	72,6	49,5	55,7	45,4	65,7	25,7	96,6	692,9
S12	48,7	56,4	46,2	69,3	67,2	80,5	75,7	34	72,5	30,1	75	70,7	78	804,3
S13	39,4	69,7	60	58,8	41,8	80,4	81,8	34,9	48,7	52,4	72,2	33	94,9	768
Top.	525,5	749,4	624	843,1	498,5	887,1	1004	464,8	757,1	645,6	852,7	742,6	1108	9702

*Adım 1:* Eşitlik (1) kullanılarak Tablo15.'de yer alan yenilik faaliyetlerine ait verilerin normalizasyon işlemi gerçekleştirilmiştir (Tablo 16).

**Tablo 16. Yenilik Faaliyetleri Karar Matrisi Normalizasyonu**

	Pazarlama Yeniliği Girişim Faaliyetleri				Organizasyon Yeniliği Girişim Faaliyetleri				Süreç Yeniliği Girişim Faaliyetleri			Ürün Yeniliği Girişim Faaliyetleri	
	PY1	PY2	PY3	PY4	OY5	OY6	OY7	OY8	SY9	SY10	SY11	ÜY12	ÜY13
S1	0,123	0,073	0,077	0,072	0,068	0,080	0,079	0,057	0,113	0,067	0,057	0,120	0,058
S2	0,073	0,069	0,068	0,079	0,062	0,066	0,074	0,083	0,107	0,083	0,060	0,108	0,067
S3	0,125	0,073	0,078	0,072	0,068	0,081	0,079	0,055	0,113	0,067	0,057	0,121	0,057
S4	0,019	0,076	0,061	0,072	0,062	0,071	0,078	0,099	0,064	0,065	0,092	0,047	0,090
S5	0,070	0,056	0,062	0,079	0,063	0,058	0,062	0,107	0,094	0,087	0,073	0,080	0,078
S6	0,088	0,081	0,084	0,080	0,069	0,078	0,079	0,070	0,064	0,101	0,074	0,084	0,076
S7	0,105	0,084	0,091	0,080	0,068	0,084	0,082	0,056	0,073	0,106	0,072	0,116	0,067
S8	0,063	0,064	0,063	0,086	0,055	0,068	0,078	0,081	0,040	0,127	0,067	0,039	0,089
S9	0,075	0,086	0,096	0,079	0,106	0,088	0,080	0,080	0,063	0,050	0,093	0,070	0,084
S10	0,042	0,090	0,095	0,070	0,080	0,081	0,080	0,058	0,035	0,050	0,104	0,040	0,089
S11	0,050	0,080	0,055	0,078	0,081	0,063	0,072	0,106	0,074	0,070	0,077	0,035	0,087
S12	0,093	0,075	0,074	0,082	0,135	0,091	0,075	0,073	0,096	0,047	0,088	0,095	0,070
S13	0,075	0,093	0,096	0,070	0,084	0,091	0,081	0,075	0,064	0,081	0,085	0,044	0,086

Adım 2: Eşitlik (2) ile kriterlerin entropi değerleri elde edilir. Eşitlik (3)'te yerine koyularak kriterlerin ağırlık değerleri atanır (Tablo 17.).

**Tablo 17. Yenilik Kriterleri Entropi ve Ağırlık Değerleri**

(rij *lnrij)	PY1	PY2	PY3	PY4	OY5	OY6	OY7	OY8	SY9	SY10	SY11	ÜY12	ÜY13	
S1	-0,258	-0,191	-0,198	-0,190	-0,182	-0,203	-0,200	-0,163	-0,246	-0,181	-0,163	-0,254	-0,164	
S2	-0,191	-0,185	-0,182	-0,201	-0,172	-0,179	-0,193	-0,206	-0,239	-0,207	-0,169	-0,240	-0,181	
S3	-0,260	-0,191	-0,199	-0,190	-0,182	-0,204	-0,201	-0,160	-0,247	-0,181	-0,163	-0,255	-0,164	
S4	-0,075	-0,196	-0,170	-0,189	-0,172	-0,187	-0,199	-0,229	-0,176	-0,177	-0,219	-0,144	-0,217	
S5	-0,186	-0,161	-0,172	-0,200	-0,174	-0,166	-0,172	-0,239	-0,223	-0,212	-0,191	-0,203	-0,199	
S6	-0,215	-0,204	-0,208	-0,203	-0,184	-0,199	-0,201	-0,187	-0,175	-0,231	-0,193	-0,209	-0,196	
S7	-0,236	-0,209	-0,218	-0,203	-0,183	-0,208	-0,205	-0,160	-0,191	-0,237	-0,190	-0,249	-0,182	
S8	-0,173	-0,175	-0,174	-0,211	-0,160	-0,183	-0,199	-0,203	-0,128	-0,262	-0,182	-0,127	-0,216	
S9	-0,195	-0,211	-0,225	-0,201	-0,238	-0,215	-0,202	-0,202	-0,174	-0,149	-0,222	-0,186	-0,209	
S10	-0,133	-0,217	-0,224	-0,186	-0,203	-0,203	-0,202	-0,166	-0,117	-0,151	-0,236	-0,130	-0,216	
S11	-0,149	-0,202	-0,159	-0,198	-0,203	-0,174	-0,190	-0,239	-0,192	-0,187	-0,198	-0,116	-0,213	
S12	-0,220	-0,195	-0,193	-0,205	-0,270	-0,218	-0,195	-0,191	-0,225	-0,143	-0,214	-0,224	-0,187	
S13	-0,194	-0,221	-0,225	-0,186	-0,208	-0,218	-0,204	-0,194	-0,176	-0,204	-0,209	-0,138	-0,211	
TOP	-2,486	-2,556	-2,548	-2,563	-2,532	-2,556	-2,563	-2,539	-2,511	-2,522	-2,548	-2,476	-2,553	
ej	0,967	0,994	0,991	0,997	0,985	0,994	0,997	0,988	0,977	0,981	0,991	0,963	0,993	
1-ej	0,033	0,006	0,009	0,003	0,015	0,006	0,003	0,012	0,023	0,019	0,009	0,037	0,007	0,182
wj	0,182	0,031	0,049	0,017	0,083	0,032	0,017	0,068	0,129	0,104	0,049	0,202	0,037	1,000

### III.II. MAUT Yöntemi Kullanılarak En Yenilikçi Girişimin Yapıldığı Sektörün Belirlenmesi

Bu çalışmada çalışan sayısı 10 ve daha fazla olan 100 girişimin 3 yıllık dönemde sektörel bazda yenilik faaliyetleri ÇKKV yöntemlerinden MAUT ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. Aşağıda her bir yenilik faaliyeti (ana kriter) için MAUT yöntemi adımları uygulanarak toplam fayda değerleri belirlenip yenilik faaliyetleri açısından sektörel değerlendirme yapılmıştır.

#### a. Pazarlama yeniliği açısından maut yönteminin uygulanması

Adım 1: Pazarlama yeniliği girişim faaliyetleri için kriterler ve alternatifler Tablo 3.'de belirlenmiştir.

Adım 2: Alternatiflerin değerlendirilmesi amacıyla kriterler ve alt kriterlerin ağırlıkları ( $w_i$ ) Tablo 5.'de hesaplanmıştır.

Adım 3: Kriterlerin değer ölçülerinin ataması yapılarak karar matrisi belirlenir. Matrisin sütunlarında pazarlama yeniliği ana kriterinin alt kriter değerleri satırlarında ise sektörler bulunmaktadır. Pazarlama yeniliği için MAUT yönteminde kullanılan karar matrisi Tablo 3.'de verilmiştir.

Adım 4: Her bir kriter için en iyi ve en kötü değer belirlenir. En iyi değere "1", en kötü değere "0" değerleri verilerek eşitlik (4) ile normalizasyon işlemi gerçekleştirilir. Entropi yöntemi ile kriterlerin ağırlık değerleri belirlendikten sonra MAUT yöntemi uygulanırken öncelikle her bir kriter için en iyi ve en kötü değerler tespit edilmiştir. Tablo 18.'de her bir pazarlama yeniliği alt kriteri için en iyi ve en kötü değerler yer almaktadır.

**Tablo 18.Pazarlama Yeniliği Kriteri İçin En İyi Ve En Kötü Değerler**

	Pazarlama Yeniliği Girişim Faaliyetleri			
	PY1	PY2	PY3	PY4
En iyi Değer	65,6	9,7	0,1	69,3
En Kötü Değer	22,1	1,9	4,3	58,8
En İyi-En Kötü	43,5	7,8	5,8	10,5

Belirlenen en iyi değere "1" ve en kötü değere "0" atanarak eşitlik (4) ile normalizasyon işlemi gerçekleştirilir ve pazarlama yeniliği normalize edilmiş fayda değerleri elde edilir (Tablo 19.).

**Tablo 19.Pazarlama Yeniliği Normalize Edilmiş Fayda Değerleri**

	NORMALİZE EDİLMİŞ FAYDA DEĞERLERİ			
	Pazarlama Yeniliği Girişim Faaliyetleri			
	PY1	PY2	PY3	PY4
S1	64,192	53,193	46,971	55,500
S2	37,792	50,293	40,971	61,000
S3	65,092	53,293	47,171	55,400
S4	9,492	55,293	36,471	55,000
S5	36,192	40,393	37,371	60,600
S6	45,992	59,193	51,071	62,200
S7	54,492	61,693	55,471	62,100
S8	32,392	46,093	37,771	67,000
S9	38,992	62,793	58,771	61,300
S10	21,592	66,093	58,171	53,500
S11	25,592	58,393	32,971	59,800
S12	48,192	54,893	44,871	63,700
S13	38,892	68,193	58,671	53,200

Adım 5: Normalizasyon işlemi tamamlandıktan sonra eşitlik (5)'de entropi yöntemi ile hesaplanan ağırlıklar ve normalize fayda değerleri çarpılarak pazarlama yeniliği toplam fayda değerleri belirlenmiş ve kriterlerin ağırlık toplamına göre sıralama yapılmıştır (Tablo 20.)

**Tablo 20.Pazarlama Kriterine Ait Toplam Fayda Değerleri**

	Pazarlama Yeniliği Girişim Faaliyetleri					SIRA
	PY1	PY2	PY3	PY4	TOP	
Sanayi	41,982	5,904	8,220	3,330	59,436	(2)
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	24,716	5,583	7,170	3,660	41,128	(8)
İmalat Sanayi	42,570	5,916	8,255	3,324	60,064	(1)
Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı	6,208	6,138	6,382	3,300	22,028	(13)
Su temini, kanalizasyon, AtıkYönetimivelyileştirme Faaliyetleri	23,670	4,484	6,540	3,636	38,329	(9)
Hizmet	30,079	6,570	8,937	3,732	49,318	(4)
Toptan Ticaret (Motorlu Kara taşıtları ve Motosikletler Hariç)	35,638	6,848	9,707	3,726	55,919	(3)
Ulaştırma ve Depolama	21,184	5,116	6,610	4,020	36,930	(10)
Bilgi ve İletişim	25,501	6,970	10,285	3,678	46,434	(7)
Finans ve Sigorta Faaliyetleri	14,121	7,336	10,180	3,210	34,847	(11)
Mimarlık ve Mühendislik Faaliyetleri, Teknik Test ve Analiz Faaliyetleri	16,737	6,482	5,770	3,588	32,577	(12)



Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri	31,518	6,093	7,852	3,822	49,285	(5)
Reklamcılık ve Piyasa araştırması	25,435	7,596	10,267	3,192	46,464	(6)

MAUT yöntemiyle elde edilen fayda değerlerine göre pazarlama yeniliği girişim faaliyetlerinde ilk sırayı *İmalat Sanayi Sektörü*, son sırayı ise *Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtım Sektörü* almıştır.

#### b. Organizasyon yeniliği açısından maut yönteminin uygulanması

*Adım 1:* Organizasyon yeniliği girişim faaliyetleri için kriterler ve alternatifler Tablo 6.'da belirlenmiştir.

*Adım 2:* Alternatiflerin değerlendirilmesi amacıyla kriterler ve alt kriterlerin ağırlıkları ( $w_i$ ) Tablo 8.'de hesaplanmıştır.

*Adım 3:* Kriterlerin değer ölçülerinin ataması yapılarak karar matrisi belirlenir. Matrisin sütunlarında organizasyon yeniliği ana kriterinin alt kriter değerleri satırlarında ise sektörler bulunmaktadır. Organizasyon yeniliği için MAUT yönteminde kullanılan karar matrisi Tablo 6.'da verilmiştir.

*Adım 4:* Her bir kriter için en iyi ve en kötü değer belirlenir. En iyi değere "1", en kötü değere "0" değerleri verilerek eşitlik (4) ile normalizasyon işlemi gerçekleştirilir. Entropi yöntemi ile kriterlerin ağırlık değerleri belirlendikten sonra MAUT yöntemi uygulanırken öncelikle her bir kriter için en iyi ve en kötü değerler tespit edilmiştir. Tablo 21.'de her bir organizasyon yeniliği alt kriteri için en iyi ve en kötü değerler yer almaktadır.

**Tablo21. Organizasyon Yeniliği Kriteri İçin En İyi Ve En Kötü Değerler**

	Organizasyon Yeniliği Girişim Faaliyetleri			
	OY5	OY6	OY7	OY8
En iyi değer	52,9	80,5	82,1	49,5
En kötü değer	27,6	51,7	62,2	25,6
En iyi-En kötü	25,3	28,8	19,9	23,9

Belirlenen en iyi değere "1" ve en kötü değere "0" atanarak eşitlik (4) ile normalizasyon işlemi gerçekleştirilir ve organizasyon yeniliği normalize edilmiş fayda değerleri elde edilir (Tablo 22.).

**Tablo 22.Organizasyon Yeniliğine Ait Normalize Edilmiş Fayda Değerleri**

	NORMALİZE EDİLMİŞ FAYDA DEĞERLERİ			
	Organizasyon Yeniliği Girişim Faaliyetleri			
	OY5	OY6	OY7	OY8
S1	32,609	69,605	76,074	25,329
S2	29,709	56,805	71,174	37,329
S3	32,709	70,205	76,374	24,529
S4	29,609	60,805	75,174	45,029
S5	30,309	49,905	59,074	48,629
S6	33,209	67,505	76,674	31,629
S7	32,909	72,605	78,974	24,729
S8	26,509	58,505	75,174	36,429
S9	51,809	76,705	77,374	36,029

S10	39,009	69,805	76,974	26,029
S11	39,109	54,005	69,474	48,429
S12	66,109	78,705	72,574	32,929
S13	40,709	78,605	78,674	33,829

Adım 5: Normalizasyon işlemi tamamlandıktan sonra eşitlik (5)'de entropi yöntemi ile hesaplanan ağırlıklar ve normalize fayda değerleri çarpılarak organizasyon yeniliği toplam fayda değerleri belirlenmiş ve kriterlerin ağırlık toplamına göre sıralama yapılmıştır (Tablo 23.).

**Tablo 23. Organizasyon Yenilik Kriterine ait Toplam Fayda Değerleri**

	Organizasyon Yeniliği Girişim Faaliyetleri					SIRA
	OY5	OY6	OY7	OY8	TOP	
Sanayi	13,533	11,067	6,542	8,586	39,729	(11)
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	12,329	9,032	6,121	12,654	40,137	(10)
İmalat Sanayi	13,574	11,163	6,568	8,315	39,620	(12)
Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtım	12,288	9,668	6,465	15,265	43,686	(5)
Su Temini, Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	12,578	7,935	5,080	16,485	42,079	(7)
Hizmet	13,782	10,733	6,594	10,722	41,831	(8)
Toptan Ticaret (Motorlu Kara Taşıtları ve Motosikletler Hariç)	13,657	11,544	6,792	8,383	40,376	(9)
Ulaştırma ve Depolama	11,001	9,302	6,465	12,349	39,118	(13)
Bilgi ve İletişim	21,501	12,196	6,654	12,214	52,565	(2)
Finans ve Sigorta Faaliyetleri	16,189	11,099	6,620	8,824	42,731	(6)
Mimarlık ve Mühendislik Faaliyetleri, Teknik Test ve Analiz Faaliyetleri	16,230	8,587	5,975	16,417	47,209	(4)
Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri	27,435	12,514	6,241	11,163	57,354	(1)
Reklamcılık ve Piyasa Araştırması	16,894	12,498	6,766	11,468	47,626	(3)

MAUT yöntemiyle elde edilen fayda değerlerine göre *organizasyon yeniliği girişim faaliyetlerinde* ilk sırayı *Bilimsel Araştırma Geliştirme Faaliyetleri* sektörü alırken son sırayı ise *Ulaştırma ve Depolama* sektörü almıştır.

### c. Süreç yeniliği açısından maut yönteminin uygulanması

Adım 1: Süreç yeniliği girişim faaliyetleri için kriterler ve alternatifler Tablo 9.'da belirlenmiştir.

Adım 2: Alternatiflerin değerlendirilmesi amacıyla kriterler ve alt kriterlerin ağırlıkları ( $w_i$ ) Tablo 11.'de hesaplanmıştır.

Adım 3: Kriterlerin değer ölçülerinin ataması yapılarak karar matrisi belirlenir. Matrisin sütunlarında süreçyeniliği ana kriterinin alt kriter değerleri satırlarında ise sektörler bulunmaktadır. Süreçyeniliği için MAUT yönteminde kullanılan karar matrisi Tablo 9.'da verilmiştir.

Adım 4: Her bir kriter için en iyi ve en kötü değer belirlenir. En iyi değere "1", en kötü değere "0" değerleri verilerek eşitlik (4) ile normalizasyon işlemi gerçekleştirilir. Entropi yöntemi ile kriterlerin ağırlık değerleri belirlendikten sonra MAUT yöntemi uygulanırken öncelikle her bir kriter için en iyi ve en kötü değerler tespit edilmiştir. Tablo 24.'de her bir süreç yeniliği alt kriteri için en iyi ve en kötü değerler yer almaktadır.

**Tablo24.Süreç Yeniliği Kriteri için En İyi ve En Kötü Değerler**

	Süreç Yeniliği Girişim Faaliyetleri		
	SY9	SY10	SY11
En iyi değer	85,8	81,8	89,1
En kötü değer	26,5	30,1	48,3
En iyi-En kötü	59,3	51,7	40,8

Belirlenen en iyi değere "1" ve en kötü değere "0" atanarak eşitlik (4) ile normalizasyon işlemi gerçekleştirilir ve süreç yeniliğine ait normalize edilmiş fayda değerleri elde edilir (Tablo 25.).

**Tablo 25.Süreç Yeniliğine Ait Normalize Edilmiş Fayda Değerleri**

	NORMALİZE EDİLMİŞ FAYDA DEĞERLERİ		
	Süreç Yeniliği Girişim Faaliyetleri		
	SY9	SY10	SY11
S1	84,953	42,818	47,416
S2	80,653	53,118	50,116
S3	85,353	42,518	47,116
S4	48,253	41,118	76,916
S5	71,053	55,418	60,816
S6	47,653	64,518	62,316
S7	54,853	67,618	60,516
S8	29,553	81,218	56,316
S9	47,353	31,518	78,516
S10	26,053	32,018	87,916
S11	55,253	44,818	64,516
S12	72,053	29,518	73,816
S13	48,253	51,818	71,016

Adım 5: Normalizasyon işlemi tamamlandıktan sonra eşitlik (5)'de entropi yöntemi ile hesaplanan ağırlıklar ve normalize fayda değerleri çarpılarak süreç yeniliği toplam fayda değerleri belirlenmiş ve kriterlerin ağırlık toplamına göre sıralama yapılmıştır (Tablo 26.).

**Tablo 26. Süreç Yeniliği Kriterine ait Toplam Fayda Değerleri**

	Süreç Yeniliği Girişim Faaliyetleri			TOP	SIRA
	SY9	SY10	SY11		
Sanayi	38,739	15,800	8,250	62,789	(4)
Madencilik veTaş Ocakçılığı	36,778	19,600	8,720	65,099	(1)
İmalat Sanayi	38,921	15,689	8,198	62,808	(3)
Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı	22,003	15,172	13,383	50,559	(11)
Su Temini, Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	32,400	20,449	10,582	63,431	(2)
Hizmet	21,730	23,807	10,843	56,380	(7)
ToptanTicaret(Motorlu Kara Taşıtları ve Motosikletler Hariç	25,013	24,851	10,530	60,494	(5)
Ulaştırma ve Depolama	13,476	29,969	9,799	53,245	(9)
Bilgi ve İletişim	21,593	11,630	13,662	46,885	(12)
Finans ve Sigorta Faaliyetleri	11,880	11,815	15,297	38,992	(13)
Mimarlık Ve Mühendislik Faaliyetleri, Teknik Test ve Analiz	25,195	16,538	11,226	52,959	(10)

Faaliyetleri					
Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri	32,856	10,892	12,844	56,592	(6)
Reklamcılık ve Piyasa Araştırması	22,003	19,121	12,357	53,481	(8)

MAUT yöntemiyle elde edilen fayda değerlerine göre süreç yeniliği girişim faaliyetlerinde ilk sırayı *Madencilik ve Taş Ocakçılığı* sektörü alırken son sırayı da *Finans ve Sigorta* sektörü almıştır.

#### d. Ürün yeniliği açısından maut yönteminin uygulanması

*Adım 1:* Ürün yeniliği girişim faaliyetleri için kriterler ve alternatifler Tablo 12.'de belirlenmiştir.

*Adım 2:* Alternatiflerin değerlendirilmesi amacıyla kriterler ve alt kriterlerin ağırlıkları ( $w_i$ ) Tablo 14.'de hesaplanmıştır.

*Adım 3:* Kriterlerin değer ölçülerinin ataması yapılarak karar matrisi belirlenir. Matrisin sütunlarında ürün yeniliği ana kriterinin alt kriter değerleri satırlarında ise sektörler bulunmaktadır. Ürün yeniliği için MAUT yönteminde kullanılan karar matrisi Tablo 12.'de verilmiştir.

*Adım 4:* Her bir kriter için en iyi ve en kötü değer belirlenir. En iyi değere "1", en kötü değere "0" değerleri verilerek eşitlik (4) ile normalizasyon işlemi gerçekleştirilir. Entropi yöntemi ile kriterlerin ağırlık değerleri belirlendikten sonra MAUT yöntemi uygulanırken öncelikle her bir kriter için en iyi ve en kötü değerler tespit edilmiştir. Tablo 27.'de her bir ürün yeniliği alt kriteri için en iyi ve en kötü değerler yer almaktadır.

**Tablo 27. Ürün Yeniliği için En İyi ve En Kötü Değerler**

	Ürün Yeniliği Yapan Girişimler	
	ÜY12	ÜY13
En iyi değer	89,6	100
En kötü değer	25,7	63,3
Eniyi-En kötü	63,9	36,7

Belirlenen en iyi değere "1" ve en kötü değere "0" atanarak eşitlik (4) ile normalizasyon işlemi gerçekleştirilir ve ürün yeniliğine ait normalize edilmiş fayda değerleri elde edilir (Tablo 28.).

**Tablo 28. Ürün Yeniliğine Ait Normalize Edilmiş Fayda Değerleri**

	NORMALİZE EDİLMİŞ FAYDA DEĞERLERİ	
	Ürün Yeniliği Yapan Girişimler	
	ÜY12	ÜY13
S1	88,698	62,075
S2	79,698	72,575
S3	89,198	61,575
S4	34,598	98,275
S5	59,298	84,575
S6	62,298	82,775
S7	85,398	72,975
S8	28,798	97,175
S9	51,598	91,675
S10	29,598	97,075

S11	25,298	94,875
S12	70,298	76,275
S13	32,598	93,175

Adım 5: Normalizasyon işlemi tamamlandıktan sonra eşitlik (5)'de entropi yöntemi ile hesaplanan ağırlıklar ve normalize fayda değerleri çarpılarak ürün yeniliği toplam fayda değerleri belirlenmiş ve kriterlerin ağırlık toplamına göre sıralama yapılmıştır (Tablo 29.).

**Tablo 29. Ürün Yeniliği Kriterine Ait Toplam Fayda Değerleri**

	ÜY12	ÜY13	TOP	SIRA
Sanayi	75,038	9,560	84,598	(2)
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	67,424	11,177	78,601	(4)
İmalat Sanayi	75,461	9,483	84,944	(1)
Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtım	29,270	15,134	44,404	(9)
Su Temini, Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	50,166	13,025	63,191	(7)
Hizmet	52,704	12,747	65,451	(6)
Toptan Ticaret (Motorlu Kara Taşıtları ve Motosikletler Hariç)	72,247	11,238	83,485	(3)
Ulaştırma ve Depolama	24,363	14,965	39,328	(12)
Bilgi ve İletişim	43,652	14,118	57,770	(8)
Finans ve Sigorta Faaliyetleri	25,040	14,950	39,989	(11)
Mimarlık ve Mühendislik Faaliyetleri, Teknik Test ve Analiz Faaliyetleri	21,402	14,611	36,013	(13)
Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri	59,472	11,746	71,218	(5)
Reklamcılık ve Piyasa Araştırması	27,578	14,349	41,927	(10)

MAUT yöntemiyle elde edilen fayda değerlerine göre ürün yeniliği girişim faaliyetlerinde ilk sırayı İmalat Sanayi sektörü almış son sırayı ise Mimarlık ve Mühendislik Faaliyetleri, Teknik Test ve Analiz Faaliyetleri sektörü almıştır.

#### e. Pazarlama, organizasyon, süreç ve ürün yenilik faaliyetleri birlikte değerlendirilerek maut yönteminin uygulanması

Adım 1: Pazarlama, organizasyon, süreç ve ürün yeniliği girişim faaliyetleri için kriterler ve alternatifler Tablo 15.'de verilmiştir.

Adım 2: Alternatiflerin değerlendirilmesi amacıyla kriterler ve alt kriterlerin hesaplanan ağırlıkları ( $w_i$ ) Tablo 17.'de görülmektedir.

Adım 3: Kriterlerin değer ölçülerinin ataması yapılarak karar matrisi belirlenir. Matrisin sütunlarında başlıca yenilik kriterleri ve alt kriter değerleri satırlarında ise sektörler bulunmaktadır (Tablo 15.).

Adım 4: Entropiyöntemi ile kriterlerin ağırlık değerleri belirlendikten sonra MAUT yöntemi uygulanırken öncelikle her bir kriter için en iyi ve en kötü değerler tespit edilmiştir. Tablo 30.'da her bir yenilik kriteri başlığı için en iyi ve en kötü değerler yer almaktadır.

**Tablo 30. Yenilik Faaliyetleri için En İyi ve En Kötü Değerler**

	Pazarlama Yeniliği Girişim Faaliyetleri				Organizasyon Yeniliği Girişim Faaliyetleri				Süreç Yeniliği Girişim Faaliyetleri			Ürün Yeniliği Girişim Faaliyetleri	
	PY1	PY2	PY3	PY4	OY5	OY6	OY7	OY8	SY9	SY10	SY11	ÜY12	ÜY13
En İyi Değer	65,6	9,7	0,1	69,3	52,9	80,5	82,1	49,5	85,8	81,8	89,1	89,6	100
En Kötü Değer	22,1	1,9	4,3	58,8	27,6	51,7	62,2	25,6	26,5	30,1	48,3	25,7	63,3
En İyi-	43,5	7,8	5,8	10,5	25,3	28,8	19,9	23,9	59,3	51,7	40,8	63,9	36,7

EnKötü														
--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Belirlenen en iyi değere "1" ve en kötü değere "0" atanarak eşitlik (4) ile normalizasyon işlemi gerçekleştirilir ve yenilik faaliyetlerine ait normalize edilmiş fayda değerleri elde edilir (Tablo 31.)

**Tablo 31. Yenilik Faaliyetlerine ait Normalize Edilmiş Fayda Değerleri**

	NORMALİZE EDİLMİŞ FAYDA DEĞERLERİ												
	Pazarlama Yeniliği Girişim Faaliyetleri				Organizasyon Yeniliği Girişim Faaliyetleri				Süreç Yeniliği Girişim Faaliyetleri			Ürün Yeniliği Girişim Faaliyetleri	
	PY1	PY2	PY3	PY4	OY5	OY6	OY7	OY8	SY9	SY10	SY11	ÜY12	ÜY13
S1	64,192	53,193	46,971	55,500	32,609	69,605	76,074	25,329	84,953	42,818	47,416	88,698	62,075
S2	37,792	50,293	40,971	61,000	29,709	56,805	71,174	37,329	80,653	53,118	50,116	79,698	72,575
S3	65,092	53,293	47,171	55,400	32,709	70,205	76,374	24,529	85,353	42,518	47,116	89,198	61,575
S4	9,492	55,293	36,471	55,000	29,609	60,805	75,174	45,029	48,253	41,118	76,916	34,598	98,275
S5	36,192	40,393	37,371	60,600	30,309	49,905	59,074	48,629	71,053	55,418	60,816	59,298	84,575
S6	45,992	59,193	51,071	62,200	33,209	67,505	76,674	31,629	47,653	64,518	62,316	62,298	82,775
S7	54,492	61,693	55,471	62,100	32,909	72,605	78,974	24,729	54,853	67,618	60,516	85,398	72,975
S8	32,392	46,093	37,771	67,000	26,509	58,505	75,174	36,429	29,553	81,218	56,316	28,798	97,175
S9	38,992	62,793	58,771	61,300	51,809	76,705	77,374	36,029	47,353	31,518	78,516	51,598	91,675
S10	21,592	66,093	58,171	53,500	39,009	69,805	76,974	26,029	26,053	32,018	87,916	29,598	97,075
S11	25,592	58,393	32,971	59,800	39,109	54,005	69,474	48,429	55,253	44,818	64,516	25,298	94,875
S12	48,192	54,893	44,871	63,700	66,109	78,705	72,574	32,929	72,053	29,518	73,816	70,298	76,275
S13	38,892	68,193	58,671	53,200	40,709	78,605	78,674	33,829	48,253	51,818	71,016	32,598	93,175

Adım 5: Normalizasyon işlemi tamamlandıktan sonra eşitlik (5)'de entropi yöntemi ile hesaplanan ağırlıklar ve normalize fayda değerleri çarpılarak yenilik faaliyetlerine ait toplam fayda değerleri belirlenmiş ve kriterlerin ağırlık toplamına göre sıralama yapılmıştır (Tablo 32.).

**Tablo 32. Tüm Yenilik Kriterleri için Toplam Fayda Değerleri**

	TOPLAM FAYDA DEĞERLERİNİN HESAPLANMASI														
	Pazarlama Yeniliği Girişim Faaliyetleri				Organizasyon Yeniliği Girişim Faaliyetleri				Süreç Yeniliği Girişim Faaliyetleri			Ürün Yeniliği Yapan Girişimler		TOP.	SIRA
	PY1	PY2	PY3	PY4	OY5	OY6	OY7	OY8	SY9	SY10	SY11	ÜY12	ÜY13		
S1	11,683	1,649	2,302	0,944	2,707	2,227	1,293	1,722	10,959	4,453	2,323	17,917	2,297	62,476	2.
S2	6,878	1,559	2,008	1,037	2,466	1,818	1,210	2,538	10,404	5,524	2,456	16,099	2,685	56,682	5.
S3	11,847	1,652	2,311	0,942	2,715	2,247	1,298	1,668	11,011	4,422	2,309	18,018	2,278	62,717	1.
S4	1,728	1,714	1,787	0,935	2,458	1,946	1,278	3,062	6,225	4,276	3,769	6,989	3,636	39,802	12.
S5	6,587	1,252	1,831	1,030	2,516	1,597	1,004	3,307	9,166	5,763	2,980	11,978	3,129	52,141	7.
S6	8,371	1,835	2,502	1,057	2,756	2,160	1,303	2,151	6,147	6,710	3,053	12,584	3,063	53,694	6.
S7	9,918	1,912	2,718	1,056	2,731	2,323	1,343	1,682	7,076	7,032	2,965	17,250	2,700	60,707	3.
S8	5,895	1,429	1,851	1,139	2,200	1,872	1,278	2,477	3,812	8,447	2,759	5,817	3,595	42,573	10.
S9	7,097	1,947	2,880	1,042	4,300	2,455	1,315	2,450	6,109	3,278	3,847	10,423	3,392	50,533	8.
S10	3,930	2,049	2,850	0,910	3,238	2,234	1,309	1,770	3,361	3,330	4,308	5,979	3,592	38,858	13.
S11	4,658	1,810	1,616	1,017	3,246	1,728	1,181	3,293	7,128	4,661	3,161	5,110	3,510	42,119	11.
S12	8,771	1,702	2,199	1,083	5,487	2,519	1,234	2,239	9,295	3,070	3,617	14,200	2,822	58,237	4.
S13	7,078	2,114	2,875	0,904	3,379	2,515	1,337	2,300	6,225	5,389	3,480	6,585	3,447	47,629	9.

MAUT yöntemiyle elde edilen fayda değerlerine göre tüm yenilik faaliyetleri göz önüne alındığında öncüsektör İmalat Sanayi sektörü olarak belirlenirken, en az yenilik faaliyetinin Finans ve Sigorta sektöründe görüldüğü tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yeniliğin ölçümü; girişimlerin, endüstrilerin ve genel olarak ekonominin performansı ile ilişkilidir. Yeniliklerin girişimler açısından etkisine dair ölçütler, en önemli yenilik göstergeleri olmakla beraber sağlanması en zor olan göstergelerdir (Oslo Kılavuzu, 2005). Girişimlerin sektörel bazda yenilik faaliyetlerinin değerlendirilmesinin amaçlandığı bu çalışmada ENTROPİ temelli MAUT yöntemi uygulanmıştır. Öncelikle entropi yöntemi kullanılarak kriter ağırlıkları belirlenmiş daha sonra MAUT yöntemi ile ele alınan her bir kriter için en iyi performansın görüldüğü sektör belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar özet olarak Tablo 33.'de görülmektedir.

Tablo 33. Sektörlerin Ana kriterler ve Tüm Kriterler Açısından Sıralaması

SEKTÖRLER	ANA KRİTERLER AÇISINDAN SIRALAMA				TÜM KRİTERLER AÇISINDAN SIRALAMA
	Pazarlama Yenilikleri Açısından	Organizasyonel Yenilikler Açısından	Süreç Yenilikleri Açısından	Ürün Yenilikleri Açısından	Tüm Kriterler Açısından
(S1) Sanayi	(2)	(11)	(4)	(2)	(2)
(S2) Madencilik ve Taş Ocakçılığı	(8)	(10)	(1)	(4)	(5)
(S3) İmalat Sanayi	(1)	(12)	(3)	(1)	(1)
(S4) Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı	(13)	(5)	(11)	(9)	(12)
(S5) Su Temini, Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetler	(9)	(7)	(2)	(7)	(7)
(S6) Hizmet	(4)	(8)	(7)	(6)	(6)
(S7) Toptan Ticaret (Motorlu Kara Taşıtları ve Motosikletler Hariç)	(3)	(9)	(5)	(3)	(3)
(S8) Ulaştırma ve Depolama	(10)	(13)	(9)	(12)	(10)
(S9) Bilgi ve İletişim	(7)	(2)	(12)	(8)	(8)
(S10) Finans ve Sigorta Faaliyetleri	(11)	(6)	(13)	(11)	(13)
(S11) Mimarlık ve Mühendislik Faaliyetleri, Teknik Test ve Analiz Faaliyetleri	(12)	(4)	(10)	(13)	(11)
(S12) Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri	(5)	(1)	(6)	(5)	(4)
(S13) Reklamcılık ve Piyasa Araştırması	(6)	(3)	(8)	(10)	(9)

Çalışmada pazarlama yeniliği faaliyetleri ölçümü için en önemli kriter ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılmasında yeni metotların uygulanması; organizasyon yenilik faaliyetleri için öncelikli kriter organizasyon yeniliği yapan girişimler; süreç yeniliği faaliyetleri için mal ve hizmet üretim süreçlerindeki yenilikler ve ürün yeniliği için mal yeniliği yapan girişimler olarak belirlenmiştir. Ürünün tasarımı veya ambalajının estetiğinde önemli değişiklik yapılması kriterinin ön plana çıktığı Pazarlama yeniliği açısından en çok faaliyet "İmalat Sanayii" sektöründe; en az faaliyet ise "Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı" sektöründe görülmektedir. Ürün Yeniliği için öncelikli kriter mal yeniliği yapan girişimler olurken bu doğrultuda yapılan faaliyetlere göre yapılan değerlendirmede "İmalat Sanayii" sektörü daha fazla faaliyet göstermesi sebebiyle ilk sırada, "Mimarlık ve Mühendislik Faaliyetleri, Teknik Test ve Analiz Faaliyetleri" sektörü de en az

faaliyeti göstermesi sebebiyle de son sırada yer almaktadır. Aynı şekilde organizasyon yeniliği yapan girişimlerin ön plana çıktığı *organizasyon yeniliği* açısından ilk sırayı "Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri" son sırayı da "Ulaştırma ve Depolama" sektörü almıştır. Mal ve hizmet üretim süreçlerindeki yeniliklerin daha fazla önem arz ettiği *Süreç yeniliği* açısından bakıldığında ise ilk sırada "Madencilik ve Taş Ocakçılığı" sektörü; son sırada da *Finans ve Sigorta Faaliyetleri* sektörü yer almaktadır. Tüm yenilik faaliyetleri birlikte bir bütün olarak göz önüne alındığında genel bir değerlendirme yapılacak olursa en yenilikçi sektör *İmalat Sanayi* sektörü olarak belirlenirken, en az yenilik faaliyetinin *Finans ve Sigorta* sektöründe yapıldığı görülmüştür.

## KAYNAKÇA

- Alp, İ., Öztel, A. & Köse, M.S. (2015). Entropi Tabanlı Maut Yöntemi ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Bir Vaka Çalışması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 65-81
- Ananda, J. & Herath, G. (2005). Evaluating Public Risk Preferences in Forest Land-Use Choices Using Multi-Attribute Utility Theory. *Ecological Economics*, 55(3), 408-419.
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E.J., & Crawford, N. (2003). Determinants of Innovation in Small Food Firms. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 8-17.
- Bülbül, H. (2007). Türkiye'deki Büyük Gıda Sanayi Firmalarının Rekabetçi ve Yenilikçi Uygulamalar. *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 91-120
- Demircioğlu, M.A. & Audretsch, D.B. (2017). Public Sector Innovation: The Effect of Universities. *The Journal of Technology Transfer*, 1-19.
- Drucker, P.F., (2015). *Innovation and Entrepreneurship –Practice and Principles*. London and New York: Routledge Classics
- Eren, E., Alphan, L., & Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(7), 201-224.
- Güleş, H.K., & Bülbül H. (2004). Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İrmiş, A. & Özdemir, L. (2011). Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 139-161.
- Konuşkan, Ö. & Uygun, Ö. (2014). Çok Nitelikli Karar Verme (Maut) Yöntemi ve Bir Uygulaması. *International Symposium on Innovative Technologies in Engineering and Science*, 18-20 Haziran 2014, 1404-1412.
- Lezki, Ş., (2016). *İşletmelerde Karar Verme Teknikleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Loetscher, T. & Keller, J. (2002). A Decision Support System for Selecting Sanitation Systems in Developing Countries. *Socio-Economic Planning Sciences*, 36(4), 267-290.
- Lopes Y.G. & Almeida A.T. (2015). Assessment of Synergies for Selecting a Project Portfolio in The Petroleum Industry Based on a Multi-Attribute Utility Function. *Journal of Petroleum Science and Engineering*, 126, 131-140.
- Kim, S.K., & Song, O. (2009). A MAUT Approach for Selecting a Dismantling Scenario for The Thermal Column in KRR-1. *Annals of Nuclear Energy*, 36(2), 145-150.
- Oslo Kılavuzu, (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler*, OECD/Avrupa Birliği
- Ömürbek, N., Delibaş, D., & Altın, F.G. (2017). Entropi Temelli Maut Yöntemine göre Devlet Üniversiteleri Kütüphanelerinin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 13, 72-89.
- Özdemir, A., (2016). *Karar modelleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Rao, V.R. (2007). *Decision Making in The Manufacturing Environment Using Graph Theory and Fuzzy Multiple Attribute Decision Making Methods*, London: Springer.
- Saatcioglu, C. (2005). Science and Technology Policies Which was Applied By National Innovation System Framework-The Cases of EU, Israel and Turkey. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 5(1), 179-198.
- Senses, F., & Taymaz, E. (2003). Unutulan Bir Toplumsal Amaç: Sanayileşme Ne Oluyor? Ne Olmalı? *İktisat Üzerine Yazılar II: İktisadi Kalkınma, Kriz ve İstikrar*, 429-461.
- Şahin, A. (2009). Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 259-271



- Turan, G., (2015). *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*, Bursa: Dora Yayınları.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2016). Yenilik Araştırması, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24864> (Erişim Tarihi: 18.07.2018).
- Wang, S.O., Wee, Y.P. & Ofori, G., (2002). DSSDSS: A Decision Support System for Dewatering Systems Selection. *Building and Environment*, 37, 625-645.
- Wang, T.C. & Hsu, J.C. (2004). Evaluation of The Business Operation Performance of The Listing Companies By Applying Topsis Method. *2004 IEEE International Conference on Systems*, 10-13 October 2004, 1286-1291. *Decision Making: An Introduction*. (Vol. 104). Sage Publications.
- Zerenler, M., Türker N., & Şahin E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 654-667.
- Zietsman, J., Rilett, L.R., & Kim, S.J. (2003). *Sustainable Transportation Performance Measures for Developing Communities*. Technical Report Documentation, (No. SWUTC/03/167128-1).



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Yıl: 2019 Cilt-Sayı: 12 (2) ss: 289-300

Academic Review of Economics and Administrative Sciences  
Year: 2019 Vol-Issue: 12 (2) pp: 289-300

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

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.536595

Geliş Tarihi / Received: 01.03.2019

Kabul Tarihi / Accepted: 12.04.2019

Araştırma Makalesi

Research Article

## URUĞLAR VE JÜZLERİN KAZAKİSTAN'DAKİ SOSYO-POLİTİK YAPI İÇİNDEKİ ROLÜ

Turgay DÜĞEN<sup>1</sup>

### Özet

15. yüzyıldan itibaren Türkistan bölgesinde Türk kökenli farklı uruğların (kabilelerin) bir araya gelmesiyle siyasi bir konfederasyon şeklinde Kazak Hanlığı kurulmuştur. Kazak Hanlığı çatısı altında yer alan halk zaman içinde Kazak kimliği altında birleşmiştir. Bu birleşimin üstünden yaklaşık altı yüzyıl geçmiştir ancak bugün Kazakistan'da hâlâ bir alt kimlik olarak uruğlar varlığını devam ettirmektedir. Bu makalede tarihî bir alt kimlik olan uruğların ve uruğların birleşmesiyle oluşan jüzlerin Kazakistan'daki sosyo-kültürel yapısı içindeki rolü incelenmiştir. Makale içinde uruğların günümüzdeki sosyo-politik yapı içindeki rolü incelenirken bazı sorular üzerinden cevaplar aranmıştır. Uruğlar Kazak millî kimliğinin vazgeçilmez tarihî ve kültürel kökleri midir yoksa modern Kazak millî kimliğinin inşası karşısında ayrıştırıcı bir kimlik midir? Uruğlar günümüz sosyo-politik yapısı içinde ne şekilde algılanmaktadır? Uruğ kimliği bir alt kimlik olarak devlet ve toplum içinde bir statü ve ayrıcalık göstergesi midir? Bu sorular üzerinden gerçekleşen tartışmalar Kazak millî kimliğinin inşası sürecinin de önemli bir parçasıdır. Bu sebeple Kazakistan'daki uruğ ve jüzlerin toplum içindeki rolü ve etkisi Kazakistan'daki genel sosyo-politik yapının anlaşılması için önemli bir meseledir.

**Anahtar Kelimeler** : Kazakistan, jüz, klan, uruğ, kimlik

**Jel Sınıflandırılması** : A14, B15, Z13

<sup>1</sup> Arş. Gör., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, turgaydugen@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7459-1382>

## ROLE OF TRIBES (RU) AND CLANS (ZHUZ) IN SOCIO-POLITIC STRUCTURE IN KAZAKHSTAN

### Abstract

*The Kazakh Khanate was established as a political confederation by gathering different tribes of Turkic origin in Turkestan region since the 15th century. The people of Kazakh Khanate were united under the Kazakh identity. About six centuries have passed since this unification, but today in Kazakhstan, tribes still exist as a sub-identity. In this article, the role of tribes and the clans (zhuz) formed by unification of tribes, which are historical sub-identities, in the socio-cultural structure of Kazakhstan is examined. Are the tribes the indispensable historical and cultural roots of the Kazakh national identity, but not are they a decisive identity in construction of modern Kazakh national identity? Is the tribal identity an indication of status and privilege in the state and society as a sub-identity? Discussions about these questions are important part of the process of building Kazakh national identity. For this reason, the role and influence of tribes and clans in Kazakhstan is an important issue for understanding the general socio-politic structure in Kazakhstan.*

**Key Words** : Kazakhstan, zhuz, clan, tribe, identity

**Jel Classification** : A14, B15, Z13

### GİRİŞ

Sosyal bilimler alanında pek çok kavram üzerinde kesin uzlaşma sağlanamamaktadır. Bu alandaki çalışmalarda kavramlar üzerindeki tartışma, çalışmaların zorluğunu ifade etmek için öne çıkarılmıştır. Oysa ki bu olasılıklı, değişken ve çok etkenli durum artık bilimin yeni gerçeği olarak kabul edilmektedir. Günümüzde bu tür kavramlardan biri olan kimlik pek çok farklı etkenin bir arada görüldüğü bir kavram olarak indirgemeci bir yaklaşımla anlaşılmayacak kadar karmaşık ve değişken olabilmektedir. Kimlik; tarih, sosyoloji, edebiyat, siyaset ve ekonomi gibi pek çok bilim disiplininin inceleme sahasına girmesi nedeniyle de disiplinler arası bir çalışmayı gerektirmektedir. Bununla birlikte "toplumsal bir varlık olarak insanın nasıl bir kimse olduğunu gösteren belirti, nitelik ve özellikler bütünü" (Büyük Türkçe Sözlük, TDK) şeklinde tanımlanan kimlik kelimesi, oldukça geniş bir sahada kullanılmaktadır. Cinsiyet kimliği, etnik kimlik, dini kimlik, siyasi kimlik gibi kavramlar kimlik kelimesinin daha özelleştirilmiş hâlleridir. Bu geniş kavramsal ve analitik sahada, kendi içinde ayrı bir alt alan olan kimlik çalışmaları ortaya çıkmıştır.

Kimlik çalışmalarının Soğuk Savaş sonrasında yoğunlaştığı bölgelerden biri de post-Sovyet coğrafya olmuştur. Post-Sovyet coğrafyasındaki kimlikler, modern kimlikler olarak Sovyetler Birliği döneminde şekillendirilmiştir. Bugün pek çok alanda Kazakistan siyasi kimliğinde ve hatta Kazak millî kimliğinde Sovyet döneminin kimlik üzerindeki belirleyici etkilerinin hâlâ devam ettiği görülmektedir. Bu durumun en belirgin örneği II. Dünya Savaşı'nın etkileridir. II. Dünya Savaşı'nda Sovyetler Birliği'ndeki vatan algısı ve bu "vatan" için verilen savaşın, savaş sonrasındaki siyasi kimlik üzerindeki birleştirici rolünün etkisi, Kazakistan'da bugün dahi sürmektedir. Sovyetler Birliği döneminde yerel kimliklerin ve kültürlerin, Sovyet hedeflerine ulaşmada faydalı olduğu müddetçe, görünür kılındığı hatta güçlendirildiği görülmektedir. Kazak millî kimliğinin modern inşası da aslında bu dönemde başlamıştır. Sovyetler Birliği döneminde başlayan bu inşa süreci bağımsızlık sonrasında devam etmiştir. Ancak aynı güzergâhı takip etmek yerine devletin siyasi, sosyal ve ekonomik istikrarını bozacak risklerden kaçınarak siyasi kimlik içindeki Kazak millî kimliğinin görünürlüğü ve etkisi en üst seviyeye çıkarılmıştır.

Kazakistan'da kimlik meselesinin ön plana çıkan bir boyutu, Kazakistan'da çok-etnikli bir sosyal yapının olmasıdır. Ülkede Kazakların dışında, Rus, Uygur, Özbek, Tatar, Alman, Koreli,

Ukraynalı gibi pek çok farklı etnik kökenden halk yaşamaktadır.<sup>2</sup> Bu kimliklerin Kazakistanlı siyasi kimliği çatısı altında birleştirilmesi yönünde söylemler olmakla birlikte Kazakistan'daki kimlik inşasının bir diğer boyutu da *Kazak millî kimliğinin* inşası sürecidir. Bu makalede, Kazak milli kimliğinin inşası içindeki meselelerden biri olan uruğlar ve jüzlerin Kazakistan'daki sosyo-politik yapı içindeki rolü incelenmiştir. Kazakların sosyal yapısı içinde farklı uruğların bir araya gelmesiyle oluşmuş Büyük (Ulı) Jüz, Orta Jüz ve Küçük (Kişi) Jüz olmak üzere üç jüz bulunmaktadır. Bu jüzler altında ise farklı uruğlar yer almaktadır. Kazak kimliği içinde bir alt kimlik olarak uruğ (ru)<sup>3</sup> kimliğinin tarihî ve kültürel köklerinin modern dönemde de hâlâ etkisini sürdürmesi, kimileri tarafından Kazak millî kimliğinin inşasında bir sorun olarak algılanırken kimileri için ise Kazak millî kimliğinin tarihî ve kültürel köklerinin korunması açısından olmazsa olmaz bir konuma sahiptir. Bu makalede Kazak kimliği içinde bir alt kimlik olan jüzlerin ve uruğların Kazakistan'daki sosyo-politik yapı içindeki rolü ve bu kimliklere dair modern algılamaların neler olduğu sorusu değerlendirilmiştir. Kazak kimliği tarihi oluşum sürecinde farklı uruğların bir araya gelmesiyle oluşmuş ve bu alt kimlikler tarih boyunca korunarak bugüne ulaşmıştır. Bu alt kimlikler bugün Kazakistan'da toplumsal yapının en güçlü yanlarından biri olarak korunmaktadır. Bu kimlikler Kazak kimliği içinde siyasi ve kültürel bir ayrılıkçılığa neden olmakta mıdır, siyasi yapıyı nasıl etkilemektedir ve bu alt kimliklerin Kazak millî kimliğinin inşası açısından nasıl bir etkisi vardır? Kazak kimliği içindeki alt kimlikler olan uruğlar makale içinde bu sorular etrafında değerlendirilmiştir.

Bu soruların cevaplandırılabilmesi için özellikle Kazakça basın yayın organlarının incelenmesi ve takip edilmesi gerekmiştir. Bu sebeple Kazakistan'ın Almatı şehrinde bulunan Millî Kütüphanedeki gazete ve dergiler taranmış, konuyla ilgili yazılar ve tartışmalar değerlendirilmiştir. Konuyla ilgili Kazakça kaynakların taranması, konunun bilimsel temelde değerlendirilmesine yeterli olmadığı için konuyla ilgili İngilizce yayınlar da incelenmiştir. Ayrıca resmî görüşü yansıtmaması açısından Kazakistan devlet başkanı Nursultan Nazarbayev'in konuyla ilgili görüşlerine yer verdiği röportajları ve yazıları incelenmiştir. Ancak yayınlar üzerinden Kazakistan'daki jüzler ve uruğlar konusunun anlaşılması ve değerlendirilmesi zordur çünkü Kazakistan için hassas bir konu olarak görülmesi sebebiyle hayatın içinde sosyal ilişkilerde uruğlar ile ilgili konuşmalara daha sık rastlanırken, gazete ve dergilerde bu konuyla ilgili meselelere rastlamanız daha zordur. Bu sebeple literatür taramasının yanı sıra bu çalışmada "katılımcı gözlem" yöntemi de kullanılmıştır. Katılımcı gözlem yöntemi, araştırmacının incelediği alanın bir parçası hâline gelerek uzun bir süreçte farklı etkinliklerde sürekli olarak bir arada bulunarak sosyo-kültürel bağlamların incelenmesini gerektirir (Jorgensen, 1989:12-15). Böylece literatür taraması ile ulaşılan bilginin toplum içindeki karşılığının da test edilme imkânı olur. Kazakistan'daki uruğ konusu hiç tanımadığımız insanlarla yapacağımız mülakatlar ve anket çalışmaları ile doğru sonuçlar alınabilecek bir mesele değildir. Bu sebeple Kazakistan'daki uruğ kimlikleri konusunda katılımcı gözlem yöntemi, literatür taramasını destekleyebilecek en uygun yöntem olarak görülmüştür.<sup>4</sup>

## I. KAZAK KİMLİĞİNİN OLUŞUM SÜRECİ

Türkistan coğrafyası tarih boyunca farklı boyların ya da uruğların birbirleri üzerindeki hâkimiyet mücadelelerine sahne olmuştur. Hayvancılıkla uğraşan göçebe uruğların birbirleri ile olan mücadeleleri genellikle otlakların paylaşılması üzerinden gerçekleşmiştir. Tarihte Türkistan

<sup>2</sup> Özbek, Uygur, Tatar gibi Türk soylu halklar Kazakistan'da farklı etnik gruplar olarak kabul edildiği için Kazakistan'daki yaklaşıma bağlı olarak bu çalışmada da farklı etnik kökenler olarak yazılmıştır.

<sup>3</sup> Uruğ kelimesi Kazakçada kiril alfabesi ile "py" şeklinde yazılmakta "ruv" olarak okunmaktadır. Zeki Velidi Togan ve Baymirza Hayit eserlerinde kelimeyi Anadolu Türkçesine uygun şekilde "uruğ" olarak kullanmıştır. Cümle içindeki kullanımı kolaylaştırmak açısından bu makalede de kelimenin "uruğ" olarak kullanılmasının doğru olduğunu düşünülmüştür..

<sup>4</sup> Konunun araştırılması için makalenin yazarı 06.07.2017-20.05.2018 tarihleri arasında Kazakistan'da araştırmalarda bulunmuş ve bu süre zarfında toplumun içinde yer alarak, evlerine misafir olarak, düğün ve diğer merasimlerine katılmanın yanında konuyla ilgili daha önceden belirlenmiş sorular sohbet içerisinde sorulmuştur. Gündelik yaşam içerisinde karşılaşılan olaylar gün sonunda not edilmiştir. Makale içerisinde isminin verilmesine müsaade eden kişilerin isimleri verilirken, bazı sohbetlerde yer alan kişilerin isimleri izin alınmadığı için verilmemiştir.

coğrafyasındaki toplumsal yapı uruğlardan ve hareket hâlindeki bir merkezî yapının etrafındaki bölüklerden oluşmuştur. Uruğlar akrabalık ilişkisine dayanırken, bölükler ise birden fazla uruğ tarafından ortak amaçlar etrafında bir araya gelmiş, tek başlı ya da çok başlı gruplardır. Cengiz Han devrinde uruğlardan kurulan ordular ve bölükler askerî teşkilatlanma ve fütuhata amaçlı coğrafyada hareket etmiştir. 14. ve 15. yüzyıllarda Cengiz Han'ın ordu olarak düzenlediği bölükler gittikleri yerlerde yeniden boylaşmış ve birbirine benzeyen yeni toplumsal gruplar oluşmuştur (Togan, 2012:30-31). 15. yüzyılın ilk yarısında Özbek Hanlığı'na tabi olan topraklarda yerli ve göçmen olan Türk ve Moğol kabileleri arasındaki kültürel farklılıklar zamanla kaybolmuştur. Bu dönemde "Özbek" adı birleştirici bir siyasi kimlik hâlini almıştır. Kıpçak, Nayman, Mangit, Karluk, Konırat, Kanglı, Uyılın, Karlavut, Keneges gibi pek çok uruğ bu siyasi kimlik altında birleşmiştir (Pişulina, 1998A:156). Nogay Ordası'ndaki Kıpçak, Kanglı, Nayman, Üysün ve Konurat kabileleri ise Mangit, Alşın, Kıtay, Tama ve As gibi kabilelerle birlikte Nogay halkının oluşumunu sağlamışlardır. Türkistan coğrafyasının genelinde Türk ve Türkleşmiş kabilelerin tamamı, bu etnik oluşumları birbirlerinden tecrit edilerek değil, süreklilik arz eden yakın temaslar ve kültürel etkileşimler neticesinde oluşmuşlardır (Pişulina, 1998a:157-158).

Özbek Hanı Ebulhayır (1412-1468) devrinde Özbek uruğlarının bir kısmı Ebulhayır'ın yönetimine karşı gelerek Özbek devletinden ayrılmaya başlamışlardır (Hayit, 1975:7-8). Başlangıçta Ebulhayır'a tabi olan Barak Han'ın oğulları Kerey ve Canibek sultanlar 1466 yılında Özbek devletinden ayrılarak önce doğudaki Çağatay oğullarına sığınmışlardır. Sonrasında ise Çağatay oğullarından bazı uruğları kendilerine tebaa olarak almış ve onların yardımıyla Ebulhayır'ın elinde kalan kendilerine tabi bazı kabileleri de geri almışlardır. Bu dönemde Ebulhayır yönetimdeki "Şeybani Özbekleri"nin yanında bir de "Kazak Özbekleri" ortaya çıkmıştır (Togan, 1981:36). İşte bu dönemde Kazak halkının kültürel ve siyasi kimliği oluşmaya başlamıştır.

Ebulhayır'dan ayrılarak yeni bir siyasi teşkilat meydana getiren Kerey ve Canibek sultanların kabilelerine Kazak adının verilmiş olması ise aslında Türk tarihindeki bir adlandırmadan kaynaklanmıştır. Kazak adı Türk tarihinde sadece sultanlara verilen bireysel bir sıfat olmuştur. Kerey ve Canibek sultanların ayrılışına kadar bu sıfatın devletlere veya kabilelere verildiği görülmemiştir. Türklerde genellikle ergenlik çağına ulaşmış erkeklerin hayata alışması ve güçlenmesi için sahraya bırakıldıkları dönem Kazaklık olarak adlandırılmıştır. Ancak bu dönem çok uzun sürmemekte, kişi topluma döndükten veya kendisine tabi olan bir tebaa edindikten sonra bitmektedir. Bununla birlikte Kazak adı genellikle siyasi bir maksatla devlete isyan ederek, bazen ailesiz kalan bazen de ailesiyle birlikte toplumdaki uzaklaşarak dağlarda ve sahralarda yaşayan kişilere verilmiştir. Bu bağlamda Kazaklık sıfatı devlet mefhumu ile tarihî olarak uyuşmamaktadır (Togan, 1981:37). Ancak Kazaklığa çıkan Canibek ve Kerey sultanlar kendi tebaalarını sahiplenip, tuğ kaldırıp devlet olduktan sonra da onlar için Kazak adı kullanılmaya devam etmiştir. 15. yüzyılın ikinci yarısı ve 16. yüzyılda Kazaklara diğer uruğlardan da katılımların artmasıyla, Kazakların toprakları genişlemiş ve toprakların devlet hâkimiyetine alınışı ile halkın oluşum süreci de hızlanmıştır. Güney Kazakistan ve Güneybatı Yedisu toprakları, Kazak halkının oluşumu ve gelişimi açısından iki etnik siyasi toplumun kesiştiği bir bölge olmuştur. Merkezî Kuzey ve Güney Kazakistan'daki Kıpçak kabileleri ve Üysünler, Kazak halkının temelini oluşturmuşlardır (Pişulina, 2007:202).

15. yüzyılın sonunda ve büyük oranda 16. yüzyılda oluşan Kazak Hanlığı ve Kazak halkı farklı Türk uruğlarının siyasi gerekçelerle bir araya gelmesiyle oluşmuş siyasi bir birliktir (Olcott, 1995:10). Kazak uruğlarının kurduğu Kazak Hanlığı'nın güçlenmesi neticesinde Moğolistan, Sibirya Hanlığı ve Nogay Hanlığı idaresindeki Kazak kabile ve boyları da Kazak hanlığına tabi olmuşlardır. Canibek ve Kerey Hanların Ebulhayır'a isyanıyla başlayan süreç sonunda kurulan hanlık ve bu hanlığa tabi olan tüm boy ve kabileler Kazak adıyla anılmıştır. Zamanla Kazak adı etnik ve sosyo-kültürel bir anlam kazanmış ve güçlü bir siyasi kimlik hâlini almıştır. Bu bağlamda Kazak aidiyeti de belirtilen tarihi süreçte yaşanan siyasi güç mücadeleleri neticesinde oluşan bir siyasi kimlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu kimlik kültürel bir bütünlük de oluşturmuştur.

## II. KAZAK TARİHİNDE JÜZLERİN ORTAYA ÇIKIŞI

Jüz kelimesinin çıkışı ve kullanılmasıyla ilgili farklı iddialar mevcuttur. Mukanov'un değerlendirmesine göre, bazı tarihçiler jüz kelimesini Arapçadaki, bir şeyin bir bölümü manasına gelen *cüz* kelimesinden geldiğini iddia etmektedir. Buna rağmen Arapça kaynaklarda bir halkın veya bölgenin bir bölümü için *cüz* kelimesinin kullanımına rastlanmamaktadır. Bunun yanında jüz kelimesinin Türk dilindeki *yüz* kelimesine karşılık geldiği de iddia edilmektedir. Jüz kelimesinin neden ve hangi devirde çıktığı ile ilgili farklı görüşler, tarihî kayıtlardan ve şecere bilgilerinden çıkarılmaya çalışılsa da hâlâ kesin bir kanaat oluşmamıştır (1998:309). Anlam karşılığı açısından bakılacak olursa, bugün Batılı çalışmalarda genellikle jüzler için klan (clan), uruġlar için ise kabile (tribe) sözü kullanılmaktadır.

Kazakları oluşturan uruġların jüzler olarak sınıflandırılması ise 16. yüzyılın sonunda gerçekleşmiştir. 16. yüzyılın sonunda kuzeydoğudan Kalmukların baskısıyla Taşkent ve civarındaki kalelere sığınan Kazaklar, askerî gerekçelerle "yüz" ve "bin" olarak uruġların taksim edilmesiyle bir devlet yapısı oluşturulmuştur. Özbeklerde hükümdar, veliaht, ikinci veliaht olarak "Han", "Kalgay"; Nogaylarda ise "Bek", "Nuradin", "Keykubad" adlarının kullanılması gibi Kazaklar da Han ordaları için "Ulu Jüz", "Orta Jüz" ve "Küçük Jüz" olarak adlandırmalarını kullanmıştır (Togan, 1981:38). Buradaki askerî gerekçeyle güçlü bir merkezi otoritenin yokluğunda Kazak bölgelerinin savunulabilmesi için Kazak topraklarının üçe ayrılması ve her jüzün kendi bölgesini savunması amaçlanmıştır (Olcott, 1995:11). Kazak uruġlarının neden üç jüze bölündüğü ile ilgili farklı görüşler de mevcuttur. Bu bölünmenin hayvancılıkla uğraşan göçebelerin hayvancılığın daha verimli devam edebilmesi için bozkırın bölüşülmesi olduğu da iddia edilmektedir (Mukanov, 1998:309). Göçebelerin ekonomik sisteminde halk nüfusundaki ve hayvan sayısındaki artış askerî ve siyasî bir yayılmayı gerektirmektedir. Bu da beraberinde bölgelerdeki hâkimiyet alanlarının yeniden şekillenmesine neden olur (Khazanov, 2003:27). Hayvancılığa dayalı ekonomik ve sosyal hayat tarzının bir gereği olarak görülen boy/soy örgütlenmesi, doğal kaynakların doğru bir şekilde kullanılmasının yanında savaş durumları için de hazırlıklı bir teşkilat biçimini almıştır (Taşbaş, 2018:9-10). Soya dayalı toplumsal yapılar hem ekonomik hem siyasî hem de askerî bir örgütlenme modeli hâline gelmiştir. 17. yüzyılda Kazak topraklarında bir alan hâkimiyeti stratejisi geliştirilmiş ve uruġlar bu savunma stratejisi içinde üçe ayrılmışlardır. Ancak jüzlerin üçe ayrılmasındaki tek gerekçe askerî değildir. Bunun yanında hayvancılıkla uğraşan toplumun ihtiyaçları da gözetilmiş ve hayvancılığın yapılabilmesine uygun araziler paylaştırılmıştır. Ulu Jüz'e, Yedisu ve Sır Derya'nın orta bölümü, Orta Jüz'e Sarısu Nehri ve Sırderya'nın aşağı bölümü, Küçük Jüz'e de bugünkü Kazakistan'ın batı bölgeleri verilmiştir (Mukanov, 1998:309).

Jüzlerle ilgili bilgiye ilk olarak 1616 yılına ait Ulu Jüz'ün adının geçtiği bir tarihî kayıta rastlanmıştır. Bu kayıtlarda Ulu Jüz'ün Orta ve Küçük Jüzden ayrı hareket ettiği ve başında müstakil hanların bulunduğu yazılmıştır (Yorulmaz, 2013:14). Daha sonra 1731 yılında Rusya'nın Küçük Jüz hanı Ebulhayr'a gönderdiği Tevkelev adındaki elçinin kayıtlarıyla yeni bilgiler kaydedilmiştir. 18. yüzyılda Rusların Kazak topraklarını ele geçirmeye başlamasıyla birlikte Rus kaynaklar aracılığıyla jüzler hakkında daha fazla bilgi kaydedilmeye başlanmıştır. Ruslar, egemenliği altına aldıkları Kazakların sayılarını ve boylarını öğrenmeye çalışmışlar ve bölgeye gönderdikleri resmî görevliler aracılığıyla pek çok bilgiyi kaydetmişlerdir (Yorulmaz, 2013:14-15).

Kazak jüzlerinden Ulu Jüz uruġları, bugünkü Kazakistan'ın güneydoğusu, Özbekistan'ın kuzeydoğusu ve Kırgızistan'ın da kuzey topraklarında; Orta Jüz uruġları orta, kuzey ve kuzeydoğu Kazakistan topraklarında; Küçük Jüz uruġları ise genel olarak günümüz Batı Kazakistan topraklarında yaşamışlardır (Yorulmaz, 2013:13-22). Kazak jüzleri bugün de genel olarak aynı coğrafyada yoğunlaşmış şekildedir. Kazak jüzleri içindeki pek çok uruġ adı tarihte Kazak kimliğinin ortaya çıkışından evvel Türk uruġları olarak bölgede etkili olmuş uruġlardır. Bu uruġların siyasî liderlerin karşılıklı mücadeleleri neticesinde bölündüğü ve bir kısmının Kazak Hanlığına dahil olduğu görülürken bir kısmının da Özbek, Nogay ve diğer hanlıklarda kaldıkları görülmektedir. O dönem içerisinde Canibek ve Kerey'in Kazaklarının Ebulhayır Han'ın Özbeklerinden etnik ve sosyo-kültürel olarak bir farkı bulunmamaktaydı (Pişulina, 1998b:325). Bugün Kazak kimliğinin alt

kimlikleri olan uruġların tarihte Kazak kimliğinin ortaya çıkışından çok önce bölgedeki farklı Türk ve Moġol hanlıkları çatısı altında aynı adlarla var oldukları ancak jüzlerin Kazak Hanlığının kurulmasının ardından oluştuġu bilinmektedir. Jüzlerin ne zaman ve neden ortaya çıktığı konusunda ise tarihî kayıtlara dayalı kesin bilgiler henüz mevcut değildir. Tablo 1'de çeşitli kaynaklara dayanılarak 19 uruġun hangi jüzlerin altında bulunduġuna ilişkin bilgi yer almaktadır.

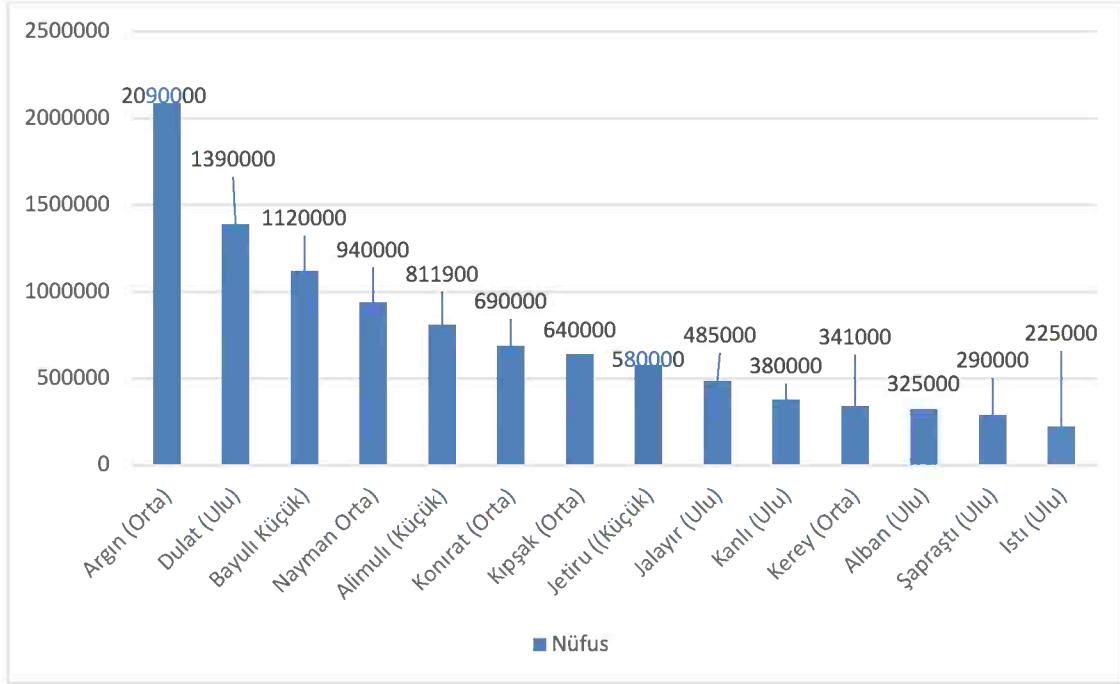
**Tablo 1. Kazak Jüzleri ve Uruġları**

Ulu Jüz	Orta Jüz	Küçük Jüz
Alban	Argın	Alimulı
Dulat	Kerey	Bayulı
Celayır	Konırat	Jetiru
Kanglı	Kıpşak	
Oşaktı	Nayman	
Sarı Üysün	Uvak	
Sirgeli		
Suan		
Şapraştı		
Isti		

### III. KAZAKİSTAN CUMHURİYETİ'NDE URUġLAR

17. yüzyılda farklı uruġlardan oluşan ve üçe ayrılmış olan bu jüzlerin varlığı, bugün toplumun içinde hâlâ güçlü bir şekilde korunmaktadır. Kazakistan'da neredeyse herkes hangi jüzden ve hangi uruġdan olduğunu bilmektedir. Toplumsal yaşamda bu tarihî yapının 21. yüzyılda da devam etmesi, bu durumun modern devlet ve modern ulus kimliğinin inşası için bir tehdit olarak algılanması sorununu ortaya çıkarmaktadır. Kazak halkının uruġ kimliklerini güçlü bir şekilde koruması kamu alanında uruġlara göre ayrımcılığın ortaya çıkmasına, yani uruġculuġa sebep olduğu iddialarına neden olmaktadır. Benzer bir durum Türkistan coğrafyasındaki diġer devletlerde de görülmektedir. Orta Asya'daki klan siyaseti ve rejim dönüşümleri üzerine çalışan olan Kathleen Collins, 1995-2004 yılları arasında Türkistan'daki devlet rejimlerini tanımlarken Kırgızistan, Özbekistan, Tacikistan, Kazakistan ve Türkmenistan'ın resmî rejimlerini otokrasi, fiilî rejimlerini ise "klan siyaseti" olarak tanımlamıştır (2006:6). Bu tanımlaya göre devlet rejimleri fiilî olarak klanların çıkarları temelinde yönetilmektedir. Devlet sisteminde klanlar arasında bir denge oluşturulmakta ve makamlara yapılan atamalar klanlara göre belirlenmektedir. Bu durum hukukî olarak alt yapısı olmayan ancak fiilî olarak geçerliliği olan bir rejim modeli olarak tanımlanmıştır. Collins bu rejimi ilkel görmemekte, modern devlet yapısı içinde ayrı bir kategori olarak ele almaktadır (2006:43). Ancak Collins'in alışması Kırgızistan, Özbekistan ve Tacikistan örnekleri üzerinden bu genellemeyi yapmaktadır. Türkistan genelinde ekonomik koşulların klan örgütlemesinin sürdürülmesini sağlayan temeller oluşturduğunu iddia eden Collins, Kazakistan'ın daha büyük piyasa reformları ile diġer Türkistan'daki cumhuriyetlere nazaran sosyal olarak daha birleşik ve rejim olarak da bütünleşmenin daha fazla geliştiğini ve bundan dolayı Kazakistan'da klan kimliklerinin siyasi istikrar üzerindeki aşındırıcı etkisinin daha az olabileceğini belirtmiştir. Ancak yine de çalışmasında Kırgızistan, Özbekistan ve Tacikistan örnekleri üzerinden Türkistan'a yönelik genellemelere sıkça rastlanmaktadır (2006:47). Kazakistan'da uruġ aidiyetleri güçlü bir şekilde korunmaktadır ancak Kazakistan'daki devlet rejiminin uruġlar temelinde şekillendirildiğini iddia etmek doġru değildir.

2013-2016 yılları arasında Kanış Satbaev'in yaptığı araştırmalara göre Kazakistan'da en kalabalık nüfusa sahip olan 4 milyon 681 bin ile Orta Jüz'dür. Ulu Jüz 3 milyon 618 bin 700, Küçük Jüz ise 2 milyon 521 bin 900 kişi olarak hesaplanmıştır. Jüzler içindeki uruġlar arasındaki en kalabalık nüfusa sahip olan uruġlar ise grafik-1'de gösterilmiştir.



**Grafik 1. En Fazla Nüfusa Sahip Olan Uruğlar (stan.kz, 2016)**

Kazakistan Cumhurbaşkanı Nursultan Nazarbayev Ulu Jüz'deki Şapraştı uruğundandır. Bu sebeple özellikle 1990'lı yıllarda devletin önemli mevkilerinde ve Kazakistan'daki büyük ekonomik yatırımların içinde Nazarbayev'in ailesinin yer aldığı iddia edilmektedir. 1997-2001 yılları arasında Kazakistan'da kırsal bölgelerde doğmuş ve Kazakistan'ın önde gelen elitlerinden olanlar üzerine yapılan bir araştırmada Ulu Jüz ve Orta Jüz'ün nüfuslarına oranla daha fazla elit çıkardığı görülmüştür (Tablo 2).

**Tablo 2. Kırsal Bölgelerde Doğan Elitlerin Jüzleri (Schatz, 2004:100)**

Jüzler	% Kırsal bölgede doğmuş olan elitler	Tahmini nüfus yüzdesi
Küçük Jüz	13,0	33,96
Orta Jüz	43,8	41,24
Ulu Jüz	43,2	24,63

Yukarıdaki tablodaki veriler ilk bakışta Ulu ve Orta Jüz'ün nüfus oranlarına kıyasla ülke genelinde daha fazla söz sahibi olduğunu ve bunun devlet yönetiminde uruçluluk yapılmasından kaynaklandığı izlenimini vermektedir. Oysa ki, sosyal yapıyı ve elitleri sadece istatistiki rakamlar üzerinden okuyarak ulaşılan sonuçlar eksik kalacaktır. Tarihî olarak Ulu Jüz ve Orta Jüz'ün yerleştikleri bölgeler sonraki süreçte de merkezi şehirlerin yer aldığı bölgeler olmuştur. 1997 yılına kadar Kazakistan'ın başkentliğini yapan Almatı, yoğun olarak Ulu Jüz'ün yaşadığı bir bölgedir. Almatı ve çevresinde Ulu Jüz'den sonra en fazla nüfusa sahip olan ise Orta Jüz'dür. Merkeze olan bu yakınlık devlet yönetiminde etkinliğin de artmasının sebeplerinden biridir (Schatz, 2004:100). Schatz'a göre Orta Jüz diğerlerine oranla daha eğitilmiş ve dil olarak daha Ruslaşmıştır ve bu durum Sovyetler Birliği dönemi Orta Jüz'ün daha ön plana çıkmasını sağlamıştır. Ulu Jüz'den olan Kazak



Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti (KSSC) lideri Kunaev'in atamalarıyla Orta Jüz'ün bu rolü zayıflamıştır ancak Nazarbayev döneminde de devlet, kuzeydeki Orta Jüz Kazaklarının bölgedeki Ruslarla birleşerek ayrılıkçı bir harekete girmesinden endişe etmiş ve bu olası tehdiye karşı önlem olarak Orta Jüz'e önemli mevkiiler verilmiştir. Schatz bu duruma örnek olarak bağımsızlık sonrasında ülkenin ilk başbakanı, etnik olarak Rus olan, Sergei Tereşçenko (1992-1994), ikinci başbakanı olan Orta Jüz'den Akejan Kajekeldin'i (1994-1997) vermektedir (2004:101). Dil yapısı itibarıyla de bir değerlendirme yapmak mümkündür. Öncelikle, Kazakistan'daki dil olarak Ruslaşma durumu jüz ve uruğ kimliğinden daha çok bölge ve şehirleşme ile ilgili bir durumdur. Kuzey bölgelerdeki Orta Jüz Kazakları dil olarak Ruslaşırken Güney Kazakistan'daki kırsal bölgelerdeki Orta Jüz Kazakları için aynı durum geçerli değildir. İkincisi, dil olarak Ruslaşan Kazakların siyasi ve kültürel olarak diğer Kazaklara karşı Ruslarla birlikte hareket edebileceklerine dair herhangi bir emare yoktur. Üçüncü olarak ise, Nazarbayev'in yaptığı başbakan atamaları bağımsızlığın ilk yıllarında etnik olarak çok parçalı olan halkın gözünde devlete olan bağlılığı ve aidiyet hissini güçlendirmek amacıyla yapılmış olabilir. Ancak bu atamalar yapılmıyaydı, ülkede jüzler arasında bir ayrılıkçılık tehdidinin oluşacağını iddia etmek doğru değildir. Uruğculuk iddiaları Kazakistan'da bağımsızlığın ardından sürekli gündeme gelmiştir. Fakat bu durum ülkede ayrılıkçı bir fikrin ortaya çıkması noktasına ulaşmamıştır.

#### IV. TOPLUM YAPISI VE SİYASİ YAŞAM İÇİNDE URUĞCULUK MESELESİ

Kazakistan'daki uruğculuk sorunu daha çok devlet içinde bir adam kayırmacılık ve kadrolaşma sorununu ifade etmektedir. Devlet içindeki işe alımlarda ve bürokratik atamaların liyakat esasının yerine uruğ kimliğine göre yapıldığı iddiaları gündeme gelmektedir. Örneğin 2016 yılındaki Başbakan değişiminin yaşandığı dönemde devlet içindeki bazı güçlerin uruğlar arasında düşmanlığa neden olabilecek tutumları olduğu iddia edilmiştir. Bu iddialara göre, "Küçük Jüz'e yönetimde yer verilmiyor", "Argınlar yönetimde güçleniyor", "Naymanlar yönetimde güçsüzleşiyor", "Dulatların yönetimde etkisi artıyor" (Kaysar, 2018). Bu iddialar Kazakistan için sadece bağımsızlık sonrası ortaya çıkmış bir sorun değildir. Sovyetler Birliği döneminde 1964'ten 1986'ya kadar KSSC Komünist Parti Birinci Sekreteri olan Kunayev'in yönetimi için de uruğculuk yapıldığı iddia edilmektedir. Kazakistan'da muhalif kimliği ile öne çıkmış tarihçi Nurbolat Masanov'a göre Ulu Jüz'den olan Kunayev yönetimi boyunca Orta Jüz'e güvenmemiş ve Orta Jüz'den kimseyi önemli mevkilere getirmemiştir. Küçük Jüz'den önemli atamalar yapmak konusunda ise çekinmemiştir çünkü Küçük Jüz'ün merkezden uzak Batı Kazakistan'da olması ve yönetime meydan okuma ihtimali düşük görüldüğü için tehdit olarak algılanmamıştır (Masanov, 1998). Bağımsızlık sonrasında Nazarbayev, Kunaev döneminin ardından Orta Jüz içindeki yönetime karşı olan huzursuzluğu gidermek adına Orta Jüz'den Akaejan Kajegeldin'i 1994 yılında başbakan olarak atamıştır. Ancak Masanov'a göre bu sadece göstermelik bir denge siyasetinden ibaret kalmıştır (1998). Masanov, ayrıca Kazak bürokrasi sisteminin kişisel bağlantılar, nepotizm ve klanlar sistemi olduğunu, uruğ kimliklerinin ve uruğlar arası ilişkilerin bürokrasi içinde kilit bir role sahip olduğunu iddia etmekte, uruğ kimliğinin siyasi, sosyal ve iş hayatında etkili bir psikolojik unsur olduğunu belirtmektedir (Masanov, 2017). Ancak bu iddiaları açık kaynaklardan belgelemek oldukça zordur. Ayrıca ülke yönetimindeki siyasetçilerin ve bürokratların uruğlarının bilinmesi de bu kişilerin uruğlarından dolayı seçildiklerinin göstergesi olmaya yetmez.

Kazakistan'da uruğculuk yapıldığına dair en görünür kaynaklar, devlet adamlarının ve halkın önde gelenlerinin uruğculuk karşıtı açıklama ve yazılarıdır. Devlet içerisinde böyle bir sorun olmasaydı devlet adamlarının, gazeteci ve aydınların uruğculuk karşıtı açıklamalar yapmalarına da gerek olmazdı. 14 Aralık 2012 tarihinde yaptığı bir konuşmada Nazarbayev, "Kazakistan'ın iç birliğini bozmak isteyenlerin ve uruğculuk, memleketçilik hikayeleriyle ülke birliğini bozmak isteyen güçlerin ortaya çıkması devlet başkanı olarak beni endişelendiriyor. Buna benzer kötü niyetlilerin gürültülerine kulak asıp, söylediklerinin peşine takılan kişilerin, her atanın şeceresine saygı gösterirken, her tarafa çekilmesi de mümkündür" demiş ve uruğ ve tayfalara bölünmenin millî birliği parçalamanın en tehlikeli türü olduğunu belirtmiştir (inform.kz, 2012). Bununla birlikte Nazarbayev,

Kazakların şecerelerini unutmaması gerektiğini ancak bütün uruğların bir yerde birleştiğini ve Kazak ulusunu oluşturduğunu, şecerelerin Kazak halkını bölmediğini, birleştirdiğini söylemiştir (inform.kz, 2012). Kazakistan'daki gazeteci, yazar ve tarihçilerin görüşleri de genel olarak uruğ kimliğinin korunması ancak uruğculuk yapılmaması gerektiği yönündedir. 14 Ocak 2013 tarihinde Kazak aydınlarından Muhtar Şahanov'un kaleme aldığı uruğculuk karşıtı bildiriye 143 Kazak aydını imzalayarak kamuoyuna duyurmuşlardır. Şahanov bildirisinin başında giriş niteliğinde bir yazı yazmış ve bu yazıda kendi başından geçen bir olayı anlatmıştır (Şahanov, 2013:4). Bu olayda, 1986 yılında Moskova'da Sovyetler Birliği Merkez Komitesi Kültür Dairesi Başkanı Voronov, Şahanov'u görüşmeye kabul eder. Görüşmenin yapılacağı odada Şahanov beklerken, daire çalışanlarından biri gelir ve Şahanov'a hangi jüzden olduğunu sorar. Şahanov çalışanın elindeki deftere baktığında KSSC yönetimindeki kişilerin hangi jüz ve uruğdan olduklarının yazılı olduğunu görür. Yazının devamında Şahanov, Çarlık döneminde Kazaklar arasındaki jüz ve uruğ bölünmüşlüğü'nün bir siyaset olarak kullanıldığını, Sovyet devrinde de bu durumun devam ettiğini, bunun "böl ve yönet" siyaseti olarak bir uruğun başka bir uruğa karşı kullanıldığını belirtir. Bildiri metni ise şu şekildedir: "*Uruğcu hareketler vatani ve millî bütünlüğümüze, ortak birliğimize yönelik tehdit hâline gelmiştir. Buna ülke olarak engel olunmalı, hiçbir zaman hiç kimse buna müsaade etmemelidir. Biz uruğculuğun karanlık taraflarının neden olduğu yukarıdaki durumlarda aynı görüşteyiz. Buna yol açan sebeplerin toplumda bütün sosyal yönleriyle ele alarak tartışılması gerektiğine, hatta bu önemli ve hayırlı çalışmanın yurt bilincine yerleşmesinde devlet ve hükümet tarafından geniş önlemlerin alınacağına inanıyoruz*" (Şahanov, 2013:4). Uruğculuğa karşı tepki gösteren Kazak aydınları genel olarak uruğ kimliklerinin korunması yönünde fikir beyan etmektedirler. Yukarıdaki bildiri metnine imza atanlardan biri olan Alaş Tarih Araştırmaları Merkezi Başkanı Hayrolla Gabjalilov, Nazarbayev'in uruğculuk karşıtı açıklamasından yaklaşık iki ay sonra verdiği röportajda, "*Uruğuna saygı göstermeden, onu kutsal saymadan milliyetçi olamazsınız. Millî ülküyü anlamayan, halkının derdini düşünmeyen bazı yöneticilerin ve yönetimde oturan hımbılların kendi yakınlarını kayırıp, yönetimdeki uzmanların peşini bırakmadıklarını görüyoruz*" demiştir (Bokaev, 2012:6). Gabjalilov'a göre uruğ kimliğini korumak Kazak tarihini eski devirlere dayandırmanın bir yolu olacağından, uruğu unutup, millî tarih yapalım demek ilmi bir hatadır. Kendisi Kazak uruğları hakkında yüz ciltlik bir çalışma hazırlamaktadır ve bu çalışmasını hazırlarken de kimsenin yardım etmediğini, herkesin uruğ meselesinden korktuğunu belirtmiştir (Bokaev, 2012:7). Bununla birlikte, Şahanov'un kaleme aldığı bildiri'deki Kazakistan'daki uruğculuğun ve uruğlar arasındaki çekişmenin Çarlık tarafından Kazak halkını bölmek için bir siyaset olarak uygulandığı fikrini, pek çok aydın gibi Gabjalilov da yazmıştır (Gabjalilov, 2008:33).

Rus Çarlığı tarafından Kazak topraklarının işgali sürecinde, uruğ kimlikleri ve jüzler arasındaki bölünmüşlük, Çarlığın işini kolaylaştırmıştır. Jüzler arasındaki bölgesel bölünmüşlükten ve jüzler içindeki uruğ liderlerinin bazılarını yanına çekebilen Rus Çarlığı, bu sayede Kazak topraklarını daha kolay işgal etmiştir. Ancak Rus Çarlığının Kazak topraklarını işgal edebilmesini sadece bu bölünmüşlüğe bağlamak mümkün değildir. Sovyetler Birliği döneminde ise Sovyet yönetiminin uruğculuğu ortaya çıkardığını ve Kazakları alt kimliklere bölerek yönettiğini iddia etmek doğru değildir. Aksine, Sovyet yönetimi uruğ kimliğini ve uruğculuğu kamusal alandan tamamen silmeyi hedeflemiştir. Ancak kamusal alandan uruğ kimliklerin arındırılması çabası uruğ kimliklerinin toplum hayatında tamamen yok olmasını sağlamamıştır. Uruğ kimlikleri ve uruğ kimliklerine dayalı bağlar, özel hayat içinde önemini korumaya devam etmiştir (Schatz, 2004:17). Sovyet yönetimi uruğ kimliklerini ortadan kaldırmayı hedeflemiş ancak Sovyet modernizasyon süreci uruğ kimliklerinin özel hayatta güçlenmesini sağlamıştır (Schatz, 2004:46). Uruğ temelli akrabalık bağlarına dayalı ilişkilerin denetlenebilir olmaması da bu bağların kamusal alanda dahi görünür olmadan devam edebilmesini sağlamıştır. Örneğin 1947 yılında Karınkol'daki Parti Birinci Sekreteri Beisembaev'in işe alımlarda siyasi ve çalışma niteliklerine bakmadan kendisinin uruğu olan Alban uruğundan kişileri işe aldığı, Kazakistan Merkez Parti Komitesi Birinci Sekreteri tarafından bir olumsuzluk olarak rapor edilmiştir (Schatz, 2004:53). Sovyetler Birliği'nin son döneminde de Kazaklar arasında uruğ bağları üzerinden adam kayırmacılığın sürdüğü yönünde iddialar devam etmiştir. 16 Aralık 1986 yılındaki Jeltokson olaylarının çıkmasına sebep olan, KSSC lideri Kunaev'in yerine Kolbin'in atanması olayına, parti sistemi içinde Kunaev'in de dahil olduğu Ulu Jüz'ün baskınlığının artmasının sebep olduğu iddia edilmektedir. Buna göre Kazakistan'daki

uruğlar arasındaki adam kayırmacılığa ve yolsuzluğa karşı bir önlem olarak Moskova, Kazak olmayan birini atmayı tercih etmiştir (Dave, 2007:84). Moskova KSSC'deki ileri gelenlerin hangi jüz ve uruğdan olduğunu bilerek hareket etmiştir ancak bu bir "böl-yönet" stratejisinden daha çok Kazakların kendi iç bölünmüşlüğünden kaynaklı rekabetin kontrollü bir idaresidir. KSSC'deki bölünmüşlük Moskova tarafından Kazakları yönetmenin bir stratejisi olmaktan daha çok Moskova'daki Komünist Parti içindeki siyasi rekabetin de bir parçası hâline gelmiştir. Örneğin Brejnev'in ardından Komünist Parti'nin başına geçen, daha önce KGB'nin başında olan, Andropov, Brejnev'in desteklediği Kunaev'in yerine Kazakistan KGB'sinin başına Küçük Jüz'den Zakesh Kamalidenov'u atayarak, onu KSSC liderliğine hazırlamak istemiştir (Dave, 2007:87). Kasım 1982'de Sovyetler Birliği'nin liderliğine gelen Andropov 9 Şubat 1983'te ölmüştür. Bu sebeple Andropov'un KSSC'de planladığı değişim gerçekleşmemiştir. Burada Moskova'daki değişimin Kazaklar arasındaki siyasi rekabete yansması da görülmektedir.

Uruğ kimliğinin korunması Kazak millî kimliğinin alt kimliklere bölünmesi olarak algılandığında, millî kimliğin inşası açısından sorunlu olarak görülebilir. Nitekim Kazakistan'daki yeni nesilde uruğ kimliğinin tarihî olarak önemli olduğunu ancak günümüzde herhangi bir işlevi olmadığı için bu kimliklerin korunmasına gerek olmadığını yazanlar da vardır (Alibaeva, 2003:17). Buna rağmen uruğ bilinci Kazak olmanın da bir ön şartı gibi görülmektedir çünkü bir uruğla olan bağ, Kazaklığın da belgesi gibidir. Kazak siyasi kimliği farklı uruğların bir araya gelmesinden oluşmuştur. Kazaklardaki şecereye verilen önem ve bir uruğa bağlılık Kazak kimliğinin de pasaportu olarak görülmektedir. Kazaklardaki "Yedi atasını bilmemek, yetimlik belirtisidir" (Jeti atasını bilmegen jetimdiktin belgisi) sözü de bu durumun bir örneğidir (Gabjalilov, 2010:15). Kazaklarda karşılıklı bir sohbet esnasında karşısındakinin hangi jüzden ve uruğdan olmasının sorulması sık karşılaşılan bir durumdur. Bir Kazağın yedi atasını sayabilmesi de genellikle beklenir. Yedi ataya kadar sayılması Kazaklarda evlilik geleneğiyle de alakalıdır çünkü Kazaklarda yedi ataya kadar herhangi bir akrabalık ilişkisi olanların evlenmesi gelenekler açısından imkânsızdır. Bu durum genellikle farklı uruğlardan olan kişilerin birbiriyle evlenmesi sonucunu doğurur ki bundan dolayı da uruğlar arasındaki akrabalık ilişkileri içiçe geçmiş durumdadır. Yedi ataya kadar akrabalık ilişkisi olanların evlenmemesi Kazaklara göre "kan temizliğinin korunması" (Kan tazalığını saktau) için önemlidir (Bekirulı, 2012:38). Kan temizliği ifadesiyle kastedilen ırkçı bir söylem değil, tıbbi ve genetik açıdan akraba evliliğini önleyen ve böylece genetik hastalıkların yeni nesillerde tekrarlanmamasını sağlayan bir sistemdir.

Yönetimdeki adam kayırmacılığının dışında uruğculuğun veya uruğlar arasında herhangi bir düşmanlığın toplumsal temeli de yoktur. Farklı uruğlarla ilgili halk dilinde söylenen bazı aşağılayıcı ve yüceltici söylemlerle karşılaşmak mümkündür. Mesela "Nayman – Şaytan" (Nayman, şeytandır), "Men İstımın, berinen de küştımın" (Ben İstiyım hepsinden de güçlüyüm), "Tanısan Adaymın, tanımasan Küdaymın" (Tanırsan "Aday"ım, tanımasan Hüdayım) gibi sözler bilinmektedir (Bekirulı, 2012:34-35). Buna rağmen bu sözler uruğlar arasında herhangi bir düşmanlık doğurmamakta genelde şakalaşırken kullanılmaktadır. Makale ile ilgili alan araştırması sürecinde Kızılorda eyaletinin Şiyeli ilçesinde 10.07.2017-22.07.2017 tarihleri arasında 30-35 yaş aralığında 9 kişilik bir Kazak grubuyla geçirilen vakitlerde edinilen gözlemler de bu durumu destekler niteliktedir. Aralarında Nayman, Kıpçak, Argın, Konrat uruğlarının olduğu bu arkadaş grubuyla 16 Temmuz 2017 tarihinde uzun bir sohbet esnasında konu uruğlara gelmiş, bu grup içinde karşılıklı olarak birbirlerinin uruğlarıyla ilgili olumlu ve olumsuz pek çok deyim kullanılıp, her uruğun öne çıktığı iddia edilen özellikleri karşılıklı bir atışma şeklinde sürmüştür. Bu atışmalar grup içerisinde bir gerginlikten daha çok espri konusu olmuştur.

Kazakistan'da toplum içinde uruğculuk ve jüzcülükten daha çok bölgecilik ön plana çıkmaktadır. Toplum içinde güneylilerle ve özellikle Çimkentlilerle ilgili düşünceler ve yakıştırmalar, uruğların özelliklerinden daha çok güncel konuşmalara yansımaktadır. Güneylilerin daha "gözü açık", "çok konuşan" ve "kuralsız ve fevri" oldukları düşünülmektedir. Bu ifadeler güneydeki uruğlar arasında herhangi bir ayırım yapılmaksızın dile getirilmektedir. Yine araştırma esnasında yapılan bir görüşmede, Astana'dan çalışmak için Almatı'ya gelen 37 yaşındaki Mansur'un açıklaması, bu duruma örnek teşkil etmektedir: "Buradaki (Almatı ve Güneydeki) Naymanlar bizim oradakilerden daha farklı, bizim oradaki Naymanlar genelde çok gözü açıktır ama buradakiler

insanın arkasından da çok konuşuyorlar, onlara güvenemiyorum." Mühim olan Mansur'un Naymanlar hakkındaki görüşlerinden ziyade, onları *bizim oraların* (Kuzey) Naymanları ile *burasının* (güney) Naymanları şeklinde bölge olarak ayırmasıdır. Pavlodar'dan Almatı'ya çalışmak için gelen, yüksek lisans mezunu, konumu ve kariyeri itibariyle iyi bir pozisyonda çalışan 32 yaşındaki Ferhad da kendisinin Nayman olduğunu belirttiikten sonra, benzer şekilde uzunca kuzeydeki Naymanlar ile güneydeki Naymanlar arasındaki farkları sıralamış, ardından kendisinin kültürel ve davranış yapısının Nayman olmaktan ziyade kuzeyli olduğunu anlatmıştır. Bu gibi veriler ışığında, toplumsal hayatta kültür ve davranış kalıpları açısından kuzey/güney temelinde bir yan-kimliğin uruğ aidiyetlerinin bile önüne geçtiği görülmektedir.

## SONUÇ

Kazak kimliğinin oluşma sürecinde, Kazak kimliğinden daha önce tarihî olarak var olan uruğlar bugün Kazak kimliğinin alt kimlikleri olarak varlığını güçlü bir şekilde devam ettirmektedir. Uruğ kimliklerinin toplum içindeki önemi ve korunması yönündeki bilinç de hem toplum tarafından hem de aydınlar tarafından genellikle savunulmaktadır. Uruğ kimliklerinin korunması Kazak tarihinin daha eski devirlere dayandırılmasını sağlamaktadır. Bu millî kimlik inşasında önemli bir bağdır çünkü milletin tarih boyunca üzerinde buldukları coğrafya ile bağlarını koruyarak ve hatta egemen olarak ne kadar eskiye doğru kökler uzatılabilirse millî kimlik inşası da o kadar güçlü olabilmektedir. Uruğların Türkistan coğrafyasındaki tarihî kayıtları Kazak Hanlığından çok daha eski tarihlere uzanabildiği için, uruğ aidiyetleri, Kazakların coğrafya ve tarih ile olan bağlarını korumaktadır. Burada çelişkili bir durum ortaya çıkmaktadır. Kazak kimliğinin eski devirlere dayandırılması ve tarihî coğrafya ile bağ kurulmasında vazgeçilemez olan uruğ aidiyetleri, yine aynı modern Kazak millî kimliği için ayrıştırıcı bir alt kimlik olarak da anlaşılmaktadır. Oysa ki uruğ kimliği Kazak kimliğinin önüne her alanda ve şartta geçmemektedir. Sosyal, bürokratik veya iş hayatında farklı algılamalara, imkânlarla ve engellere yol açan uruğ kimlikleri, devlet içinde bir parçalanmaya ve çatışmaya neden olacak bir sorun değildir. Bununla birlikte uruğ kimlikleri ve yedi atanın bilinmesi, buna göre gerçekleştirilen evlilik geleneğini korumaktadır. Yedi ataya kadar herhangi bir ortaklık olması durumunda evlenilmemesi geleneği uruğlar ve jüzler arası evlilikleri artırdığı için uruğlar arası akrabalık ilişkileri güçlenmiştir ki bu durum ayrılıkçı bir uruğ aidiyetinin ve uruğlar arası olası bir gerilimin önüne geçmektedir.

Uruğ kimliklerinin korunmasının olumsuz yanı olarak uruçculuk görülmektedir. Ancak pek çok aydın uruğ kimliği ile uruçculuğun birbirinden ayrı olarak ele alınmasını ve uruğ kimliklerinin korunurken uruçculukla mücadele edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Uruçculuk Kazakistan'da adam kayırmacılık olarak bir tercih sebebi olmaktadır. Bu devlet sistemindeki adalet ve liyakat esaslı atama için bir sorundur. Bu sorun devlet mekanizmasında adil bir sistemin işlememesi durumunda uruğlar olmasa da bölgecilik, memleketçilik şeklinde ortaya çıkabilecek bir sorundur. Bunun dışında halk arasında uruğ kimliklerinden kaynaklanan bir bölünme ya da gerginlik olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu bağlamda Kazakistan'daki uruğ ve jüz aidiyetleri millî kimlik açısından sorunlu bir yapı gibi görünse de aslında Kazak kimliği tüm uruğlar için bütünleştirici bir kimlik olarak kabul edilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Alibaeva, R. (2003). "Kazak Ruşıldığının Kazirgi Kogamdagı Röli", *Ulagat*, 5/2003.
- Bekirulı, A. (2012). "Ru Emes, Ruvşıldık Kogamdık Dertke Aynalıp Baradı", *Akikat*, S:8.
- Bokaev, K. (2012). "Alaş Tarihi Zertteu Ortalığının Prezidenti Hayrolla Gabjalilovpen Suhbat", *Ana Tili*, No:6, 9-15 Şubat 2012.

- Collins, K. (2006). *Clan Politics and Regime Transition in Central Asia*, Cambridge University Press.
- Dave, B. (2007). *Kazakhstan – Ethnicity, Language and Power*, Londra, Routledge.
- Gabjalilov, H. (2008). "Kazak Ru-Taypalarının Ejelgi Tarihının Meseleleri", *Alaş*, No:2 (17).
- Gabjalilov, H. (2010). "Ru – Kazaktın Pasportı", *DAT*, No:31, 08.09.2010.
- Hayit, B. (1975). *Türkistan Rusya ile Çin Arasında*, Çev: Abdülkadir Sadak, İstanbul, Otağ Matbaası.
- Jorgensen, L.D. (1989). *Participate Observation*, New York, SAGE.
- inform.kz (2012). "N. Nazarbayev Kazaktın İşki Tutastığın Buzgısı Keletin Ruşıldık, Jerşildikten Ada Boluga Şakırdı", [Web: [http://www.inform.kz/kz/n-nazarbaev-kazaktyn-ishki-tutastygyn-buzgysy-keletin-rushyldyk-zhershildikten-ada-boluga-shakyrdy\\_a2519265](http://www.inform.kz/kz/n-nazarbaev-kazaktyn-ishki-tutastygyn-buzgysy-keletin-rushyldyk-zhershildikten-ada-boluga-shakyrdy_a2519265), Erişim Tarihi: 20.01.2019].
- Kaysar, Ş. (2016). "Ükimet Özgerip Edi Ruvşıldık Küşeydi. Nege?", [ Web: <http://abai.kz/post/45272> , Erişim Tarihi: 20.01.2019].
- Khazanov, A. M. (2003). "Nomads of the Eurasian Steppes in Historical Retrospective", *Nomadic Pathways in Social Evolution*, I.V. Sledzevski (Ed.), Russian Academy of Sciences, Moskova.
- Masanov, N.E. (1998). "The Role of Clans in Kazakhstan Today", [ Web: <https://jamestown.org/program/the-role-of-clans-in-kazakhstan-today/>, Erişim Tarihi: 20.01.2019].
- Masanov, N.E. (2017). "On Clans and Government Bureaucracy", [ Web: [https://kz.expert/en/news/analitika/669\\_on\\_clans\\_and\\_government\\_bureaucracy](https://kz.expert/en/news/analitika/669_on_clans_and_government_bureaucracy), Erişim Tarihi: 20.01.2019].
- Mukanov, M.S. (1998). "Kazak Jüzderi. Etnikalık Aumak", *Kazakstan Tarihi Köne Zamannan Buginge Deyin*, 2. Cilt, M.K. Kozıbaev vd. (Ed.), Atamura, Almatı.
- Olcott, M.B. (1995). *The Kazakhs*, 2. Baskı, Hoover Institution Press, Stanford University.
- Pişulina, K.A. (1998a). "Ebilıkayır Handığı (Köşpeli Özbekter Memleketi)", *Kazakstan Tarihi Köne Zamannan Buginge Deyin*, 2. Cilt, M.K. Kozıbaev vd. (Ed.), Almatı, Atamura.
- Pişulina, K.A. (1998b). "Kazak Handığı Kurılıumın Algışartları", *Kazakstan Tarihi Köne Zamannan Buginge Deyin*, 2. Cilt, M.K. Kozıbaev vd. (Ed.), Almatı, Atamura.
- Pişulina, K.A. (2007). "Kazak Topraklarında Etnik Süreçler", *Eski Devirlerden Günümüze Kazakistan ve Kazaklar*, Kazakistan İlimler Akademisi, Çev. Abdulvahap Kara, İstanbul, Selenge Yayınları.
- Schatz, E. (2004). *Modern Clan Politics, The Power of Blood in Kazakhstan and Beyond*, University of Washington Press.
- Şahanov, M. (2013). "Ruga Bölinudin Kasireti nemese Ultık Tutastıkka Sına Kagu", *Kazak Üni*, 22 Ocak 2013, No:3.
- Taşbaş, E. (2018). "Kırgızlarda 'Yedi Ata' Kavramı", Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi, Güz (29).
- Togan, İ. (2012). "Bugünü Anlamak İçin Orta Asya Tarihine Bir Bakış", *Bağımsızlıklarının Yirminci Yılında Orta Asya Türk Cumhuriyetleri*, Ayşegül Aydıngün ve Çiğdem Balım (Ed.), Ankara, Atatürk Kültür Merkezi.
- Togan, Z.V. (1981). *Bugünkü Türkili (Türkistan) ve Yakın Tarihi, Batı ve Kuzey Türkistan*, 2. Baskı, İstanbul, Enderun Yayınları.
- Yorulmaz, O. (2013). *Başlangıcından Hanlığın Feshine Kadar Kazak Türkleri ile Çarlık Rusyası Arasındaki İlişkiler*, Ankara, Türk Tarih Kurumu.
- Stan.kz (2016). "Argın men Dulat Kazakstandağı En Sanı Köp Ru Atandı", [Web: <http://stan.kz/argyn-men-dulat-kazakstandağı-en-sany/>, Erişim Tarihi: 07.03.2018].



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Yıl: 2019 Cilt-Sayı: 12 (2) ss: 301- 315

Academic Review of Economics and Administrative Sciences  
Year: 2019 Vol-Issue: 12 (2) pp: 301- 315

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

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.507497

Geliş Tarihi / Received: 03.01.2019

Kabul Tarihi / Accepted: 15.04.2019

Araştırma Makalesi

Research Article

## HEDEF MALİYETLEME VE HEDEF MALİYETLEMENİN BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE UYGULANMASI

Çağrı KÖROĞLU<sup>1</sup>  
Erkan DENDEŞ<sup>2</sup>  
Aslı ERİNCİK DENDEŞ<sup>3</sup>

### Özet

Günümüzde işletmeler artan rekabet ortamında ve değişen çevre şartlarında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Özellikle 1980 yıllardan sonra müşteri isteklerinin sürekli değiştiği bir ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve büyümeleri, birçok faktörün yanı sıra, hedef pazarın beklediği fiyat ve kalitede özgün ve yeni ürünleri üretme ve pazara sunma kapasitesine de bağlıdır. Hedef pazarın kalite ve fiyat beklentisini karşılamaya yönelik ürünleri üretmek ve pazara sunmak için kullanılan yöntemlerden birisi de hedef maliyetleme yöntemidir. Hedef maliyetleme yöntemi Japon ve Amerikalı işletmeler tarafından uzun yıllardır maliyet yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. Yöntemin özü geleneksel maliyetlemeden farklı olarak, işletmeler tarafından üretimi gerçekleştirilecek yeni ürünlerde kaliteyi, verimliliği ve kârlılığını sağlamak amacıyla uygulanmaktadır. Bu çalışmada hedef maliyetleme yöntemi hem teorik olarak hem de uygulamaya yer verilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Maliyet Yönetimi, Hedef Maliyetleme, Hedef Maliyet, Hedef Kar, Hedef Satış Fiyatı.

**Jel Sınıflandırılması** : G0

<sup>1</sup> Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, [cagrikoroglu@hotmail.com](mailto:cagrikoroglu@hotmail.com), ORCID: 0000-0003-4073-1847

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Karacasu MYO, [erkan.dendes@adu.edu.tr](mailto:erkan.dendes@adu.edu.tr), ORCID: 0000-0002-6605-9844

<sup>3</sup> Y. Lisans, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, [aslerincik@hotmail.com](mailto:aslerincik@hotmail.com), ORCID: 0000-0001-7685-9848

## TARGET COSTING AND IMPLEMENTATION OF TARGET COSTING IN A PRODUCTION COMPANY

### **Abstract**

*At present, business have been maintaining their activity in growing competitive area and changing environmental circumstances. Especially, after 1980s, in consumers' desires area with changing continuously. It depends on capacity of develeopment inventive and new products that expected by target market about the price and quality in order to sustain business' existence and their growth and offering to market besides other factors. Target cost management is one of the method that in order to meet the expectations of target markets' price and quality. This method has used by Japanese and American business as cost management tool by long time. The main purpose of this method is implemented to provide the quality, effectiveness and profitability differ from traditional costing method. In this paper, target cost management is determined as theoretically or practically.*

**Key Words** : Cost Management, Target Costing, Target Cost, Target Profit, Target Price.

**Jel Classification** : G0

### **GİRİŞ**

Günümüz rekabet koşullarının hızla değişmesi ile birlikte işletmeler yaşamlarını devam ettirebilmeleri için artık ürün yeniliğine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Teknoloji ile birlikte üretim yapısındaki gelişmeler piyasaya yansımış ve artık işletmeler müşteriye ön plana alan piyasa odaklı stratejilerle birlikte maliyet kontrol sistemlerini geliştirmeye başlamışlardır. Bu nedenle ürün yeniliğine önem veren stratejilerin geliştirilmesi işletmelerde kurumsal yönetim anlayışı açısından hızla yayılmaya başlamıştır. İşletmede bulunan pazarlama elemanları bu sürecin önemli bir parçası olmakla birlikte maliyet muhasebesi bölümü tarafından da desteklenmektedir. Maliyet muhasebesinde kullanılan yöntemler, müşterilerin arzu ve isteklerini en düşük maliyetle karşılayacak yeni ürünlerin yanı sıra atıkları ortadan kaldırarak mevcut ürünlerin maliyetini düşürmeye yardımcı olmaktadır.

Son yıllarda geleneksel maliyet muhasebesi; değişen müşteri talepleri, otomasyonla birlikte değişen üretim koşulları, ürün yaşam süresinin kısalması ve artan rekabet baskısı nedeniyle yetersiz kalmış ve yenilenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle işletme tarafından üretilen yeni ürünlerin başarılı bir şekilde tanıtımını sağlamak ve maliyetleri düşürmek amacıyla yeni maliyet yöntemleri geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden birisi de hedef maliyetleme yöntemidir.

Hedef maliyetleme yöntemi, 1960 yıllarında Japonya'da uygulanmaya başlanmış olsa da uzun yıllar işletmelerin dikkatini çekmemiştir. Ancak, 1980'li yıllarda Japon şirketlerinin üstün rekabet aracı olarak kullandıkları hedef maliyetleme yöntemini Batılı işletmeler fark ederek maliyet yönetimini artırmak ve böylece rekabet güçlerini artırmak amacıyla benimseyerek geliştirmişlerdir.

Bu çalışmada, işletmelerde stratejik maliyetleme ve kâr planlama aracı olarak kullanılan hedef maliyetleme yönteminin tanımı, amacı, özellikleri, ilkeleri, başarı koşulları, yararları ile zararları, süreci ayrıntılı olarak irdelenmiş ve uygulamaya yönelik olarak bir örnek verilerek suretiyle daha önceden yapılan çalışmalara ek olarak yöntem hakkında farklı bir bakış açısı kazandırılmak istenmiştir.

## I. HEDEF MALİYETLEMENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Küreselleşmenin de etkisiyle teknolojide meydana gelen gelişmeler, tüketici istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, ürünlerin yaşam sürelerinin devamlı kısılması ve artan rekabet etkisi işletmelerin hayatta kalmasını zorlaştırmıştır. Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabeti sağlayabilmeleri, ancak minimum maliyet, kısa zaman ve yüksek kalite hedeflerini eş zamanlı ve yüksek seviyede gerçekleştirilmesine bağlıdır. İşletmelerin belirtilen hedeflere ulaşabilmesi için çağdaş yönetim muhasebesi teknikleri kullanılmaktadır. Bu tekniklerden birisi de hedef maliyetleme veya daha kapsamlı bir ifadeyle hedef maliyet yönetimidir (Koçsoy, 2008: 3).

Hedef maliyetleme yönteminin en belirgin özelliklerinden birisi olan ürün maliyetlerinin belirlenmesine yönelik geriye dönük yaklaşım, önce Amerika Birleşik Devletleri'nde Ford'da ve Almanya'da Volkswagen'de uygulansa da II. Dünya Savaşı'ndan sonra işletmelerde yaygın olarak uygulanmıştır. Bu süre zarfında, Amerikalılar tarafından geliştirilen ve arzu edilen ürün özelliklerini en üst düzeye çıkarmanın yanı sıra ürün maliyetlerini asgariye indiren bir kavram olan değer mühendisliği yaklaşımı daha sonra Japon şirketleri tarafından daha iyi şartlarda rekabet edebilmek adına kullanılmıştır. Japonya'da genka kikaku olarak bilinen değer mühendisliği 1963 yılında Toyota tarafından ilk defa kullanılmış, ancak 1978 yılına kadar Japon literatüründe yer almamıştır. Daha sonra genka kikaku anlam olarak hedef maliyetlendirme terimine çevrilse de, terimin çok belirsiz olması ve gerçek anlamını taşınamaması nedeniyle hedef maliyetleme yönetimi olarak değiştirilmiştir (Feil vd., 2004: 10) ve 1980'den sonra Almanya, Amerika Birleşik Devletleri ve diğer Avrupa ülkelerinde kısmen yayılarak kullanılmıştır (Bayazıtlı & Koçsoy, 2009: 59).

Hedef maliyetleme, piyasa ve maliyetlerle ilgili iki durumun varlığının anlaşılması üzerine ortaya çıkmıştır ( Menderes & Aydemir, 1999: 387). Bunlar:

- Şirketler aslında piyasada oluşan fiyatlar üzerinde fazla bir etkiye sahip değildir. Dolayısıyla ürünlerin fiyatı piyasa tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle hedef maliyetleme yönteminde piyasa fiyatı veri olarak kabul edilmektedir.

- Ürünlerin maliyetlerinin büyük bir çoğunluğu ürünün tasarımı esnasında ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle ürünlerin tasarımında üretimi kolay, dayanıklı, güvenilir ve pahalı olmayan parçaların kullanılması maliyetlerin daha iyi kontrol edilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle önce hedef maliyet belirlenerek ürün tasarlanmalıdır. Dolayısıyla, tasarım ve geliştirme aşamalarında maliyet azaltma çabalarının yoğunlaştırılması gerekir.

Hedef maliyetleme sadece maliyet azaltma tekniği veya kontrol aracı değil, değer analizini ve değer mühendisliğini de kapsayan stratejik kâr yönetim sisteminin bir parçasıdır (Helms vd., 2005: 49). Bir işletmenin ürün geliştirme sürecine hedef maliyetleri dahil ederek gelecekteki kârlarını yönetmek için kullanılan bir maliyetleme tekniğidir (Dekker & Smidt, 2003: 294). Diğer bir tanıma göre ise, ürünlerin yönetimi ile ürün kârlılığının elde edilmesine yönelik olarak tasarım ve geliştirme sürecinin başlangıcında hedef maliyeti belirleyen, bu süreç boyunca maliyetleri azaltmaya yardımcı olacak maliyet bilgilerinin elde edilmesini destekleyen bir süreç olarak tanımlanır (Everaert vd., 2006: 238).

Hedef maliyetleme; gelecekte üretilmesi düşünülen ürünlerin hedef pazarda satış fiyatını belirledikten sonra hedeflenen kâr marjını, bu satış fiyatından düşmekte ve hedef maliyet düzeyinde ürünlerin üretiminin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Hedef maliyet formülü şu şekilde oluşmaktadır (Çetin & Atmaca, 2009: 315):

$$\text{Hedef Satış Fiyatı} - \text{Hedef Kâr} = \text{Hedef Maliyet}$$

Denklemdaki bağımsız değişkenler, rekabet güçleri tarafından belirlenen dışsal değişkenler olarak ifade edilen hedef fiyat ve hedef kârdır. Hedef fiyat müşterinin ürüne ödemeye razı olduğu bedel üzerinden tespit edilir. Hedef fiyat belirlenirken rakiplerin ürün fiyatları ile tüketicilerin istekleri ve ödeme gücü iyi analiz edilerek değerlendirilmelidir. Hedef kâr, finansal piyasaların söz



konusu endüstriden getiri olarak beklentileri dikkate alınarak kâr analizleri yapılarak belirlenir. Kâr payı beklentileri ve kâr marjlarının tespit edilmesinde satışların kârlılık oranı (Net Kâr/Satışlar) hesaplanmaktadır. Bağımlı değişkende yer alan hedef maliyet ise, bir firmanın, faaliyet gösterdiği sektörde ürün ve finansal piyasaların dayattığı dış kısıtlamaları karşılamak için maliyetini yönetmesi gerektiğini ima eden maliyettir. Kısaca hedef maliyet, bir ürüne ait arzulan kâr oranını sağlayan minimum maliyet seviyesi şeklinde ifade edilir (Ansari vd., 2006: 507-508; Gürdal, 2007: 98; Kaya, 2010: 318; Şentürk, 2015: 105). Dolayısıyla hedef maliyetleme, üretim için arzulan maliyetlerin belirlendiği geleneksel maliyet artı yaklaşımlarından farklıdır. Geleneksel maliyet yaklaşımında beklenen kâr marjı bağımlı değişken olarak ifade edilir (Acar, 1998: 83).

### **I.I. Hedef Maliyetlemenin Amaçları**

İşletmelerde kullanılan geleneksel maliyet yöntemleri, teknolojinin gelişmesine paralel olarak üretimde kullanılan teknolojilerinin gerektirdiği finansal bilgilerin istenilen zaman ve kalite açısından elde edilmesinde yetersiz kalmıştır. Günümüzde artık işlemler, artan rekabet ortamında, sürekli değişen müşteri istekleri ve çevresel faktörleri tespit ederek hayatta kalabilmek için gerekli önlemleri önceden almaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin hedef maliyetleme yöntemini kullanmalarını gerektirecek bir takım faktörler bulunmaktadır (Çetin & Atmaca, 2009: 316). Bunlar:

- Teknolojik yapının hızla değişmesi,
- Müşteri arzu ve isteklerinin sürekli değişmesi,
- Ürünlerin yaşam sürelerinin kısalması,
- Kitlesele üretim miktarındaki değişimler.

Yukarıdaki faktörlere bağılı olarak maliyetlerde meydana gelen artışlara paralel olarak işletmelerde stratejik hedef maliyetleme yönteminin kullanılması yaygınlaşmıştır. Bu nedenle işletmelerde hedef maliyetleme yöntemi bir takım amaçları gerçekleştirmek için kullanılmaya başlanmıştır.

Hedef maliyetlemenin başlıca temel amaçları aşağıdaki gibidir (Alagöz, vd. 2005: 48; Ibusuki & Kaminski, 2007: 460).

- Üretilmesi düşünülen yeni ürünlerin maliyetlerinin düşürülerek işletmenin arzu ettiği kâr seviyesine ulaşmasının sağlanmasına yardımcı olmak,
- Piyasanın talep ettiği kalite, zaman ve fiyat düzeylerinin aynı anda gerçekleştirilmesine olanak sağlamak,
- Yeni ürün geliştirilmesi sürecinde hedeflenen kârı elde etmek için tüm çalışanların katılımını sağlamak,
- Ürünlerin tasarım aşamasında başlayarak maliyetlerin yönetilmesine yardımcı olmak,
- Hedeflenen maliyet hedeflerinin sürekli kontrol edilmesi ile maliyet yönetiminin etkinliğini arttırmak,
- Piyasa şartlarına bağılı olarak işletme stratejilerinin oluşturulmasına yardımcı olmak için çalışanların yaratıcılığını arttırmaktır.

### **I.II. Hedef Maliyetlemenin Özellikleri**

İşletmelerde üretim, mühendislik, araştırma-geliştirme, pazarlama ve muhasebe bölümlerinin işbirliği ile maliyetlerin düşürülmesine yönelik maliyet yönetim aracı olarak kullanılan hedef maliyetleme yönteminin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Ergun, 2002: 36):

- Hedef maliyetleme, üretim aşamasından daha önce gerçekleştirilen üretim planlama ve tasarım aşamalarında kullanılır. Yöntem, piyasada oluşan fiyatlardan daha düşük maliyetle üretimin gerçekleştirilmesine yönelik ürünlerin çeşitlendirilmesine ve üretim tekniklerinin geliştirilmesine yardımcı olur.

- Hedef maliyetleme, maliyetlerin planlanmasında kullanılan bir yöntem olmakla birlikte asla maliyet kontrolü manasına gelmemektedir. Bir işletmede üretilmesi düşünülen ürünler ve üretim teknikleri tespit edildikten sonra, fiili üretim aşamasında maliyetlerin kontrolüne yönelik olarak standart maliyet yöntemleri uygulanır.

- Hedef maliyetleme, daha çok montaj sanayisinde kullanılır.

- Hedef maliyetleme, ürünlerin tasarım özelliklerini ve üretim tekniklerini kontrol etmek amacıyla kullanılır. Bu nedenle muhasebeden daha çok mühendislik ve yönetim bilimi ile iç içedir. Yöntemin başarılı olabilmesi ancak değer mühendisliğine ve diğer maliyet mühendisliğine ait araçlarının kullanılmasına bağlıdır.

### I.III. Hedef Maliyetlemenin Temel İlkeleri

Maliyet yönetiminin ve kar planlamasının sistematik bir süreci olarak tanımlanan hedef maliyetin altı temel ilkesi vardır (Swenson vd., 2003: 12-13). Bunlar:

*Fiyat odaklı maliyetleme:* Hedef maliyet, piyasa fiyatından hedeflenen kâr payı çıkarılarak belirlenir. Söz konusu fiyat, firmanın pazar konumunun kontrolü altında iken, hedef kâr, firmanın finansal ihtiyaçlarına ve faaliyette bulunulan sektör şartlarına göre belirlenir. Fiyat odaklı maliyetleme ilkesi iki önemli alt ilkedен meydana gelir (Öndeş vd., 2010: 250): Bu ilkelerden birincisinde, işletmelerde ürün ve kâr planlaması üzerinde piyasada oluşan fiyatların etkili olduğu ifade edilir. İşletme kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde dağılımın gerçekleştirilebilmesi için bu planların analiz edilerek şartlara uygun olarak revize edilmesi gerekir. Diğer önemli ilkeye göre ise, işletmeler rekabet durumlarını analiz ederek hedef maliyetleme sürecini yönlendirmelidirler. Sürdürülebilir rekabet ortamının devam ettirilebilmesi için işletmeler piyasada fiyatın nasıl oluştuğunu iyi analiz etmelidirler.

*Müşterilere odaklanma:* Müşterilerin kalite, maliyet ve zamana ilişkin ihtiyaçları aynı anda ürün, süreç ve maliyet analizlerine dahil edilir. Müşteri açısından bakıldığında, bir ürünün tüm özellikleri ve işlevselliğinin değeri, bu özelliklerin ve işlevselliğin sağlanmasına yönelik katılan maliyetlerden daha yüksek olmalıdır (Swenson vd., 2003: 12).

*Tasarıma odaklanma:* İşletmelerde maliyet kontrolü ürün ve sürecin tasarım aşamasında başlar. Bu nedenle, üründe yapılacak değişiklikler, üretim başlamadan önce gerçekleştirilir. Üründe gerekli değişiklikler üretim başlamadan önce yapıldığı için, üretim maliyetlerinin düşürülmesi daha kolay olmakta ve böylece yeni ürünlerin piyasaya çıkış süresi azalmaktadır (Swenson vd., 2003: 12). Dolayısıyla, işletmede bulunan çalışanları üretim teknolojilerinin, ürünlerin ve tasarımların maliyet etkilerini araştırmayı sevk eder (Ceran & Özdemir, 2013:459).

*Çapraz fonksiyonel katılım:* Hedef maliyetleme yöntemi, çok katılımlı bir takım çalışmasını gerektirir. Bu takımın üyeleri oluşturulurken tasarım, üretim mühendisliği, üretim, muhasebe, pazarlama, satın alma, muhasebe ve yardımcı hizmetlerden yararlanılır. İşletme içindeki karşı fonksiyonları temsil eden bu takımlarda aynı zamanda, satıcılar, müşteriler, dağıtıcılar gibi işletme dışı taraflar da yer alır. Her takım, temel tasarımdan başlayıp üretim sonuçlanıncaya kadar, bir üründen sorumludur. Dolayısıyla çok fonksiyonlu bir grup, kendi deneyim ve birikimlerini katan bir uzmanlar grubu olmanın çok ötesinde bir ürünün her şeyinden sorumlu olan bir ekiptir (Hacırüstemoğlu & Şakrak, 2002: 122).

*Değer zinciri katılımı:* Hedef maliyetleme sürecine sadece işletme çalışanları değil aynı zamanda tedarikçiler, bayiler, distribütörler ve servis sağlayıcılar gibi değer zincirinin önemli üyeleri

de dahil edilir. Bir hedef maliyetleme sistemi, müşteri değeri yaratmak ve maliyetleri en aza indirmek için geniş bir katılımı gerektirir (Ansari vd., 2006: 513:514). Değer zinciri, işletmelerin üretilen ürünlerin hammaddesinden başlayıp, nihai tüketicilere ulaştırılan ürünlerin yaşam dönemi bitinceye kadar uzanan bütün aşamalarda değer yaratan ve birbiri ile bağlantılı faaliyetler bütünü olarak tanımlanır (Öndeş vd., 2010: 251-252)

*Mamul yaşam döngüsü:* Mamul yaşam dönemi maliyetlerinin, tüketici ve üretici açısından en aza indirilmesini ifade eder. Tüketici açısından, satın alınan ürünün bedeline ilave olarak kullanım maliyeti de söz konusudur. Tüketiciler sadece satın aldıkları malın bedeline değil aynı zamanda kullanım maliyetinin de düşük olduğu malları satın alırlar. Üreticiler açısından mamulün yaşam dönemi boyunca maliyetlerinin azaltımı, üretilecek olan ürünün başlangıcından piyasadan kalkıncaya kadar katlanılan bütün maliyetlerin düşürülmesi anlamına gelmektedir (Yereli vd., 2012: 40). Yaşam döngüsü maliyetleri, satın alma fiyatı, işletme maliyetleri, bakım ve dağıtım maliyetlerini içerir (Swenson vd., 2003: 13).

Bu altı ilke, hedef maliyetleme yöntemini bütçeleme ve maliyet artı fiyatlandırma gibi geleneksel maliyet yönetimi yöntemlerinden ayıran en önemli özelliklerdir (Ansari vd., 2006: 514).

#### **I.IV. İşletmelerde Hedef Maliyetlemenin Başarı Şartları**

İşletmelerde hedef maliyetleme yönteminin başarılı olabilmesi için bir takım şartların oluşması gerekmektedir (Bahşi & Can, 2001: 53-54). Bunlar:

- İşletmelerde takım çalışmasına önem verilmelidir,
- İşletmelerde yönetim muhasebesine ağırlık verilmelidir,
- Maliyetlerin tespitine yönelik olarak üretim aşamasında maliyet muhasebe elemanı istihdam edilmelidir,
- İşletmelerde retim odaklı mühendislik kültürü yerine maliyet odaklı üretim kültürü oluşturulmalıdır,
- Üst ve orta yönetimlerde fonksiyonlararası örgüt kültürünün oluşturulmalıdır,
- Ürünlerin geliştirme sürecine tedarikçiler de dâhil edilmelidir,
- Ürün ve süreçler eş zamanlı olarak dizayn edilmelidir,
- Müşteri isteklerine göre maliyet düşürme çalışmaları yapılmalıdır,
  - Ürünlerin tasarımı basit ve ölçülebilir olmalıdır,
- Hedef maliyetleme ekibi oluşturulmalıdır,
- Devamlı gelişme ve değişime açık örgüt kültürü yaratılmalıdır,
- Maliyet düşürme aracı olarak diğer tekniklerden de yararlanılmalıdır.

#### **I.V. Hedef Maliyetlemenin Yararları ve Sakıncaları**

Hedef maliyet yönteminin iyi bir şekilde uygulanması, maliyetlerin düşmesine, kalitenin artmasına ve piyasaya giriş süresini azaltmaya yardımcı olarak işletmelere pazarda rekabet açısından bir takım avantajlar yaratır. Bununla birlikte hedef maliyetlemenin işletmelere sağladığı yararları şu şekilde özetlemek mümkündür (Kaya, 2010: 326-327):

- İşletmede maliyet düşürme hedefinin olması çalışanların bu hedefe yoğunlaşmasına neden olur,
- Hedef maliyet doğrultusunda işletmenin tamamının aynı hedefe ulaşmaya çalışması bölümlerarası işbirliğini geliştirir,
- Hedef maliyet, işletme bütçesinin hazırlanmasına ve bütçe ile ilgili hedeflere ulaşmada yardımcı olur.

- Hedef maliyet seviyesi uygun bir şekilde tespit edilirse çalışanları motive eder.
  - Hedef maliyet sisteminde müşterilerin istek ve arzularının önemi vardır,
  - Hedef maliyetin belirlenerek bu hedefe ulaşılmaya çalışılması işletmenin rekabet gücünü artırır,
  - Hedef maliyet, tüketici istekleri doğrultusunda ürünün fonksiyonları ve hizmet potansiyeli analiz edilerek maliyetlerin düşürülmeye çalışılması girişimciliği ve yeniliği cesaretlendirir. Dolayısıyla maliyet açısından verimli ürünler ortaya çıkarılır.
- Hedef maliyetlemenin işletmelerde kullanılması sırasında, işletme fonksiyonları arasında sorumluluğun paylaştırılmaması ve ürün tasarım aşamasında tedarikçilerin göz ardı edilmesi bazı sakıncalar oluşturur (Doğan, 1998: 206). Bunlar:
- Ürünlerin geliştirilmesinin uzun zaman alması, pazar yapısının karmaşık olması, fonksiyonlar arası çatışmaların meydana gelmesi ve çalışanlar ile tedarikçiler üzerinde hedef maliyete ulaşmak için yapılan baskının yarattığı stres sonucu işten kopma veya ayrılmalara neden olabilir,
  - İşletmelerde bölümlerarası işbirliğinin sağlanamaması nedeniyle işletme içi fonksiyonlar arasında bir çatışma yaratabilir,
  - İşletmelerde üretilen ürünlerin maliyetlerinin, fiyatlarının, üretim hacminin ve diğer faktörlerin tahmininde doğruluk derecesinin düşmesi hedef maliyetlemenin etkinliğini azaltır,
  - Müşteri istek ve arzularının sürekli değişmesi, hedef maliyetlemenin zorunlu olarak uygulanması gereken aşamalarının gerçekleştirilmesinde ve kontrolünde bazı zorlukların yaşanmasına neden olabilir.

#### I.VI. Hedef Maliyetleme ile Geleneksel Maliyet Yönteminin Karşılaştırılması

Geleneksel maliyet artı yöntemi, işletmenin çevresiyle etkileşimini dikkate almayan ve sınırlı sayıda değişkeni dikkate alan kapalı sistem yaklaşımını ifade eder. Bu yaklaşımda; önce ürünün maliyeti tespit edilir ve daha sonra bu maliyete belli oranda kâr payı eklemek suretiyle ürünün satış fiyatı tespit edilir. Tüketiciler tarafından bu fiyat yüksek bulunursa o zaman çeşitli teknikler kullanmak suretiyle maliyetler düşürülmeye çalışılır. Sürecin işleyiş sırası, ürünün özelliği, ürün tasarımı, hesaplanmış maliyet, hedef kâr oranı ve hedef fiyat şeklindedir. Hedef maliyetleme yönteminde ise, önce piyasa fiyatına göre ürün için planlanmış bir kâr payının tespiti ile başlar. Daha sonra düşürülebilir bir maliyet seviyesi belirlenir. Böylece, piyasaya arz edilen ürün fiyatının yüksek olma gibi bir durumu söz konusu olmaz. Ayrıca, hedef maliyetleme, açık bir sistem yaklaşımı olarak ifade edilmekte yani işletmenin içinde bulunduğu çevreyi göz önüne almaktadır (Köse, 2002: 94).

Geleneksel maliyet artı yaklaşımı ile hedef maliyetleme yönteminin karşılaştırılması aşağıda Tablo 1. de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Geleneksel maliyet artı yaklaşımı ile hedef maliyetleme yönteminin karşılaştırılması**

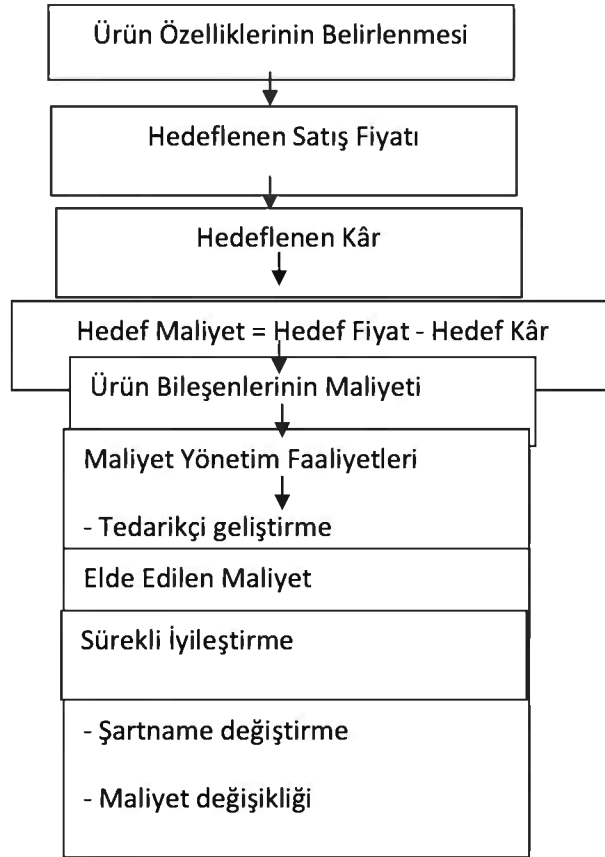
Maliyet Artı	Hedef Maliyetleme
Maliyet planlamasında çevresel faktörler dikkate alınmaz.	Maliyet planlamasında rekabete dayalı çevresel faktörler dikkate alınır.
Ürünün maliyeti fiyatı belirler.	Piyasa fiyatı ürünün fiyatını belirler.
İşletmede meydana gelen kayıplar ve verimsizlik nedeniyle oluşan maliyetler düşürülmeye çalışılır.	İşletmenin tasarım ve geliştirme aşamalarında maliyetler düşürülmeye çalışılır.
Maliyet düşürmeyi yönlendiren, müşteriler değildir.	İşletmenin maliyet verileri, maliyet düşürmede öncü olarak kullanılır.

İşletmede bulunan maliyet muhasebesi departmanı maliyetlerin düşürülmesinden sorumludur.	İşletmede bulunan bütün departmanlar maliyetlerin düşürülmesinden sorumludur. Bu durum geniş bir katılımı zorunlu kılar.
Ürünlerin tasarımında ve geliştirilmesinde satıcıların fonksiyonu yoktur.	Ürünlerin tasarımında ve geliştirilmesinde satıcılarda sürece dahil edilir.
Müşterilerce ödenen ürünün fiyatının en aza düşürülmesi hedeflenir.	Müşterilerin, bir ürünü elde edinceye kadar yapılan bütün maliyetlerin düşürülmesi hedeflenir.
Değer zinciri maliyetlerin planlanmasında kısmen veya hiç kullanılmaz.	Değer zinciri maliyetlerin planlanmasında göz önüne alınır.

**Kaynak:** (Kutay ve Akkaya, 2000: 13)

## II. HEDEF MALİYETLEMENİN UYGULAMA AŞAMALARI

Hedef maliyetleme süreci, pazar araştırması yapılarak yeni ürün bir satış fiyatı belirlenerek başlar. Hedef maliyeti belirlemek için hedef satış fiyatından belirlenen kar payı çıkarılır. Belirlenen hedef maliyet işletmenin şu anda üretmiş olduğu ürünün maliyetinden daha düşük olacaktır. Diğer bölümlerden gelen ekipler hedef maliyetine ulaşmak için fonksiyonel maliyet analizi gerçekleştirirler. İşletmenin gerçekleştirdiği üretimin maliyeti hedef maliyetin altında ise üretime karar verilecektir. Aksi takdirde üretim maliyeti hedef maliyetin üstünde ise o zaman maliyet düşürme çalışmalarına veya başka bir maliyet tahmini yapmak için işlevsel maliyet analizi çalışmalarına başlanır. Hedef maliyetleme süreci Şekil 1. de gösterilmiştir (Gagne & Discenza, 1995: 17).



**Şekil 1. Hedef maliyetleme süreci**

**Kaynak:** (Elram vd., 2002: 236)

Hedef maliyetleme yönteminin uygulama aşamaları mamul tasarımı ve geliştirme safhasından başlamak üzere, aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Atabey & Yılmaz, 2004: 22):

*Ürün fonksiyonlarının belirlenmesi:* Üründen beklenen tüm fonksiyonlar tanımlanarak listelenir ve bir form haline getirilir.

*Her bir fonksiyonun göreceli öneminin belirlenmesi:* Pazar araştırmasına bağlı olarak müşterinin ürünle ilgili sahip olmak isteyeceği fonksiyonların göreceli önemi belirlenerek, ağırlığı tespit edilir.

*Ürünü oluşturacak parçaların tespiti:* Ürün taslağı üzerinde ürünü oluşturacak olan parçalar tespit edilir.

*Ürünü oluşturan parçaların maliyetlerinin tahmin edilerek maliyetlerin belirlenmesi:* Ürünün işletme içinde veya dışında üretilebilme şartları değerlendirilerek ürünün maliyeti belirlenir.

*Ürünü oluşturan parçaların göreceli önemlerine göre ağırlıklarının tespit edilmesi:* Pazar araştırması sonucu tespit edilen ürün işlevleri ile ürünü meydana getiren parçalar bir matris üzerinde karşılaştırılır ve aralarındaki bağlantıya göre her bir parçanın bu işlevleri yerine getirmedeki göreceli önemleri belirlenir.

*Ürün parçalarının hedef maliyet endekslerinin oluşturulması:* Ürünün oluşturan parçaların önemi ve maliyet payları kullanılmak suretiyle hedef maliyet endeksi bulunur. Hedef maliyet endeksleri, parçaların maliyetleriyle önemlilikleri arasında uyumun olup olmadığını belirlemeye yarar. Bu değer 1 olması kabul edilir. Bu değer altında ürünü oluşturan parçanın maliyetinin yüksek, üstünde ise ürünü oluşturan parçanın maliyetinin düşük gerçekleştiği anlaşılır (Bahşi & Can, 2001: 57).

Unsurun Diğer Unsurlara Göre Önem Yüzdesi

$$\text{Hedef Maliyet Endeksi} = \frac{\text{Unsurun Diğer Unsurlara Göre Önem Yüzdesi}}{\text{Unsurun Toplam Maliyet İçindeki Payı}}$$

*Hedef maliyet endeksini en iyileme:* Hedef maliyet endeksine göre önemlilikleri ile maliyetleri uyum içerisinde olmayan parçalar için diğer alternatifler üzerinde durulur ve ürün oluşturan parçalardan hangisinin sorunlu olduğu ve değiştirilmesi gerektiği belirlenir.

*Diğer maliyet azaltma girişimlerinin gerçekleştirilmesi:* Hedef maliyet endeksinin optimizasyonu maliyet ve fonksiyonları bir araya getiren bir araç olması yanından bunlarla birlikte ürün tasarım ve geliştirme aşamasında maliyetleri düşürebilecek ve önleyebilecek kararlar söz konusu olabilmektedir.

### III. HEDEF MALİYETLEME UYGULAMA ÖRNEĞİ

#### III.I. Ürüne Ait Genel Bilgiler

Çalışmanın bu bölümünde X üretim işletmesinde hedef maliyetleme yöntemi uygulanmıştır. X üretim işletmesi 2000 yılında elektrikli şofben imalatına başlamış ve o tarihten bu yana piyasada faaliyette bulunan bir işletmedir. X üretim işletmesi kendi ürün yelpazesini sürekli olarak yenileyen, yeni markaları piyasaya sürerek kendi ürünlerine rakip yaratan bir işletmedir.

İşletmede şu anda pazarlama ve satış elemanları da dahil olmak üzere 40 kişi istihdam edilmektedir. İşletme ürünlerini bu satış elemanları ile toptan olarak pazarlarken aynı zamanda çeşitli markalar adıyla başka firmalara da ürün temin etmektedir. İşletmenin ürünleri garanti kapsamında olup arıza anında birebir ürün değişimi yapılmaktadır.

Anılan işletmede 2017 yılında X modelinde yeni bir elektrikli şofben üretilecektir. İşletme, elektrikli banyo şofbeni üreten rakip firmaların fiyatlarını analiz ederek işe başlamıştır. İşletmenin piyasada bulunan rakiplerinin elektrikli banyo şofbeni modelleri ve fiyatları şu şekildedir;

<b>Elektrikli Banyo Şofbeni</b>	<b>Fiyat (TL)</b>
Sunny At570 Sn8sofe03	94,90
Aksu	98,00
Termokig	99,99
Baymak Bt-7000	110,90
Sem Fiora	115,00
Fakir waterfall	116,93
Eminçelik 11111	139,00

İşletme üreteceği şofbenin hedef fiyatını yapılan araştırmalar sonucunda satış bayilerinde 104,00 Lira olarak tespit etmiştir. Şofbenin üretim aşaması bittikten sonra nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar ki aşamalarında tahmini olarak %60'lık bir fiyat artışı olacağını tespit etmiş ve işletme satış fiyatını 65,00 Lira olarak planlamıştır. İşletme belirlenen hedef satış fiyatı üzerinden hedeflediği kâr oranını %35 olarak belirlemiş, ayrıca hedef satış fiyatı üzerinden %13 genel üretim ve genel yönetim giderlerinin pay alacağını hesaplamıştır. İşletme ayda 2.000 adet üretmeyi planladığı elektrikli banyo şofbeni satabileceğini planlamıştır.

İşletme yukarıda verilen verilerden hareketle hedef maliyetini şu şekilde hesaplamıştır:

Hedef Fiyat- Hedeflenen Kâr = Hedef Maliyet + Genel Yönetim ve Genel Üretim Giderleri

Hedef Fiyat- Hedeflenen Kâr - Genel Yönetim ve Genel Üretim Giderleri= Hedef Maliyet

$$65 \text{ Lira} - (65 \text{ Lira} \times 0,35) - (65 \text{ Lira} \times 0,13) = 33,80 \text{ Lira}$$

**Tablo 2. Ürünün Hedef Maliyeti**

Tahmini Satışlar (2.000 adet x 65 Lira)	130.000,00 Lira
(-) Beklenen Kâr (%35 x 130.000,00 Lira)	(45.500,00 lira)
(-) Genel Yönetim ve Genel Üretim Giderleri (%13x 130.000,00 Lira)	(16.900,00 Lira)
Hedef Maliyet (2.000 adet şofben için)	67.600,00 Lira
Her bir şofben için Hedef Maliyet (67.600,00 Lira/2.000 adet)	33,80 Lira

Hedef maliyet birim başına 33,80 Lira'dır. Bu 33,80 Lira işletmenin üretmeyi planladığı şofbenin piyasa tarafından kabul edilebilir maliyeti yani hedef maliyetidir. İşletme tahmini maliyet rakamlarını tespit edip hedef maliyet ile karşılaştırma yapacaktır.

X üretim işletmesi, rekabetçi bir ortamda satış fiyatına müdahale edemeyeceğine göre en azından devamlılığı için arzu edilen kârdan fedakârlık edemeyeceğine göre, söz konusu ürünü yukarıda belirlenen 33,80 Lira'lık hedef maliyetle üretmesi gerekmektedir. Şayet X üretim işletmesi bu yatırım kararını aldıktan sonra elektrikli banyo şofbeninin üretimi için belirlenen hedef maliyet, katlanılan üretim maliyetlerinin altında ise, maliyet unsurlarına müdahale ederek, rekabet için ürünün yaşamı boyunca, birim maliyetlerini düşürmeye çalışacaktır. Yani, işletme için maliyet yönetimi zorunlu hale gelecektir.

Hedef maliyetin belirlenmesine yönelik şu çalışmalar yapılmıştır:

Piyasa ve tüketici tercihlerinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmalarda, elektrikli banyo şofbeni için tespit edilen özellikler aşağıdaki gibidir:

**a. Elektrikli banyo şofbeninin sahip olması gereken temel işlevleri**

Pazar araştırması kapsamında müşterilerle yapılan görüşmeler sonucunda müşteri beklentileri şunlardır:

*Güvenlik:* Ürünlerin kullanım ömrü boyunca kendinden beklenen bütün fonksiyonları yerine getirebilmesidir.

*Kalite:* Ürün ile ilgili olarak müşterilerin daha önce etmiş olduğu tecrübenin sonucu zihinde oluşan kalite seviyesidir.

*Garanti:* Ürünlerin satış, tamir ve bakımına yönelik hız ve sağlanan kolaylıklardır.

*Tasarruf (enerji):* Aylık olarak tüketilen elektrik sarfiyatının minimum seviyede olmasıdır.

*Dayanıklılık:* Ürünlerin uzun süre kullanılmasına yönelik sağlamlık, güçlülük ve dayanabilme özellikleridir.

*Montaj:* Ürünün doğru ve uygun bir şekilde elektrik bağlantısının yapılmasıdır.

**b. Her bir işlevin diğer işlevlere göre önem derecesinin belirlenmesi**

Bu aşamada, müşteri tercihi göre ürünün tespit edilen işlevlerin önem dereceleri tespit edilmiş ve aşağıda Tablo 3. de gösterilmiştir.



**Tablo 3. Ürün İşlevlerinin Önem Dereceleri**

Özellikler	Özelliğin Göreceli Önemi %
Güvenlik	30,0
Kalite	25,0
Garanti	15,0
Tasarruf	13,0
Dayanıklılık	10,0
Montaj	7,0

Tablo 3.'e göre işletmenin müşterileri, üretilecek ürünün önce güvenli ve kaliteli olması gerektiğini daha sonra garanti kapsamında bulunması gerektiğini belirtmişlerdir.

### c. Ürünü oluşturacak parçaların tespiti, tasarım

Bu aşamada üretilecek ürün taslağı üzerinde çalışma yapılmış ve ürünü oluşturacak parçaların tespiti edilmiştir.

İşletmede ürünün üretimi 3 ayrı ana bölümde gerçekleştirilmektedir. Bunlar; gövde dökümü, montaj ve yönetimidir.

*Gövde dökümü:* Ürünlerin ön (350 gr, siyah abiyes hammadde, 35 saniyede) ve arka kapakları (270 gr, beyaz abiyes hammadde, 20 saniyede), siyah iç gövde (380 gr, naylon-6 elyaf polimer hammadde, 60 saniyede), lamba bacağı (15 gr, siyah abiyes hammadde, 15 saniyede), anahtar düğmesi (10 gr beyaz abiyes hammadde, 25 saniyede), switch grubu (90 gr abiyes hammadde takım halinde, 20 saniyede) ve conta (10 gr pvs hammadde, 15 saniyede) enjeksiyon makinesinde basılmaktadır.

Şofbenin iç kısmında bulunan gövde grubunun basımı tamamlandıktan sonra içine körleme (pim) denilen 14,5 cm krom boru, tahliye rekoru, yay ve pwc montajı yapılarak ürün montaj bölümüne gönderilmektedir.

*Montaj bölümünde ise;* Şofbeni oluşturacak diğer tüm parçaların montaj için bu bölümde işlem görmektedir. Buradaki işlem sırası ise şöyledir: Switch grubu parçaları, termostat grubu parçaları ve son olarak flans grubuna ait parçaların montajı yapılmaktadır. Ardından ürün su denemesine sokulup herhangi bir su kaçağının olup olmadığı kontrol edilmektedir. Bu testten geçenlerin anahtar grubu montajı yapılarak ürün elektrik denemesine gönderilmektedir. Elektrik denemesi sonrasında ön ve arka kapak montajı yapılarak üretim aşaması sona ermektedir. Üretimi tamamlanan ürün paketleme servisine gönderilip paketlenmesi yapıldıktan sonra depoya sevki sağlanmak suretiyle satışa hazır hale getirilmektedir.

### III.II. Ürünü Oluşturan Parçaların Maliyetlerinin Tahmin Edilerek Maliyetlerin Belirlenmesi:

Elektrikli şofben üretiminde kullanılan parçalar şu şekildedir:

Körleme pimi, krom boru, tahliye rekoru, yay, pwc'den oluşan (gövde grubu)

Şamandıra, yay, diyafram, orlink, göbek, switch, pimi, somun ve civatalardan oluşan (Switch grubu)

Termostat, termostat orlinki, cıvata, vida, kahverengi ve mavi kablolardan oluşan (termostat grubu)

Cıvata, somun, rezistans, topraklama kablolarından oluşan (flansh grubu)

Anahtar, enerji kabloları, anahtar bacağından oluşan (anahtar grubu)

Ön ve arka kapakların oluşturduğu (kapak grubu)

Kutu, koli, duş takımı, poşet, garanti belgesi, etiketler, klemens, elektrik kablosundan oluşan (paketleme grubu)

Yukarıda belirtilen parçaların maliyetleri Tablo 4.'de gösterildiği şekilde tahmin edilmiştir.

**Tablo 4. Ürünü Oluşturan Parçaların Maliyeti**

Parça Grubu	Parça Maliyet Lira	Toplam Maliyet İçindeki Payı %
(gövde grubu)	2,55	7,7
(Switch grubu)	1,55	4,7
(termostat grubu)	2,34	7,1
(flansh grubu)	11,35	34,4
(anahtar grubu)	3,55	10,8
(kapak grubu)	4,70	14,3
Paketleme	6,94	21,0
Toplam	32,98	100,0

Tablo 4.'de görüldüğü üzere parça gruplarının maliyetleri toplamı, hedef maliyetin altında bir değerdedir. Bu aşamadan sonra, tespit edilen ürün işlevleri ile ürünü oluşturan parçalar bir matris üzerinde karşılaştırılmıştır. Ürünü oluşturan parçalar ile işlevleri arasında ilişki kurularak her bir parçanın diğer parçalara göre bu işlevi yerine getirmedeki göreceli önemi belirlenmiştir.

**Tablo 5. Her Bir Parçanın Diğer Parçalara Göre Göreceli Önemi**

Parça Grubu	Parçanın diğer parçalara göre Önemi %
(gövde grubu)	7,7
(Switch grubu)	4,8
(termostat grubu)	7,2
(flansh grubu)	33,5
(anahtar grubu)	10,8
(kapak grubu)	14,5
Paketleme	21,5
Toplam	100,0

Tablo 5.'de ürünü oluşturan her bir parçanın göreceli önemi ve toplam maliyet içerisindeki payı gösterilmiştir. Daha sonra her bir parçanın hedef maliyet endeksi hesaplanarak maliyeti yüksek olan parça belirlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 6. Parça Grubunun Hedef Maliyet Endeksi**

Parça Grubu	Parçanın hedef maliyet endeksi %
(gövde grubu)	$7,7/7,7 = 1$
(Switch grubu)	$4,8/4,7 = 1,02$
(termostat grubu)	$7,2/7,1 = 1,01$
(flans grubu)	$33,5/34,4 = 0,97$
(anahtar grubu)	$10,8/10,8 = 1$
(kapak grubu)	$14,5/14,3 = 1,01$
Paketleme	$21,5/21 = 1,02$

Tablo 6.'da görüldüğü üzere flans grubu hariç tüm parçalar ucuza üretiliyor demektir. Flans grubunun maliyetinin düşürülmesi için gerekli çalışma yapılmalıdır. Bu grubun üretimi işletmede gerçekleştirilmediği ve dışarıdan temin edildiği için kanaatimizce üretim miktarı arttıkça bu grubun maliyetinde de düşüş gözlenecektir.

## SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte yaşanan teknolojik değişimler neticesinde ürünlerin maliyetlerinin hesaplanmasında geleneksel maliyet uygulamalarının yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla işletmeler kalite, zaman ve maliyet hedeflerine ulaşmakta zorlanmışlardır. Bu nedenle ürün maliyetlerinin hesaplanmasına yönelik olarak yeni yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden birisi de hedef maliyetleme yöntemidir.

Hedef maliyetleme, sadece maliyet azaltma tekniği veya kontrol aracı değil aynı zamanda değer analizini ve değer mühendisliğini de kapsayan stratejik kâr yönetim sistemidir. Hedef maliyetleme gelecekte üretilmesi düşünülen ürünlerin hedef pazarda satış fiyatını belirlemekte ve hedeflenen kâr marjını, bu satış fiyatından düşerek hedef maliyet düzeyinde ürünlerin üretiminin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

İşletmelerde üretilen ürünlerin maliyetlerinin büyük çoğunluğu ürünlerin tasarımında oluşmaktadır. Bu nedenle ürünlerin tasarımında hedef maliyet belirlendiği takdirde maliyetlerin kontrolü daha etkin ve verimli hale gelecektir. İşletmeler üretim maliyetlerine doğru hesaplayabilmeleri için doğru karar alma mekanizmalarına ihtiyaç duyarlar. Eğer bu araçlar içerisinde yer alan hedef maliyetleme yöntemi, işletme hedef ve amaçları doğrultusunda kullanılabilirse işletmelerin rekabet gücü ile birlikte kârlılığı da artacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, D. (1998). İleri maliyet yönetim yaklaşımı olarak hedef maliyetleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 81-95.
- Alagöz A., Yılmaz, B. & Ay, M. (2005, Kasım). *Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesinde Hedef Maliyetleme Yönteminin Rolü Ve Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma*. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 47-51.

- Ansari, S., Bell, J., & Okano, H. (2006). Target costing: Uncharted research territory, *Handbooks of management accounting research*, 2, 507-530.
- Atabey, N. A., Yılmaz, B. (2004). Stratejik maliyet yönetiminde bir araç: hedef maliyetleme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 4, 1, 17-24.
- Bahşi, G., Can, V. (2001). Hedef maliyetleme. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 4, 47-64.
- Bayazıtlı, E., Koçsoy, M. (2009). Hedef maliyetlemenin Türk imalat işletmelerinde (ISO 500) uygulanma düzeyi ve uygulanabilirliğinin tespitine ilişkin bir araştırma-1. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (42), 58- 75.
- Ceran, Y., Özdemir, Ş. (2013). Sağlık işletmelerinde paket işlem fiyat uygulamasının hedef maliyetleme yöntemi ve stratejik pazarlama muhasebesi açısından değerlendirilmesi ve özel x diyaliz merkezinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26, 450-478.
- Çetin, A., Atmaca, M. (2009). Hedef ve standart maliyetleme sistemleri'nin karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26, 1, 313-329.
- Dekker, H., Smidt, P. (2003). A survey of the adoption and use of target costing in Dutch firms. *International Journal of Production Economics*, 84, 3, 293-305.
- Doğan, Z. (1998). Maliyet yönetiminde yeni bir yaklaşım: hedef maliyetleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 1-2.
- Ellram, L. M. (2002). Supply management's involvement in the target costing process. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, 4, 235-244.
- Ergun, Ü. (2002). Ürün tasarım aşamasında uygulanan stratejik maliyet yönetimi teknikleri. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 6, 33-48.
- Everaert, P., Loosveld, S., Van Acker, T., Schollier, M., & Sarens, G. (2006). Characteristics of target costing: theoretical and field study perspectives. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3, 3, 236-263.
- Feil, P., Yook, K. H., & Kim, I. W. (2004). Japanese target costing: a historical perspective. *International Journal*, 11, 10-19.
- Gagne, M. L., Discenza, R. (1995). Target costing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10, 1, 16-22.
- Gürdal, K. (2007). *Maliyet Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Hacırustemoğlu, R., Şakrak, M. (2002). *Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Helms, M. M., Etkin, L. P., Baxter, J. T., & Gordon, M. W. (2005). Managerial implications of target costing. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 15, 1, 49-56.
- Ibusuki, U., Kaminski, P. C. (2007). Product development process with focus on value engineering and target-costing: A case study in an automotive company. *International Journal of Production Economics*, 105, 2, 459-474.
- Kaya, G. A. (2010). Hedef maliyetleme (Target Costing). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (1), 313-332.
- Koçsoy, M. (2008). *Hedef maliyetleme ve Türk imalat işletmelerinde uygulanması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Köse, T. (2002). Ürün maliyetlerine göre karar alma araçları: ürün yaşam seyri maliyetlemesi, hedef maliyetleme ve kaizen maliyetleme. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 2, 77-104.
- Kutay, N., Akkaya, G. C. (2000). Stratejik maliyet yönetimi aracı olarak hedef maliyetleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 15, 1-15.
- Menderes, M., Aydemir, M. (1999). Bir maliyet yönetim tekniği olarak hedef maliyetleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 3, 385-395.
- Öndeş, T., Ardıç, M., Öztürk, A. & Kayacan, B. (2010, Mayıs). Stratejik maliyet yönetim aracı olarak hedef maliyetleme ve devlet orman işletmelerinde uygulanabilirliği. *III. Ulusal Karadeniz Ormanlık Kongresi*, Bartın, 247-258.
- Swenson, D., Ansari, S., Bell, J., & Kim, I. W. (2003). Best practices in target costing. *Management Accounting Quarterly*, 4, 2, 12.
- Şentürk, F. (2015). Bir stratejik maliyet yönetim yaklaşımı olarak hedef maliyetleme ve uygulanabilirliği. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 2, 99-134.
- Yereli, A., N., Doğan, S. ve Şahin, D. (2012). Mamul geliştirme sürecinde hedef maliyetleme. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19, 2, 37-52.



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Yıl: 2019 Cilt-Sayı: 12 (2) ss: 316-327

Academic Review of Economics and Administrative Sciences  
Year: 2019 Vol-Issue: 12 (2) pp: 316-327

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

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.485988

Geliş Tarihi / Received: 20.11.2018

Kabul Tarihi / Accepted: 04.04.2019

Araştırma Makalesi

Research Article

## ELEKTRİK TÜKETİMİ, KARBON EMİSYONU VE EKONOMİK BÜYÜME İLİŞKİSİ (1995-2014)

Serdar ÖZTÜRK<sup>1</sup>  
Tuba KÜSMEZ<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmada elektrik tüketimi, karbon emisyonu ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada 1995-2014 yıl aralığında karbon emisyonu dünya ortalamasının üzerinde olan ülkeler kullanılarak Panel Vektör Otoregresif (VAR) tekniğiyle analiz yapılmıştır. Panel VAR analizinden elde edilen sonuçlara göre karbon emisyonu ve enerji tüketimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışmada yapılan nedensellik testinden elde edilen sonuçlarına göre ise elektrik tüketiminden CO2 emisyonlarına doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi bulunmuştur. Bu sonuçlara göre seçilen ülkelerde elektrik tüketiminde yaşanacak bir gelişmenin karbon emisyonlarını etkileyebileceği yorumu yapılabilmektedir. Ele alınan ülkeler emisyonları düşürmeye yönelik olan, ekonomik büyümelerini olumsuz etkilemeyecek şekilde yapılacak yatırımları desteklemeli ve enerji verimliliğinin sağlanması için politikalar geliştirmelidirler.

**Anahtar Kelimeler** : Karbon emisyonu, elektrik tüketimi, büyüme, panel veri analizi.

**Jel Sınıflandırılması** : Q43, Q40, Q53, C33.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, [serdarozturk@nevsehir.edu.tr](mailto:serdarozturk@nevsehir.edu.tr), ORCID: 0000-0003-0650-0244

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, SBE, [tubahanifi@hotmail.com](mailto:tubahanifi@hotmail.com), ORCID: 0000-0002-7642-3769

## ELECTRICITY CONSUMPTION, CO2 EMISSION AND ECONOMIC GROWTH (1995-2014)

### **Abstract**

*This study, the relationship between electricity consumption, carbon emission and economic growth is investigated. In the study, by using countries with carbon emissions above the world average in the period of 1995-2014, Panel Vector Autoregressive (VAR) technique is used. According to the results obtained from the panel VAR analysis, it was found that there was a negative and significant relationship between carbon emission and energy consumption. In addition, according to the results obtained from the causality test conducted in the study, one-way causality relationship is found between electricity consumption and CO2 emissions. According to these results, it can be interpreted that an improvement in electricity consumption in selected countries may affect carbon emissions. The countries involved should support investments in order to reduce emissions, do not adversely affect their economic growth and develop policies to ensure energy efficiency.*

**Key Words** : Carbon emission, electricity consumption, growth, panel data analysis.

**Jel Classification** : Q43, Q40, Q53, C33.

### **GİRİŞ**

Artan sanayileşme seviyeleri, değişen yaşam tarzları, hızla artan nüfus ve artan elektrik tüketimi dünyada küresel ısınma tehdidini ortaya çıkarmıştır. Enerji arzının talebe uydurulma çabası, küresel ısınma ile ilgili endişeler ekonomik büyüme, elektrik tüketimi ve karbon emisyonları (CO<sub>2</sub>) arasındaki ilişkinin incelenmesi bakımından dikkat çeken konular arasında yer almıştır (Cowan vd., 2014). Gelişmekte olan ülkeler ve pazarlar ekonomik gelişmeyi hızlandırmaktadır. Hızlı nüfus artışı ve kentleşme dünyada enerji tüketiminin artmasının nedenleri arasında yer almaktadır. Bununla birlikte artan enerji tüketimi özellikle fosil yakıtların kullanılmasıyla çevreye olumsuz etkiler bırakmaktadır (Zhang vd. 2017). Farklı ekonomik faaliyetlerde enerji olarak kullanılan elektrik, ekonomik büyümenin temel faktörleri arasında yer almaktadır. Elektrik tüketimi, CO<sub>2</sub> emisyonu ve ekonomik büyüme kavramları arasındaki ilişkiyi anlamak, hükümetlerin enerji politikalarını belirlemeleri açısından önem arz etmektedir (Payne, 2010).

Bu çalışmada 1995-2014 yıl aralığında elektrik tüketimi, karbon emisyonu ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi incelenecektir. Bu ilişkinin incelenmesi için karbon emisyonu dünya ortalamasının üzerinde olan ülkeler kullanılarak Panel Vektör Otoregresif (VAR) tekniğiyle analiz yapılacaktır. Çalışmanın dünya CO<sub>2</sub> emisyonu ortalamasının üzerinde olan verilerine ulaşılabilen 44 ülke için konunun incelenmesi bakımından literatürde yer alan boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı elektrik tüketimi ve ekonomik büyüme değişkenlerinin seçilmiş ülkelerde CO<sub>2</sub> emisyonuna yol açıp açmadığını incelemektir.

Çalışmanın planı şu şekilde düzenlenmiştir: Bölüm 1’de elektrik tüketimi, ekonomik büyüme ve karbon emisyonlarının kavramsal çerçevesi oluşturularak teorik bilgilere yer verilmektedir. Bölüm 2, elektrik tüketimi, ekonomik büyüme ve karbon emisyonu ile ilgili literatür incelemesi yapılmaktadır. Bölüm 3, çalışmada kullanılan veri seti gösterilmekte, kullanılacak analiz yöntemi ve elde edilen çıkarımlar açıklanarak, makalenin ampirik bulguları ve sonuçları yorumlanmaktadır.

## I. TEORİK İNCELEME

Son yıllarda iklim değişikliği en önemli çevresel sorunlardan biri haline gelmiştir. Gelişmiş ülkelerin, emisyonların büyük bir kısmından sorumlu olduğu fakat son yıllarda gelişmekte olan ülkelerdeki emisyonların daha yüksek olduğu bilinmektedir. Örneğin Çin karbon emisyonu dünya ortalamasından yüksek olan ülkeler arasında yer almaktadır (Dünya Bankası, 2018). Fosil yakıtlardan kaynaklanan emisyonların çevresel etkileri nedeniyle yenilenebilir enerji kaynakları CO2 emisyonlarını azaltmak ve iklim değişikliğini kontrol altına almak için kullanılan ikame bir enerji kaynağı olmuştur (Lorente vd. 2018). Ülkelerin küresel ısınma, sera gazlarının azaltılması ve iklim değişikliği konusunda mücadelelerini sağlayan, uluslar arası geçerli olan çerçeve Kyoto Protokol'üdür. Sera gazlarının azaltılmasına yönelik düzenlemeler içeren Kyoto Protokolü, 169 ülkenin katılımıyla 11 Aralık 1997'de imzalanmıştır. Şubat 2005'te yürürlüğe giren Protokol'ün çevre dostu teknoloji transferlerini teşvik etme, emisyon verilerini düzenleme, bu verilerin kalitesini yükseltme ve hatta bazı ülkelerde belirli emisyon hedefleri koymak gibi maddeleri bulunmaktadır. Günümüzde Kyoto Protokol'üne 191 ülke ve Avrupa Birliği taraftır. Protokol'ün amacı ülkelerin atmosfere yaydıkları sera gazı miktarlarını 1990 yılındaki düzeylere düşürmektir. Protokole imza atmayan ülkeler arasında ABD ve Avustralya yer almaktadır. Çin ve Hindistan gibi bazı ülkeler ise anlaşmaya imza atmalarına rağmen protokole bulunan "küresel sera gazı emisyonlarının gelişmiş ülkeler tarafından gerçekleştirildiği, gelişmekte olan ülkelerin kişi başı gaz emisyonlarının halen düşük olduğu, gelişmekte olan ülkelerin küresel emisyonlarının ihtiyaçlarına göre artacağı" hükmüne göre emisyonlarında herhangi bir azaltmaya gitmemektedirler (Özmen, 2009). Protokol ile uygulanacak önlemler şunlardır:

- Atmosfere yayılan sera gazı miktarı %5'i aşmamalıdır.
- Sanayi, ısıtma ve taşımacılıktan dolayı ortaya çıkan sera gazlarını azaltmaya yönelik mevzuatlar yeniden düzenlenmelidir.
- Atmosfere yayılan karbondioksit oranının düşürülmesi için yeni alternatif enerji kaynaklarına yönelik yatırımlar yapılmalıdır.
- Fosil yakıtların yerine bio-dizel yakıtlar yaygınlaşmalıdır.
- Termik santrallerde karbon salınımını azaltacak teknolojik sistemler geliştirilmelidir.
- Karbon salınımı fazla olan ülkelere fazla vergi alınmalıdır.

Günümüzde yaşanan küresel ısınma ile birlikte ekonomik büyüme ve karbon emisyonu arasındaki ilişki çevresel etkileri nedeniyle incelenen konular arasında yerini almaktadır. Ekonomik büyüme ve karbon emisyonu arasındaki ilişkinin çevresel etkileri tersine çevrilmiş U şeklinde bir ilişki olduğunu gösteren Kuznet eğrisi ile açıklanmaktadır (Mirza ve Kanwal, 2017). Çevresel Kuznet Eğrisi (ÇKE), Kuznet (1955) tarafından gelir eşitsizliğinin başlangıçta kişi başına gelir arttıkça arttığı ve bir dönüm noktasından sonra azalmaya başladığını açıklamaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse gelir eşitsizliği ile kişi başına düşen gelir arasındaki tersine çevrilmiş bir U-ilişkisini anlatmaktadır. 1990'larda ÇKE kavramı, kişi başına gelir ile çevresel bozulmanın aynı ters U-şekilli ilişkiyi takip ettiği yönündeki hipotez ile uygulanmıştır. Bu açıklamaya göre ÇKE, bir ülkenin kişi başına düşen geliri düşük olduğunda, çevre kirliliğinde bir artış olduğunu göstermektedir. Fakat kişi başına düşen gelir arttıkça bu durumun zamanla azalacağını ileri sürmektedir (Churchill vd. 2018). ÇKE'nin temel haliyle gösterimi Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Çevresel Kuznet Eğrisinin Gösterimi

Kaynak: Erataş ve Uysal, 2014.

Şekil 1’de görüldüğü üzere, başlangıçta artan ekonomik büyüme ile birlikte çevre kirliliğinin arttığı, belirli bir tepe noktasından sonra trendin tersine döndüğü görülmektedir. Ekonomik gelişme düzeyinin artmasıyla çevre bilincinin arttığı ve çevre kirliliğinin azaldığı ileri sürülmektedir. Şekil 1’de gösterilen ÇKE göre, ekonomik gelişme sürecinde çevre kirliliği önce artmakta sonra ise azalmaktadır.

Ekonomik büyüme, artan oranda elektrik kullanımı ve genel olarak enerji ile yakından ilişkilidir. Bunun yanı sıra CO2 emisyonlarında artışa neden olabileceği bilinmektedir (Salahuddin vd. 2015). Büyüyen ekonomilerde çoğunlukla elektrik üretimi için büyük enerji talepleri ve enerji gereksinimleri bulunmaktadır. Enerji talebindeki artışlar özellikle elektrik enerjisinin talebinin artmasına ve CO2 emisyonları gibi çevresel kaygılara neden olmaktadır (Salahuddin vd. 2018). İkincil enerji kaynaklarından biri olan elektrik enerjisi, birincil enerji kaynaklarının işlenmesiyle elde edilen bir tür temel enerji kaynağıdır. Elektrik enerjisi, ekonomik ve sosyal gelişmeyi teşvik etmek için kullanılan önemli bir güçtür. Artan elektrik tüketimi, özellikle endüstriyel elektrik tüketimi, bir ülkenin ekonomik kalkınma düzeyinin önemli bir sembolüdür. Elektrik üretimi ve tüketimi, ekonomik büyümenin kalitesi ve hızı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Zhang vd. 2017). Farklı ekonomik faaliyetlere enerji sağlayan elektrik enerjisi, ekonomik büyümenin temel faktörünü temsil etmektedir. Elektrik tüketimi, çevresel kalite ve ekonomik kalkınma arasındaki nedensel bağları anlamak, enerji politikalarını verimli bir şekilde şekillendirmek için ilk adımdır (Mezghani ve Haddad, 2017).

## II. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Enerji ile ilgili yapılan ilk çalışma enerji tüketim ve büyüme ilişkisini inceleyen Kraft ve Kraft (1978)’da aittir. Bu çalışma 1947-1974 dönemlerinde Sim’ s tekniği kullanılarak Amerika’ daki enerji tüketimi ve büyüme arasındaki nedensellik ilişkisini incelemiştir. Bu çalışmadan sonra literatürde enerji tüketimi ile ilgili farklı değişkenler kullanılarak yapılan çalışmalar hızla artmıştır. Enerji tüketimi, ekonomik büyüme, karbon emisyonu, elektrik tüketimi gibi konularda literatürde yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır (bkz. Soytaş ve Sarı (2003), Apergis ve Payne (2009), Apergis ve Payne (2010), Sadorsky (2012), Yıldırım ve Aslan (2012), Çoban ve Topcu, (2013), Karanfil ve Li (2015), Adams vd. (2016), Ito (2017), Bakırtaş ve Akpolat (2018) gibi).

Literatürde enerji tüketimi, ekonomik büyüme ve CO2 emisyon ilişkisini inceleyen çalışmaların sayısı oldukça fazladır. Bu çalışmalar farklı ülkeler, zaman aralıkları ya da yöntemler kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır (bkz. Zhang ve Cheng (2009), Omri (2013), Salahuddin ve Gow (2014), Kasman ve Duman (2015), Begum vd. (2015), Saidi ve Hammami (2015), Chen vd. (2016), Bekhet vd. (2017) gibi). Bu çalışmaların sonuçları ekonomik anlamda çeşitli politika etkileri



taşımaktadır. Mevcut literatürün çoğunun enerji tüketimi, ekonomik büyüme ve CO2 emisyon ilişkisine odaklanıldığını göstermektedir.

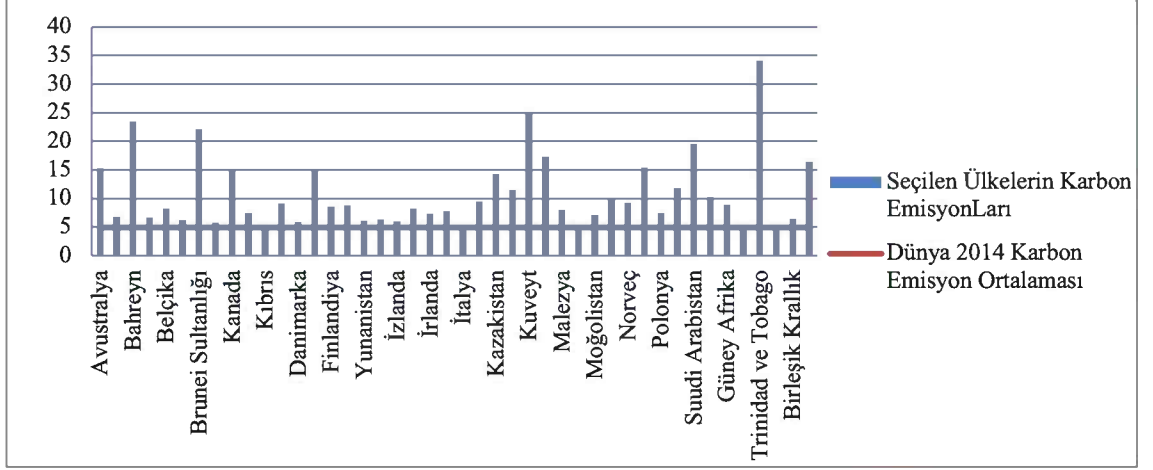
**Tablo 1. Literatür İncelemesi**

Yazar (lar)	Yıl aralığı	Ülke/Ülke Grubu	Yöntem	Sonuç
Wolde-Rufael (2006),	1971-2001	17 Afrika Ülkesi	Eşbütünleşme Granger Nedensellik	Sadece 9 ülke için kişi başına düşen elektrik tüketimi ile kişi başına düşen reel GSYİH ve Granger nedensellik testine göre (sadece 12 ülke için) uzun süreli bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.
Narayan ve Smyth (2009)	1974-2002	Ortadoğu ülkeleri	Nedensellik	Elektrik tüketimi, ihracat ve gayri safi yurtiçi hâsıla (GSYİH) arasındaki nedensel ilişki incelenmiş, çift yönlü nedensellik olduğu sonucu elde edilmiştir.
Ciarreta ve Zarraga (2010)	1970-2007	12 Avrupa ülkesi	Panel Nedensellik	Elektrik fiyatları ile GSYİH arasında çift yönlü nedensellik olduğu bulunmuştur.
Narayan vd. (2010)	1980-2006	93 ülke	Granger Nedensellik	Uzun dönemde elektrik tüketimi ve reel GSYİH arasında (sadece Ortadoğu ülkeleri hariç) çift yönlü bir nedensellik ilişkisi bulunmuştur.
Acaravcı ve Öztürk (2010)	1990-2006	Arnavutluk, Beyaz Rusya, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Letonya, Litvanya, Makedonya, Moldova, Polonya, Romanya, Rusya Federasyonu, Sırbistan)	Pedroni Panel Eşbütünleşme	Uzun vadede elektrik tüketiminin büyüme üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Lean ve Smyth (2010)	1980-2006	5 ASEAN ülkesi	Panel Vektör Hata Düzeltme Modeli Granger Nedensellik	Uzun vadeli tahminlere göre, elektrik tüketimi ile emisyonlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu, emisyonlar ve reel çıktı arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğu gösterilmiştir. Granger nedensellik testine göre elektrik tüketimi ve emisyonlardan ekonomik büyümeye doğru tek yönlü nedensellik bulunmuştur.

Bella vd. (2014)	1965-2006	22 OECD ülkesi	Panel Vektör Hata Düzeltme Modeli	CO2 emisyonları, elektrik enerjisi tüketimi ve GSYİH arasında doğrusal olmayan ilişki bulunmuş ve bu ilişkilerin birimler arasında heterojen olduğu görülmüştür.
Cowan vd. (2014)	1990-2010	BRICS ülkeleri	Granger Nedensellik	BRICS ülkeleri için farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu nedenle politikaların, incelenmekte olan BRICS ülkelerinin her birinde farklı etkileri olacağı ve eşit şekilde uygulanamayacağı ifade edilmiştir.
Balsalobre-Lorente vd. (2018)	1985-2016	Almanya, Fransa, İtalya, İspanya ve Birleşik Krallık	Panel En Küçük Kareler Modeli	Yenilenebilir elektrik tüketimi, doğal kaynaklar ve enerji inovasyonu çevre kalitesini artırırken, ticari açıklık ve ekonomik büyüme ile yenilenebilir elektrik tüketimi arasındaki etkileşim, CO2 emisyonları üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.
Salahuddin vd. (2018)	1980-2013	Kuveyt	Otoregresif Dağıtılmış Gecikme (ARDL) Sınır Testi VECM Granger nedensellik testi	Ekonomik büyümenin, elektrik tüketiminin ve doğrudan yabancı yatırımların hem kısa hem de uzun vadede CO2 emisyonlarını teşvik ettiği sonucu elde edilmiştir.

### III. VERİ SETİ, METODOLOJİ VE ÇIKARIMLAR

1995-2014 dönemi için 2014 yılı CO2 emisyonu (kişi başına metrik ton) dünya ortalamasının (4,9715) üzerinde olan 44 ülke için analiz yapılmıştır. Analizde karbon emisyonu (LCO2), elektrik tüketimi (LEC) ve ekonomik büyüme (LGDP) değişkenleri kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan değişkenlerin tamamı Dünya Bankası Veritabanından alınarak analizde logaritmik değerler şeklinde kullanılmıştır. Çalışmanın amacı elektrik tüketimi ve ekonomik büyümenin CO2 emisyonları üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmada Panel VAR yöntemiyle verilerin elde edilebilirliğinden dolayı 1995-2014 yıl aralığı kullanılarak seçilen 44 ülke için analiz yapılmıştır. Bu dönem aralığı için veri setine ulaşıp analize dâhil edilen ülkeler Almanya, Avusturya, Avustralya, Bahreyn, Belçika, Belarus, Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri, Bosna Hersek, Brunei Sultanlığı, Bulgaristan, Çin, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Güney Afrika, Kanada, Kıbrıs, Hollanda, Hong Kong SAR, İzlanda, İran İslam Cumhuriyeti, İrlanda, İsrail, İspanya, İtalya, Japonya, Kazakistan, Kore Cumhuriyeti, Kuveyt, Lüksemburg, Malezya, Malta, Moğolistan, Norveç, Polonya, Rusya Federasyonu, Suudi Arabistan, Singapur, Trinidad ve Tobago, Ukrayna, Umman ve Yunanistan'dır. Şekil 2'de seçilen ülkelerin karbon emisyon oranları ile Dünya Karbon Emisyon ortalaması 2014 yılı verileri baz alınarak gösterilmektedir.



Şekil 2. Ülkelerin Karbon Emisyon Oranlarının Gösterimi

Kaynak: Dünya Bankası Veritabanı, 2018.

İlk olarak çalışmada verilerin durağanlık analizi için panel veri literatüründe sıkça kullanılan Levin, Lin ve Chu (2002) (LLC) birim kök testi kullanılmıştır. Bu test sıfır hipotezde birim kök olduğunu, alternatif hipotezde ise birim kök olmadığını ifade etmektedir. Heterojenliğe izin vermeyen LLC birim kök testi modeli şu şekildedir (Levin vd., 2002):

$$\Delta y_{it} = \rho_i y_{i,t-1} + \sum_{L=1}^{\rho_i} \theta_{i,L} \Delta y_{it-L} + \alpha_m d_{mt} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Tablo 1’de LLC birim kök testi sonuçlarından görüldüğü üzere değişkenlerin sabit ve trendli olarak durağan hale geldiği gösterilmektedir.

Tablo 2. LLC Birim kök testi Sonuçları

Değişkenler	Sabit	Sabit ve Trendli
<i>LCO2</i>	-0.2559 0.3990	-2.5876 0.0048*
<i>LGDP</i>	-4.3179 0.0000*	-3.2108 0.0007*
<i>LEC</i>	-3.3132 0.0005*	-2.5158 0.0059*

Not: \*, \*\*, \*\*\* sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 istatistiksel olarak anlamlılık seviyelerini göstermektedir. Analiz Stata programı kullanılarak yapılmıştır.

Serilerin durağanlıkları incelendikten sonra gecikme uzunluğu BIC, AIC ve QIC kriterleri kullanılarak belirlenmiştir. Tablo 3’de gösterilen test istatistiklerinden maksimum gecikme uzunluğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Gecikme uzunluğunun belirlenmesi

lag	CD	J	J pvalue	MBIC	MAIC	MQIC
1	0.9999997	61.65042	0.0001596	-113.6401	7.650424	-39.36239
2	0.9999997	29.2724	0.0451499	-87.58792	-6.727602	-38.06947
3	0.9999997	20.85406	0.0133144	-37.5761	2.854061	-12.81688

Çalışmada Geleneksel VAR tekniğinin panel veri setine uygulanmış şekli olan "Panel VAR" yöntemiyle analiz yapılmıştır. Panel VAR modeli ilk olarak Holtz-Eakin (1988) tarafından Sims (1980) zaman serisi modellerine dayandırılarak önerilmiştir. Bu yöntemde tüm değişkenler dinamik ve statik olarak içsel olduğu kabul edilmektedir. Ancak bazı durumlarda dışsal değişkenler de analizde kullanılabilir (Canova ve Ciccarelli, 2013). Ayrıca bu modelin yaygın olarak kullanılmasındaki neden kesitsel dinamik heterojenliği de dikkate alarak heterojenlik kaynaklarını daha iyi anlaşılmasını sağlamasıdır (Ouyang ve Li, 2018). Geleneksel VAR modeline göre uyarlanmış Panel VAR modeli:

$$LCO2_{i,t} = \beta_i + \gamma_{i,t-j}LCO2_{i,t-j} + \delta_{i,t-j}LGDP_{i,t-j} + \theta_{i,t-j}LEC_{i,t-j} + \mu_i + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

Burada  $LCO2_{i,t}$  bağımlı değişkeni göstermektedir. 2 no'lu denklemde her bir değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi analiz edilmeye çalışılmaktadır. Elde edilen sonuçlar bağımlı değişkenin belirleyicilerini ortaya koymaktadır. Tablo 4'te Panel VAR analiz sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4. Panel VAR test sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Katsayı	Olasılık değeri (p)
	<b>LCO2</b>	
<i>LGDP</i>	-0.0276687	0.686
<i>LEC</i>	-0.1630737	0.084***

Not: \*, \*\*, \*\*\* sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 istatistiksel olarak anlamlılık seviyelerini göstermektedir. Analiz Stata programı ile yapılmış ve maksimum gecikme uzunluğu 3 olarak belirlenmiştir.

Panel VAR analizinden elde edilen sonuçlar değişkenler arasındaki pozitif-negatif ve anlamlı-anlamsız olması hakkında bilgi vermektedir. Sonuçlara göre Tablo 4'te, CO2 emisyonu ile ekonomik büyüme arasında negatif ve anlamsız, CO2 emisyonu ile elektrik tüketimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre CO2 emisyonunda yaşanacak bir birimlik artış elektrik tüketiminde 0.16'lık bir azalışa neden olacaktır.

Ayrıca çalışmada nedensellik analizi için Granger nedensellik-Wald testi yapılmıştır. Bu test eşitliğin sağ tarafındaki değişkenlerin CO2 emisyonuna neden olup olmadığını sınamak için yapılmakta ve her bir değişkenin karbon emisyonu ile nedensellik ilişkisi incelenmektedir.

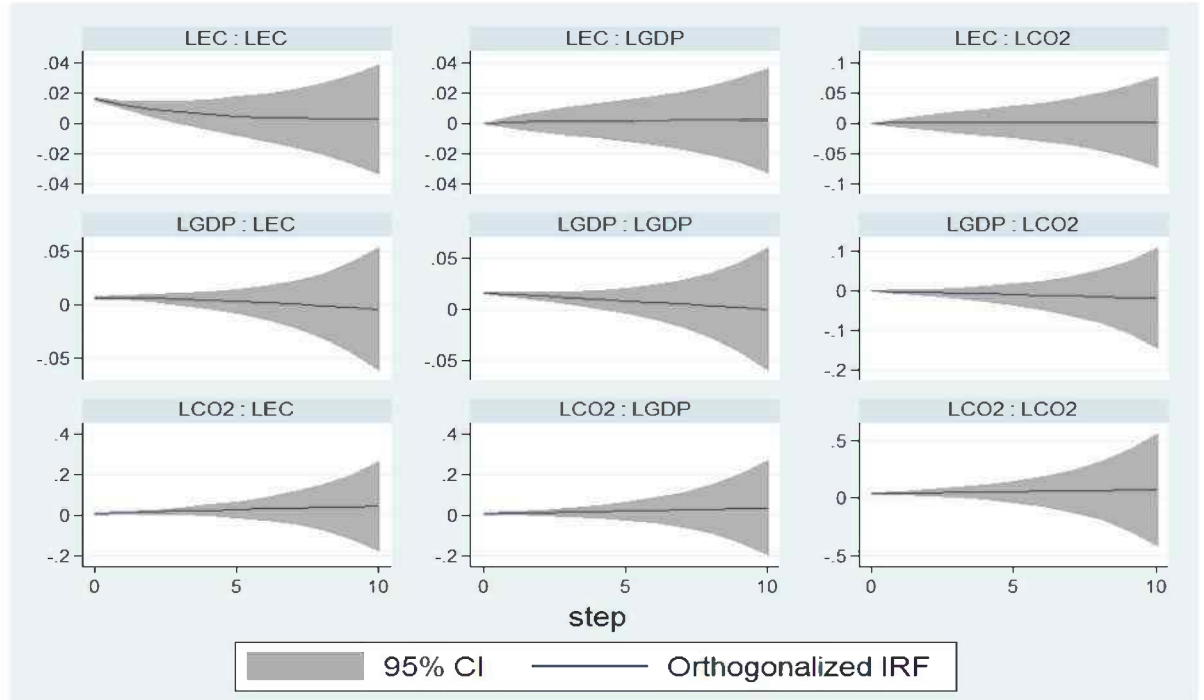
**Tablo 5. Granger nedensellik-Wald test sonuçları**

Değişkenler	Katsayı	Olasılık değeri
<b>LCO2</b>		
LGDP	0.434	0.510
LEC	0.022	0.883
<b>LGDP</b>		
LCO2	1.152	0.283
LEC	0.078	0.780
<b>LEC</b>		
LCO2	8.693	0.003*
LGDP	1.745	0.186

Not: \*, \*\*, \*\*\* sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 istatistiksel olarak anlamlılık seviyelerini göstermektedir.

Nedensellik testi sonuçlarına göre %1 anlamlılık düzeyinde elektrik tüketiminden karbon emisyonuna doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi bulunmaktadır. Buna göre elektrik tüketiminde yaşanacak gelişmeler CO2 emisyonları üzerinde etkili olacaktır. Ele alınan ülkelerde emisyonları düşürmeye yönelik olan, ekonomik büyümelerini olumsuz etkilemeyecek şekilde yapılacak yatırımları desteklemelidir.

Değişkenler arasındaki nedensellik incelemesinden sonra değişkenler arasındaki dinamik ilişkiler etki-tepki fonksiyonları ile incelenmektedir. Bu kapsamda Şekil 3'te değişkenlerin etki-tepki fonksiyonlarından elde edilen şekiller gösterilmektedir.



Şekil 3. Etki-Tepki Fonksiyonları

Panel VAR analizinin sağlıklı yorumlanması için yapılan etki-tepki fonksiyonu değişkenler üzerinde yaşanacak hareketlerin etkilerini göstermektedir. Değişkenlerde ortaya çıkan standart sapmalı bir şok sadece bir değişkende meydana gelebilir ya da bir değişkende yaşanan şok başka bir değişkende ortaya çıkan bir şoka eşlik edebilir. Ayrıca standart sapmalı şokun içsel değişkende şimdiki ve gelecekteki değerine olan etkisini incelemek için yapılmaktadır. Bu açıklamalara göre Şekil 3'te elektrik tüketiminde ve büyümede yaşanacak standart sapmalı bir şokun karbon emisyonunu sabit bir şekilde etkilediği görülmektedir.

## SONUÇ

Çalışma 1995-2014 dönemlerinde elektrik tüketimi, karbon emisyonu ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Elektrik tüketimi ve ekonomik büyüme değişkenlerinin seçilmiş ülkelerde CO2 emisyonuna yol açıp açmadığını ilişkinin incelenmesi için karbon emisyonu dünya ortalamasının üzerinde olan verilerine ulaşılabilen 44 ülke verileri kullanılmıştır. Çalışmada öncelikle LLC birim kök testi kullanılarak serilerin durağan olup olmadıkları test edilmiştir. LLC birim kök testinde serilerin sabit ve trendli olarak durağan oldukları görülmüştür. Daha sonra değişkenler kullanılarak Panel VAR tekniğiyle analiz yapılmıştır. Bu analizden elde edilen sonuçlara göre CO2 emisyonu ile ekonomik büyüme arasında negatif ve

anlamsız, CO2 emisyonu ile elektrik tüketimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna göre CO2 emisyonunda yaşanacak bir birimlik artış elektrik tüketimi üzerinde 0.16'lık bir azalışa neden olacağı yönünde yorum yapılabilmektedir. Yapılan nedensellik testi sonuçlarına göre elektrik tüketiminde yaşanacak gelişmelerin CO2 emisyonları üzerinde etkili olacağı yani elektrik tüketiminden CO2 emisyonuna doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi bulunmuştur. Elektrik tüketiminin CO2 emisyonuna yol açması, ülkelerin emisyon değerlerini azaltacak ve elektrik enerjisi verimliliğini artıracak yatırımları desteklemesini gerektirmektedir. Ayrıca analizde kullanılan ülkeler rüzgâr, güneş gibi yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanarak elektrik enerjisi üretebilirler. Bu nedenle hükümetler yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımına teşvik etmek amacıyla yatırımlar yapmalıdırlar. Nüfus artışı ve hızlı kentleşme ile birlikte ulaşım ve taşımacılık sektörünün de gelişmesi emisyon oranlarında artışa neden olabilir. Ülkeler bu sektörlerden kaynaklanabilecek emisyonların azaltılmasına dikkat etmelidir. Alınacak önlemlerle yeni teknolojik gelişmelere teşvik edilmesi, yenilenebilir enerji kaynaklarından enerji elde edilmesi için yatırımlar yapılmasına, bu kaynakların geliştirilmesi üzerine araştırma ve geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmasına, enerjinin hane halkları tarafından verimli kullanılmasına ve CO2 emisyonlarının çevresel etkilerinin azaltılmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmanın sınırlarından bir tanesi analizin tüm ülkeleri kapsayan bir düzeyde yapılmasıdır. Belirlenen ülkelerin ortak özellikleri CO2 emisyonu dünya ortalamasının üzerinde olan ülkeler olması, elektrik enerjisini elde etmek için termik santraller kullanmaları ve fosil yakıt üretimi yapmalarıdır. Ülkelerin farklı elektrik tüketimine sahip olmasından dolayı bundan sonra yapılacak çalışmalar bu ülkeleri tek olarak ele alarak, farklı analiz yöntemleri kullanarak çevresel bozulmalar hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilirler.

## KAYNAKÇA

Acaravcı, A., & Öztürk, İ. (2010). Electricity consumption-growth nexus: Evidence from panel data for transition countries. *Energy Economics* , 32 (3), 604-608.

Adams, S., Klabodu, E. K., & Opoku, E. E. (2016). Energy consumption, political regime and economic growth in Sub-Saharan Africa. *Energy Policy* , 36-44.

Apergis, N., & Payne, J. E. (2009). Energy consumption and economic growth: evidence from the commonwealth of Independent States. *Energy Economics* , 641-647.

Apergis, N., & Payne, J. E. (2010). Renewable energy consumption and economic growth: evidence from a panel of OECD countries. *Energy Policy* , 656-666.

Bakırtaş, T., & Akpolat, A. G. (2018). The relationship between energy consumption, urbanization, and economic growth in new emerging-market countries. *Energy* , 110-121.

Balsalobre-Lorente, D., Shahbaz, M., Roubaud, D., & Farhani, S. (2018). How economic growth, renewable electricity and natural resources contribute to CO2 emissions? *Energy Policy* , 113, 356-367.

Begum, R. A., Sohag, K., Abdullah, S. M., & Jaafar, M. (2015). CO2 emissions, energy consumption, economic and population growth in Malaysia. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* , 41, 594-601.

Bekhet, H. A., Matar, A., & Yasmin, T. (2017). CO2 emissions, energy consumption, economic growth, and financial development in GCC countries: Dynamic simultaneous equation models. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* , 70, 117-132.

Bella, G., Massidda, C., & Mattana, P. (2014). The relationship among CO2 emissions, electricity power consumption and GDP in OECD countries. *Journal of Policy Modeling* , 36 (6), 970-985.

Canova, F., & Ciccarelli, M. (2013). Panel Vector Autoregressive Models A Survey. *European Central Bank*, (Working Paper).

Chen, P.-Y., Chen, S.-T., Hsu, C.-S., & Chen, C.-C. (2016). Modeling the global relationships among economic growth, energy consumption and CO2 emissions. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 65, 420-431.

Churchill, S. A., Inekwe, J., Ivanovski, K., & Smyth, R. (2018). The Environmental Kuznets Curve in the OECD: 1870–2014. *Energy Economics* (75), 389-399.

Ciarreta, A., & Zarraga, A. (2010). Economic growth-electricity consumption causality in 12 European countries: A dynamic panel data approach. *Energy Policy*, 3790-3796.

Cowan, W. N., Chang, T., Inglesi-Lotz, R., & Gupta, R. (2014). The nexus of electricity consumption, economic growth and CO2 emissions in the BRICS countries. *Energy Policy*, 66, 359-368.

Çoban, S., & Topcu, M. (2013). The nexus between financial development and energy consumption in the EU: A dynamic panel data analysis. *Energy Economics*, 81-88.

Dünya Bankası Veritabanı, (Erişim Tarihi: 09.10.2018)

Erataş, F., & Uysal, D. (2014). Çevresel Kuznets Eğrisi Yaklaşımının "BRICT" Ülkeleri Kapsamında Değerlendirilmesi. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 64, 1-25.

Ito, K. (2017). CO2 emissions, renewable and non-renewable energy consumption and economic growth: evidence from panel data for developing countries. *International Economics*, 1-6.

Karanfil, F., & Li, Y. (2015). Electricity consumption and economic growth: exploring panel-specific differences. *Energy Policy*, 264-277.

Kasman, A., & Duman, Y. S. (2015). CO2 emissions, economic growth, energy consumption, trade and urbanization in new EU member and candidate countries: A panel data analysis. *Economic Modelling*, 44, 97-103.

Lean, H. H., & Smyth, R. (2010). CO2 emissions, electricity consumption and output in ASEAN. *Applied Energy*, 87 (6), 1858-1864.

Lorente, D. B., Shahbaz, M., Roubaud, D., & Farhani, S. (2018). How economic growth, renewable electricity and natural resources contribute to CO2 emissions?. *Energy Policy* (113), 356-367.

Mezghani, I., & Haddad, H. B. (2017). Energy consumption and economic growth: An empirical study of the electricity consumption in Saudi Arabia. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* (75), 145-156.

Mirza, F. M., & Kanwal, A. (2017). Energy consumption, carbon emissions and economic growth in Pakistan: Dynamic causality analysis. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* (72), 1233-1240.

Narayan, P. K., & Smyth, R. (2009). Multivariate Granger causality between electricity consumption, export and GDP: evidence from a panel of Middle Eastern countries. *Energy Policy*, 229-236.

Narayan, P. K., Narayan, S., & Popp, S. (2010). Does electricity consumption panel Granger cause GDP? A new global evidence. *Applied Energy*, 3294-3298.

Omri, A. (2013). Our objective, in this study, is to investigate the impact of economic growth and CO2 emissions on energy consumption for a panel of 58 countries during 1990–2012. For this reason, we used, as an investigate technique, a dynamic panel data model, which fo. *Energy Economics*, 40, 657-664.

Ouyang, Y., & Li, P. (2018). On the nexus of financial development, economic growth, and energy consumption in China: New perspective from a GMM panel VAR approach. *Energy Economics*, 238-252.

Özmen, T. M. (2009). Sera Gazı - Küresel Isınma ve Kyoto Protokolü. *TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası Yayını*, 453-2009/1, 42-46.

Payne, J. E. (2010). A survey of the electricity consumption-growth literature. *Applied Energy*, 87 (3), 723-731.

Sadorsky, P. (2012). Energy consumption, output and trade in South America. *Energy Economics*, 476-488.

Saidi, K., & Hammami, S. (2015). The impact of CO2 emissions and economic growth on energy consumption in 58 countries. *Energy Reports*, 1, 62-70.

Salahuddin, M., & Gow, J. (2014). Economic growth, energy consumption and CO2 emissions in Gulf Cooperation Council countries. *Energy*, 73, 44-58.

Salahuddin, M., Alam, K., Öztürk, İ., & Sohag, K. (2018). The effects of electricity consumption, economic growth, financial development and foreign direct investment on CO2 emissions in Kuwait. *81* (2), 2002-2010.

Salahuddin, M., Gow, J., & Ozturk, İ. (2015). Is the long-run relationship between economic growth, electricity consumption, carbon dioxide emissions and financial development in Gulf Cooperation Council Countries robust? *Renewable and Sustainable Energy Reviews* (51), 317-326.

Soytaş, U., & Sarı, R. (2003). Energy consumption and GDP: causality relationship in G-7 countries and emerging marketing. *Energy Economics*, 33-37.

Wolde-Rufael, Y. (2006). Electricity consumption and economic growth: a time series experience for 17 African countries. *Energy Policy*, 34 (10), 1106-1114.

Yıldırım, E., & Aslan, A. (2012). Energy consumption and economic growth nexus for 17 highly developed OECD countries: further evidence based on bootstrap-corrected causality test. *Energy Policy*, 985-993.

Zhang, C., Zhou, K., Yang, S., & Shao, Z. (2017). On electricity consumption and economic growth in China. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* (76), 353-368.

Zhang, X. P., & Cheng, X. M. (2009). Energy consumption, carbon emissions, and economic growth in China. *Ecological Economics*, 68 (10), 2706-2712.



## YAZAR REHBERİ

### ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ MAKALE YAZIM KURALLARI

“Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi” dergisinde yayınlanması arzu edilen çalışmaların aşağıda belirtilen yazım kurallarına ve diğer koşullara uygun bir şekilde hazırlanarak DergiPark sistemi üzerinden gönderilmesi gerekmektedir. Yayınlanmak üzere dergimize gönderilen çalışmaların tüm sorumlulukları yazar(lar)a aittir.

Göndermek istediğiniz çalışmanızı lütfen örnek metin üzerinden hazırlayıp gönderiniz. Örnek metin için [lütfen tıklayınız](#).

## MAKALE YAZIM KURALLARI

Yayınlanmak üzere dergiye gönderilen yazılar daha önce yayınlanmamış ya da yayınlanmak üzere başka bir yere gönderilmemiş olmalıdır.

Dergimizde Türkçe ve İngilizce dillerinden herhangi biri ile yazılmış yazılar yayınlanmaktadır.

### 1. Çalışma Başlığı

Makale başlığı, sayfanın ortasına hizalı biçimde, Times New Roman yazı karakterinde, **Bold** olarak yazılmalıdır. Tamamı Büyük Harf ile yazılması gereken Makale Başlığını oluşturan kelimelerin ilk harfleri 18 Punto; diğer harfleri ise 14 punto olmalıdır.

### 2. Yazar Ad(lar)ı ve Adres(ler)i

Yazar isimleri çalışma başlığının sonrasında iki satır atlanarak, sağa yaslı ve sağ üst köşesinden numaralandırılmış biçimde yalnızca yazar isim ve tamamı Büyük harf olması gereken soyadlarını içerek şekilde; Times New Roman 11 Punto Bold karakterine uygun olarak İtalik biçimde yazılmalıdır. Yazarların sırasıyla; “Unvan, kurum, e-posta ve ORCID numaraları” ise dipnot olarak sayfanın altında; Times New Roman 8 Punto ile belirtilmelidir.

### 3. Özet ve Yabancı Dilde Özet (Abstract), Anahtar Kelimeler (Keywords) ve Jel Kodları

Çalışmalarda ana metinden önce; Türkçe başlık ve özet ile hemen altında İngilizce başlık ve özet verilmelidir. 200 kelimeyi aşmayacak şekilde hazırlanan Türkçe ve İngilizce Özetler, Times New Roman yazı karakteri ile 10 punto olarak, italik yazılmalıdır. (Metin dili yabancı dilde olan çalışmalarda ise yabancı dildeki özetin altında Türkçe özet yer almalıdır). İlk harfi büyük diğer harfler küçük olacak şekilde yazılması gereken “Özet” başlığı, 10 punto Times New Roman karakteri ile **Bold (Kalın)** olarak; Sola Yaslı biçimde yazılmalıdır. Türkçe ve İngilizce Özetlerin altında, çalışmanın alanını tanımlayabilecek en az üç en fazla beş adet "Anahtar Kelime" (Keywords) bulunmalıdır. Ayrıca, Anahtar Kelimelerin hemen altına, çalışmaların ilgili alanlarının belirtildiği, [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.php](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php) adresinden erişebileceğiniz Jel Kodları mutlaka yazılmalıdır. Jel kodları da Anahtar Kelimeler gibi; 10 punto Times New Roman ile yazılmalıdır. Özet kısmında; denklem, atıf, standart dışı kısaltmalar, vb. yer almamalıdır.

### 4. Ana Metin

Makaleler, Microsoft Office Word 97-2003 ile uyumlu yazılım programı kullanılarak 25 sayfayı geçmeyecek şekilde yazılmalıdır. Sayfa yapısı A4 ebadında, kenar boşlukları sağdan 2,5 cm, soldan 3 cm; üstten 1,75 ve alttan ise 2,3 cm olmak üzere, Tek Satır Aralıklı, İki Yana Yaslı ve paragraf arası boşluğu, öncesi ve sonrası 6 nk olacak şekilde ayarlanmalıdır.

Makalede Times New Roman yazı karakterleri kullanılmalı, satır sonunda heceleme yapılmamalıdır. Metni oluşturan kelimeler arasında birden fazla boşluk (space) bırakılmamalı,

noktalama işaretleri kendilerinden önceki kelimelere bitişik yazılmalıdır. Söz konusu işaretlerden sonra ise bir harflik boşluk bırakılmalıdır. Paragraflarda ilk satır girintisi 1 cm olmalıdır. Paragraf geçişlerinde satır atlanmamalıdır.

Dil bilgisi kurallarına uygun olarak yazılması gereken çalışmada, noktalama işaretlerinin kullanımı, kelime ve kısaltmaların yazımı; güncel TDK Yazım Kılavuzu esas alınarak, açık ve yalın bir anlatım niteliklerini taşımalıdır. Makalenin hazırlanmasında geçerli bilimsel yöntemlere uyulmalı, çalışmanın konusu, amacı, kapsamı, hazırlanma gerekçesi vb. bilgiler yeterli ölçüde ve belirli bir düzen içinde verilmelidir.

## 5. Başlıklar

Yazılar, Giriş bölümü ile ikinci sayfadan başlamalı ve uygun bölümlere ayrılmalıdır. “GİRİŞ”, “SONUÇ VE DEĞERLENDİRME” ve “KAYNAKÇA” başlıklarına numara verilmemeli ve paragraf ile hizalı bir şekilde tamamen büyük harflerle bold yazılmalıdır. Başlıklardan önce ve sonra bir satır boşluk bırakılmalıdır.

**Ana başlıklar:** Ana başlıklar sayfaya ortalanmış şekilde, tamamen büyük harflerle bold ve (11) punto ile yazılmalıdır. Romen rakamlarıyla sınıflandırılmalı ve ortalanmış şekilde yazılmalıdır (I., II., III., ... gibi).

**Ara başlıklar:** Tamamı koyu olarak yazılacak; ancak her kelimenin ilk harfi büyük olacak ve başlık sonunda satırbaşı yapılacaktır. Ara başlıklar sola yaslı şekilde, büyük harflerle bold ve (11) punto ile yazılmalıdır. Ara başlıklar, ait oldukları ana başlıkların Romen rakamından başlayacak biçimde yine ek numaralandırma ile hazırlanmalıdır (I.I., I.II. gibi).

**Alt başlıklar:** Tamamı koyu olarak yazılacak; ancak başlığın ilk kelimesindeki birinci harf büyük sonraki kelime/kelimelerin ilk harfi küçük olacak ve başlık sonunda satırbaşı yapılacaktır. Ara başlıklar sola yaslı şekilde, büyük harflerle bold ve (11) punto ile yazılmalıdır. Alt başlıkların numaralandırılması ise küçük harfler ile alfabetik sıra düzenine uygun biçimde olmalıdır (a., b., c. ..gibi).

## 6. Şekil, Tablo ve Fotoğraflar

Şekil, tablo ve fotoğraflar yazım alanı dışına taşmamalı, gerekiyorsa her biri ayrı bir sayfada yer almalıdır. 11 punto Times New Roman Bold karakterine uygun hazırlanması gereken Şekil ve tablo başlıkları mutlaka numaralandırılmalı (**Tablo 1:**) ve içeriğine göre Türkçe ve İngilizce olarak adlandırılmalıdır. Numara ve başlıklar, şekillerin altına, tabloların üstüne gelecek biçimde kelimelerin yalnızca ilk harfleri büyük olarak yazılmalıdır. Gerektiğinde açıklayıcı dipnotlar veya kısaltmalar, şekil ve tabloların hemen altında 8 punto ile verilmelidir. Şekil, tablo ve resimler aynen basılabilecek nitelikte olmak şartıyla metin içindeki yerlerine yerleştirilmelidir. Ayrıca tablo ve şekillere ait kaynaklar, alt tarafta 9 punto ile verilmelidir.

## 7. Metin İçi Kaynak Gösterme (Atıflar)

Makalede yapılacak atıflar, ilgili yerden hemen sonra, parantez içinde yazarın soyadı, eserin yayın yılı ve sayfa numarası sırasıyla verilmelidir (**Okay, 1990: 28**).

Birden fazla kaynak gösterileceği durumlarda eserler aynı parantez içinde, , soyada göre alfabetik olarak, birbirinden noktalı virgülle ayrılarak sıralanmalıdır (**Gökyay, 1982: 120; Okay, 1990: 28**).

İki yazarlı kaynaklarda, araya ve işareti “&” konularak; ikiden fazla yazarlı kaynaklarda ise birinci yazarın soyadından sonra “vd.” kısaltması kullanılmalıdır (**Şafak & Öz, 2003: 15**), (**Barutçu vd., 2005: 157**). Yazarın adı, ilgili cümle içinde geçiyor ise, parantez içinde tarih ve sayfanın belirtilmesi yeterlidir (**1990: 28**). Yazarın aynı yıl yayınlanmış iki eseri, yayın yılına bir harf eklenmek suretiyle ayırt edilir (**İlhan, 2003a: 25**), (**İlhan, 2003b: 58**).

Soyadları aynı olan iki yazarın aynı yılda yayınlanmış olan eserleri, adların ilk harflerinin de yazılması yoluyla belirtilmelidir (**Demir, A. 2003: 46**), (**Demir, H. 2003: 27**).

Ulaşılamayan bir yayına metin içinde atıf yapılırken, bu kaynakla birlikte alıntının yapıldığı eser şu şekilde gösterilmelidir (**Köprülü, 1911: 75'ten aktaran; Çelik, 1998: 25**).

El yazması bir eser kaynak gösterilirken, müellif veya mütercim adından sonra [yz.] kısaltması konmalı, varak numarası örnekteki gibi belirtilmeli ve tam künye kaynakçada gösterilmelidir (**Ahmedî, [yz.] 1410: 7b**).

Arşiv belgeleri kaynak gösterilirken, metin içindeki kısaltma örnekteki gibi olmalı, açılımı kaynakçada verilmelidir (**BCA, Mühimme 15: 25**).

## 8. Dipnotlar ve Alıntılar

Dipnotlar, sadece yapılması zorunlu açıklamalar için kullanılır ve "DIPNOT" komutuyla otomatik olarak verilir. Buradaki atıflar da parantez içinde yazarın soyadı, eserin yayın yılı ve sayfa numarası gelecek şekilde düzenlenmelidir (**Kaya, 2000: 15**).

Makalede birebir yapılan alıntılar tırnak içinde verilmeli ve alıntının sonunda kaynağı parantez içinde belirtilmelidir. Beş satırdan az alıntılar cümle arasında italik olarak, beş satırdan uzun alıntılar ise sayfanın sağından ve solundan 1 cm içeride, blok hâlinde italik olarak verilmelidir. Birebir olmayan alıntılarının sonunda sadece parantez içerisinde kaynak gösterilmesi yeterlidir.

## 9. Kaynakça

Makalede kullanılan bütün kaynaklar "Kaynakça"ya alınmalı, makalenin konusu ile ilgili olsa dahi, yazıda değinilmeyen belge ve eserler kaynakçaya dâhil edilmemelidir. Kaynaklar ana metnin sonunda yazar soyadlarına göre (Soyadı kanunundan öncekiler için yazar adı esas alınır.) alfabetik olarak verilmelidir.

Kaynakçada yer alan kaynak düzeni; girinti şekli **Asılı (1 cm)** olarak ayarlanacak biçimde olmalıdır.

Demirel, Ö., Seferoğlu, S., & Yağcı, E. (2003). *Öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme* (3rd ed.). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Kaynakça gösteriminde *APA (American Psychological Association) Formatı*; kullanılmalıdır. *Yazar Soyadı, Adı (Orijinal kaynağın tarihi). Makale adı. Makalenin orijinal kaynağı, sayfa sayıları. (Kaynak adı, yayın yeri: yayıncı adı.) Bulunduğu URL adresi [ziyaret tarihi]*

Bu açıklamalar doğrultusunda kaynakça gösterme biçimleri şu şekilde örneklendirilebilir (Akdağ):

### a. Kitap

#### **Tek yazarlı kitap:**

Akpınar, Y. (1999). *Bilgisayar destekli öğretim ve uygulamalar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

#### **Çok yazarlı kitap:**

Demirel, Ö., Seferoğlu, S., & Yağcı, E. (2003). *Öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme* (3rd ed.). Ankara: PegemA Yayıncılık.

#### **Kurum yazarlı kitap:**

YÖK. (1998). *Eğitim fakültesi öğretmen yetiştirme lisans programları*. Ankara.

#### **Çeviri kitap:**

Bloom, B. S. (1979). *İnsan nitelikleri ve okulda öğrenme*, (Çev: D. A. Özçelik). Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

#### **Editörlü kitap:**

Öztürk, C., & Dilek, D. (Eds.). (2005). *Hayat bilgisi ve sosyal bilgiler öğretimi* (5th ed.). Ankara: PegemA Yayıncılık.

**Editörlü kitapta bölüm:**

Köktaş, A. M. & Gölçek, A. G. (2018). Bir Kamu Politikası Aracı Olarak Türk Vergi Sistemi. Ed. C. Babaoğlu & E. Akman, *Kamu Politikası Analizi: Türkiye Uygulamaları* içinde (489-512). Ankara: Gazi Kitabevi.

**b. Dergi**

Akdağ, M. (1990). Türk eğitim sisteminde yatay ve dikey geçişler. *Milli Eğitim Dergisi*, 94, 67-72.

Akdağ, M., & Güven, S. (2002). İlköğretim ikinci kademe öğretmenlerinin sınıf yönetimi etkinliklerine ilişkin öğrenci algıları. *Eğitim Yönetimi*, 29, 69-80.

**c. Kongre veya Sempozyum Bildirisi**

Akdağ, M., & Tok, H. (2004). *Geleneksel öğretim ile power point destekli öğretimin öğrenci erişimine etkisi*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sunulan bildiri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, Turkey, 06-09 Temmuz.

**d. Yayınlanmamış Tez**

Akdağ, M. (1993). *Genel liselerin matematik ve fen öğretiminde karşılaşılan sorunlar*. Yayınlanmamış Doktora tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**e. Ansiklopediler**

Bergmann, P.C. (1993). Relativity. In *The new encyclopedia Britannica* (Vol. 26, pp. 501-508). Chicago: Encyclopedia Britannica.

**f. Gazete Makalesi**

Ergün, M., Akdağ, M., & Duruhan, K. (1989, Ekim 4). Türk eğitim sisteminin sorunları ve bazı çözüm teklifleri. *Dünya Gazetesi*, 4.

**g. Yazarı Olmayan Gazete Haberi**

Irak endüstrileşmeye 40 milyar dolar ayırdı. (1989, Ekim 4). *Dünya Gazetesi*, 11.

**h. Web Sayfası**

Akdağ, M., & Güneş, H. (2003). Öğretmen rolünün yaratıcı bir sınıf ortamı oluşturmadaki önemi. *Milli Eğitim Dergisi*, 159. Retrieved November 16, 2005 (de indirildi) from the World Wide Web: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/159/akdag-gunes.htm>

Akdağ, M. (tarihsiz). *Eğitimde program değerlendirme ve istatistiksel yöntemler*. Retrieved November 16, 2005 (de indirildi) from the World Wide Web: <http://web.inonu.edu.tr/~makdag/egitimde%20program%20degerlendirme.pdf>

YÖK. (tarihsiz). *Bilgisayar ve öğretim teknolojileri öğretmenliği lisans programı*. Retrieved November 16, 2005 (de indirildi) from the World Wide Web: [http://www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/ogretmen\\_yetistirme\\_lisans/bilgisay.pdf](http://www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/ogretmen_yetistirme_lisans/bilgisay.pdf)

MEB (2002). *Bilgi ve iletişim teknolojileri*. Retrieved November 16, from the World Wide , [Web: <http://egitek.meb.gov.tr/Egitek/Kitaplar/Etkinlikler2001/Etkinlikler2002.html> Erişim Tarihi: 06.06.2006].

## **i. Journals (Elektronik dergiler)**

Data base (veri tabanı) de yayınlanan e- journal (dergi) den alınan Full text (tam metin) bir makalenin kaynakça gösteriminde; web adresi yerine, data base adı verilir.

Selwood, I.,& Pilkington, R. (2005). Teacher workload: using ICT to release time to teach. *Educational Review*, 2, 163-174. Retrieved October 18, 2005, from Taylor & Francis Group.

### **Telif Hakkı Düzenlemesi**

Derginize yayınlanmak üzere gönderilen makalenin yazar(lar)ı Aşağıda yer alan maddelerde belirtilen hususlar okumuş, anlamış ve onaylamış olduğunu beyan eder.

1. Yazının kendi orijinal çalışması olduğunu, daha önceden hiçbir yerde yayınlanmadığını veya yayınlanma sürecinde olmadığını, diğer telif haklı yazılardan yapılan alıntılarının sahibinden izin alınarak alıntı yapıldığını, yazının iftira niteliğinde, kanun dışı veya dava konusu olabilecek herhangi bir ifade içermediğini,

2. Yazar(lar), Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Fakültesinin bir yayını olan bu derginin, bağlam, hüküm, bilgi, sonuç ve yorumları içeren makalenin içeriği ile ilgili olarak hiçbir sorumluluğu olmadığını,

3. Makalenin (yayının) kişisel veya mülkiyet haklarını ihlal etmediğini,

4. Yazarlar, makalenin içeriği ile ilgili; bilimsel, etik ve hukuki tüm sorumluluğu üstlendiklerini,

5. Bu anlaşmanın makaleye (yayına) katkıda bulunan tüm yazarlar tarafından imzalandığını,

6. Makale; değerlendirilmek üzere dergiye gönderildikten sonra, hiçbir aşamada, yayın hakları devir formunda belirtilen yazar isimleri ve sıralaması dışında, makaleye yazar isminin eklenmediğini, silinmediğini veya sıralamada bir değişiklik yapılmadığını

7. Yazarların doğrudan ya da dolaylı olarak makalenin (yayının) konusuyla ilgili olan mülkiyet veya ticari mevzuları içeren konularda Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi editörünün bilgilendirildiğini/ bilgilendirileceğini ve bu bilginin, makale ile birlikte ibraz edilen teyit mektubunda belirtilmesi gerektiğini,

8. Makaledeki resimlerin bilimsel içeriğinin bilgisayar ve diğer elektronik cihazlar vasıtasıyla değiştirilmediğini,

9. Yazarların dergiye devrettiği telif hakları ile, derginin tüm dünyada herhangi bir yolla bu makaleyi kullanma hakkını haiz olduğunu; Bu hakların bütün basım ve yayın haklarını ve elektronik yayın haklarını (CD, internette yayımlama, indeksleme, vb.) kapsadığını, şu anda mevcut ve ileride geliştirilebilecek her türlü yayın şekliyle dağıtım yetkisini içerdiğini ama bunlarla sınırlı olmadığını,

10. Yazarların tüm patent ve telif hakları haricindeki diğer mülkiyet haklarını sürdürdüklerini; eğer yazar makaleyi herhangi bir vasıtayla dağıtım amaçlı çoğaltmak isterse yazarın Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi'nden izin alması gerektiğini ve eğer izin verilirse, makale çoğaltıldığında orijinal yayın kaynağının belirtileceğini kabul etmiş sayılırlar.

### **Gizlilik Beyanı**

Bu dergi sitesindeki isimler ve elektronik posta adresleri bu derginin belirtilen amaçları doğrultusunda kullanılacaktır. Diğer amaçlar veya başka bir bölüm için kullanılmayacaktır.