

23

SDÜ İKTİSADI VE İDARI BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

THE JOURNAL OF FACULTY OF ECONOMICS ADMINISTRATIVE SCIENCES

İB

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

İKTİSADI ve İDARI  
BİLİMLER FAKÜLTESİ  
DERGİSİ

THE JOURNAL OF FACULTY OF  
ECONOMICS  
ADMINISTRATIVE  
SCIENCES

Cilt/Volume 23 • Yıl/Year 2018 • Sayı/Issue 04

İB

ISSN 1301-0603

İB

ISSN 1301-0603



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

**İktisadi İdari Bilimler Fakültesi**  
**DERGİSİ**



**Editor / Editor-in-Chief**

Prof. Dr.

Mustafa Zihni TUNCA

**Editor Yardımcıları / Associate Editors**

Prof. Dr.  
Adem EFE

Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr.  
Mehmet Hakan KİRİŞ

Yrd. Doç. Dr./Assist. Prof. Dr.  
Çiğdem AKMAN

**Danışmanlar Kurulu / Editorial Board**

Prof. Dr. Adem KORKMAZ  
Prof. Dr. Bekir GÖVDERE  
Prof. Dr. Can Deniz KÖKSAL  
Prof. Dr. Durmuş ACAR  
Prof. Dr. Hayrettin USUL  
Prof. Dr. Hüseyin GÜL  
Prof. Dr. İbrahim Atilla ACAR  
Prof. Dr. Nuri ÖMÜRBEK

Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI  
Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU  
Prof. Dr. Murat Ali DULUPÇU  
Prof. Dr. Murat OKCU  
Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ  
Prof. Dr. Ramazan ERDEM  
Prof. Dr. Şeref KALAYCI  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Hakan DEMİRGİL

**Bilim Kurulu / Scientific Board**

Prof. Dr./Prof. Dr. A. Argun AKDOĞAN (TODAİE)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Abdullah Mesud KÜÇÜKKALAY (Osmangazi University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Ahmet NOHUTÇU (Medeniyet University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Ayşe ŞAHİN (Mersin University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Birdoğan BAKI (Karadeniz Technical University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Cem SAATÇIOĞLU (İstanbul University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Falah F. ALSUBAIE (Al-Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Fatma Bahar ŞANLI GÜLBAHAR (İstanbul University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Fatma Neval GENÇ (Adnan Menderes University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Fuat SEKMEN (Sakarya University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Gökhan ORHAN (Bandırma 17 Eylül University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Hasan BÜLBÜL (Ömer Halisdemir University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Hüseyin ÖZGÜR (Pamukkale University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. İdil KAYA (Galatasaray University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN (TODAİE)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Mahmut GÜLER (Trakya University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Mete YILDIZ (Hacettepe University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Mohamed Gamal ABOELMAGED (University of Sharjah)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Muammer ZERENLER (Selçuk University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Murat YILDIZ (Cumhuriyet University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Nurhan PAPTAYA (Süleyman Demirel University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Selma KARATEPE (İnönü University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Semih BİLGE (Anadolu University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Şaban UZAY (Erciyes University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Tuncay ÇELİK (Erciyes University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Walailak ATTHIRAWONG (King Mongkut's Institute of Technology)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Zerrin Toprak KARAMAN (Dokuz Eylül University)



SÜLEYMAN DEMİREL UNIVERSITY

THE JOURNAL OF

FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES



- Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Abdulaziz H. ALGAEED (Riyadh Imam University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Abed Al-Nasser ABDALLAH (American University of Sharjah)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Ahmet MUTLU (On Dokuz Mayıs University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Barış ÖVGÜN (Ankara University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Can Umut ÇİNER (Ankara University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Erbay ARIKBOĞA (Marmara University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Ferruh TUZCUOĞLU (Sakarya University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Gökhan AKYÜZ (Akdeniz University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Hacı KURT (Mersin University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Hakan AY (Dokuz Eylül University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Hasan Engin ŞENER (Yıldırım Beyazıt University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. İbrahim Güray YONTAR (Dokuz Eylül University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. İhsan KAMALAK (Mersin University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. İlker Murat AR (Karadeniz Technical University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Khodakaram SALIMIFARD (Persian Gulf University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI (Mehmet Akif Ersoy University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Menaf TURAN (Yüzüncü Yıl University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Murat KAYALAR (İzmir Katip Çelebi University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Mustafa ÖZTÜRK (Süleyman Demirel University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Naci KARKIN (Pamukkale University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Nasser ALOMAIM (Riyadh College of Technology)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Savaş Zafer ŞAHİN (Atılım University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Serdar ÖZTÜRK (Nevşehir Hacı Bektaş Veli University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Şenol BABUŞCU (Başkent University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Vesile ÖMÜRBEK (Süleyman Demirel University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Vural ÇAĞLIYAN (Selçuk University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Yunus Emre ÖZER (Dokuz Eylül University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Zahid SOBACI (Uludağ University)  
Yrd. Doç. Dr./Assist. Prof. Dr. Dilek MEMİŞOĞLU (Kâtip Çelebi University)  
Yrd. Doç. Dr./Assist. Prof. Dr. İbrahim ARAP (Dokuz Eylül University)  
Yrd. Doç. Dr./Assist. Prof. Dr. Mahmut SÖNMEZ (The University of Texas at San Antonio)  
Yrd. Doç. Dr./Assist. Prof. Dr. Ozan ZENGİN (Ankara University)  
Yrd. Doç. Dr./Assist. Prof. Dr. Sibel BİLGİN (Gazi University)  
Dr./Dr. Neriman HANAHMEDOV (Azerbaijan State University of Economics)



#### Yayın Ofisi / Editorial Office

Arş. Gör./Res. Assist. Ahmet Kuntay DEMİRAL | **Dergi Sekreteri / Secretary of the Journal**  
Arş. Gör./Res. Assist. Murat KARA | **Kapak Tasarım / Cover Design**  
Bil. İşl./Computer Op. Ramazan DAĞ | **Dizgi / Type Setting**

#### Baskı / Printing

SDÜ Basımevi Isparta / SDU Publication House Isparta

© SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Isparta – 2018 / Faculty of Economics and Administrative Sciences of SDU Isparta – 2018

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi ISSN 1301-0603 Ocak, Nisan, Temmuz ve Ekim aylarında olmak üzere yılda dört sayı olarak yayınlanan uluslararası hakemli bir dergidir. Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler derginin görüşleri değildir. Tüm sorumluluk yazarlarına aittir. Dergide yayınlanan yazıların her hakkı saklıdır. Yazarlara nakit olarak telif ücreti ödenmez. Telif ücreti olarak yazının yayımlandığı dergi gönderilir. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi; EBSCO, Türkiye Makaleler Bibliyografyası, ASOS ve SOBİAD İndeks tarafından taranan dergiler arasında yer almaktadır.

Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences (ISSN 1301-0603) is an international refereed publication of Süleyman Demirel University, published every January, April, July and October. Editorial board claims no responsibility for the opinions, expressed in the published papers. The authors are responsible for the content of their papers. All rights are reserved. No parts of this publication may be reproduced, or transmitted in any forms or by any means without appropriate citation. No royalty will be paid for the published papers. Instead, a complimentary copy of the issue will be sent to the authors. The journal is indexed by EBSCO, Türkiye Makaleler Bibliyografyası, ASOS and SOBİAD index databases.

#### İletişim Adresi / Contact Info

Süleyman Demirel Üniversitesi / Süleyman Demirel University  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / Faculty of Economics and Administrative Sciences  
Dergi Yayın Komisyonu Başkanlığı / Head of Journal Publication Office  
Doğu Kampüsü, 32260, Çünür / East Campus, 32260, Çünür  
İSPARTA / İSPARTA, TURKEY

☎ : 0 246 211 04 01  
Fax : 0 246 237 09 20  
E-mail : [iibfdergi@sdu.edu.tr](mailto:iibfdergi@sdu.edu.tr)  
Web : <http://iibfdergi.sdu.edu.tr>





SÜLEYMAN DEMİREL UNIVERSITY

THE JOURNAL OF

FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES



BU SAYININ HAKEMLERİ / LIST OF THE REFEREES OF THE CURRENT ISSUE

Prof. Dr./Prof. Dr. Bekir GÖVDERE	Süleyman Demirel University
Prof. Dr./Prof. Dr. Bilal SAMBUR	Yıldırım Beyazıt University
Prof. Dr./Prof. Dr. Can Deniz KÖKSAL	Akdeniz University
Prof. Dr./Prof. Dr. Engin DİNÇ	Karadeniz Technical University
Prof. Dr./Prof. Dr. F. Bahar ŞANLI GÜLBAHAR	İstanbul University
Prof. Dr./Prof. Dr. Halil SAVAŞ	Pamukkale University
Prof. Dr./Prof. Dr. Hayrettin USUL	İzmir Kâtip Çelebi University
Prof. Dr./Prof. Dr. Hüseyin DALĞAR	Mehmet Akif Ersoy University
Prof. Dr./Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU	Bilecik Şeyh Edebali University
Prof. Dr./Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University
Prof. Dr./Prof. Dr. Mehmet AKTEL	Süleyman Demirel University
Prof. Dr./Prof. Dr. Mustafa AY	Selçuk University
Prof. Dr./Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA	Süleyman Demirel University
Prof. Dr./Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF	Giresun University
Prof. Dr./Prof. Dr. Süleyman BARUTÇU	Pamukkale University
Prof. Dr./Prof. Dr. Şaban UZAY	Erciyes University
Prof. Dr./Prof. Dr. Tuncay ÇELİK	Erciyes University
Prof. Dr./Prof. Dr. Ümit AKÇA	Süleyman Demirel University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Esin BARUTÇU	Pamukkale University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Gültekin ÖZDEMİR	Süleyman Demirel University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Ömer TEKŞEN	Mehmet Akif Ersoy University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT	Mehmet Akif Ersoy University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Tugay ARAT	Selçuk University
Dr. Öğr. Üyesi /Assist. Prof. Dr. Adem Ali İREN	Süleyman Demirel University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Ahmet Buğra HAMŞİOĞLU	Mehmet Akif Ersoy University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Ahmet SONGUR	Süleyman Demirel University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Ahmet TERZİ	Ardahan University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Ali APALI	Mehmet Akif Ersoy University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Aysun YEMEN	Aksaray University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Durmuş Gökhan TURHAN	Süleyman Demirel University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Eda ORUÇ ERDOĞAN	Akdeniz University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Halil İbrahim ÖZMEN	Süleyman Demirel University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Hasan Hüseyin UZUNBACAK	Süleyman Demirel University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Hidayet Gizem ÜNLÜ	Süleyman Demirel University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Kübra ÖNDER	Mehmet Akif Ersoy University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Mehmet Akif ALTUNAY	Süleyman Demirel University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Mehmet Erhan SUMMAK	Selçuk University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Mehmet Ozan CİNEL	Giresun University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Murat ERDOĞAN	Akdeniz University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Mustafa BAYHAN	Pamukkale University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Nezihe TÜFEKÇİ	Isparta University of Applied Sciences
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Oğuzhan ÇARIKÇI	Süleyman Demirel University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Selim KANAT	Süleyman Demirel University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Tahsin AKÇAKANAT	Süleyman Demirel University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Tuğba ERHAN	Süleyman Demirel University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Uğur ÇİÇEK	Mehmet Akif Ersoy University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Yusuf ŞAHİN	Mehmet Akif Ersoy University



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

İktisadi İdari Bilimler Fakültesi  
**DERGİSİ**



## İ ç i n d e k i l e r / C o n t e n t s

Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı (BOBİ FRS)  
Kapsamında Riskten Korunma Muhasebesi ve Korunma Yedeği  
*Hedging Accounting Under The Financial Reporting Standards For Large  
And Medium-Sized Entities (BOBI FRS) And Hedging Reserve*  
**Prof. Dr. Engin DİNÇ**  
**Arş. Gör. Oğuz Yusuf ATASEL**  
**1185-1204**

Türk Sigorta Sektöründe İşbirliği ve Rekabet: Panzar ve Rosse (1987) Yaklaşımı  
*Collusion And Competition In The Turkish Non-Life Insurance Sector:  
A Panzar And Rosse (1987) Approach*  
**Prof. Dr. Tuncay ÇELİK**  
**1205-1214**

Çalışma Hayatında Duygusal Emek ve İşe Yabancılaşma İlişkisi:  
Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama  
*Working Life The Relationship Between Emotional Labor And Alienation:  
An Application On Bank Employees*  
**Bilim Uzmanı Funda Çivit KÖKDEN**  
**Dr. Öğr. Üyesi Murşit IŞIK**  
**1215-1237**

Maliyet Tahminlemesi Yöntemlerinden Gri Sistem Teorisinin İncelenmesi  
*Investigation Of The Gray Systems Thory From Cost Estimation Methods*  
**Dr. Öğr. Üyesi Ali APALI**  
**Özge ACUN**  
**1239-1250**

Muhasebe Meslek Mensuplarının Muhasebe Hata  
ve Hileleri İle İlgili Algılarının İncelenmesi  
*Investigation Of Accounting Professionals' Perceptions About  
Accounting Error And Frauds*  
**Doç. Dr. Vesile ÖMÜRBEK**  
**Özlem DURGUNBÖCÜ**  
**1251-1265**

Irak'ta Elektronik Devlet Uygulamaları İçin Muhasebe  
Bilgi Sistemi Gereksinimleri: Bir Araştırma  
*Accounting Information System Requirements For  
Electronic Government Applications In Iraq: A Research*  
**Prof. Dr. Durmuş ACAR**  
**Ayad Dakheel SALEEM**  
**1267-1286**



SÜLEYMAN DEMİREL UNIVERSITY

THE JOURNAL OF

FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES



İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi  
*The Effect Of Internal Marketing On Organizational Commitment*  
**Dr. Ahmet Hayrettin TUNCAY**  
**1287-1303**

Mağaza Atmosferi ve Müziğin Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkilerine Yönelik Bir Literatür Araştırması  
*A Literature Review Of The Effects Of Store Atmosphere And Music On Consumers' Purchase Behaviors*  
**Agâh BAŞDEĞİRMEN**  
**Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA**  
**1305-1326**

Örgütsel Desteğin Değişken ve Sınırsız Kariyer Yönelimleri Aracılığı İle Örgütsel Bağlılığa Etkileri  
*The Effect Of Organizational Support On Organizational Commitment By Way Of Boundaryless And Protean Career Orientations*  
**Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ**  
**Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞIR**  
**Gamze ŞENEL**  
**1327-1350**

Hekimlerde Duygusal Zekânın Karar Verme Stilleri Üzerine Etkisi  
*The Effects Of Emotional Intelligence On The Doctor's Decision Making Styles*  
**Meral Bahar SARIKAYA**  
**Doç. Dr. Gaye ATILLA**  
**1351-1369**

İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi:  
Sigorta Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama  
*Effects Of Job Satisfaction On Organizational Commitment And Job Performance: An Application On Insurance Agent Workers*  
**Ali KARAKOÇ**  
**1371-1388**

Potansiyel Karar Vericilerin Etik Dışı Karar Verme Eğiliminin Hile Üçgeni ve Değerler Açısından İncelenmesi  
*An Investigation Of The Propensity Of Potential Decision Makers' Unethical Decision Making: In Terms Of Fraud Triangle And Values*  
**Dr. Öğr. Üyesi Meryem AYBAS**  
**Dr. Öğr. Üyesi CebraİL MEYDAN**  
**1389-1408**



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

DERGİSİ



Türkiye’de Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Bulut Bilişim  
*Cloud Computing In Digital Human Resources Management In Turkey*

**Dr. Öğr. Üyesi Pınar GÖKTAŞ**

**Havvanur BAYSAL**

**1409-1424**

Çocukların Suça Sürüklenmesinin Önlenmesinde Aile Kurumu ve Dinin Önemi  
*The Importance Of The Family And The Religion  
Preventing Of Children Involved In Crime*

**Ercan ÇELİK**

**Prof. Dr. Adem EFE**

**1425-1432**

Türk Milli Erkek Futbol Takımına Çok Kriterli  
Karar Verme Yöntemleri İle Futbolcu Seçimi  
*Football Player Selection To Turkish National Men’s Soccer  
Team With Multi-Criteria Decision Making*

**Doç. Dr. Meltem KARAATLI**

**Okan DAĞ**

**1433-1454**

Kapsayıcı Büyümenin Kuramsal Çerçevesi Üzerine Bir Araştırma  
*An Essay On The Theoretical Framework Of Inclusive Growth*

**Öğr. Gör. Dr. Hatice Şehime ÖZÜTLER**

**1455-1477**

Planlı Dönemden Günümüze Türkiye’de Ulusal Bilim  
ve Teknoloji Politikalarının Değişimi  
*The Change Of National Science And Technology Policies  
From Planned Period To Present In Turkey*

**İbrahim DAĞLI**

**Doç. Dr. Bekir Sami OĞUZTÜRK**

**1479-1503**

Çok Kaynaklı Değerleme Sürecinde Kişilerarası Etki ve  
Gözlemlene İmkanının Değerlemeler Üzerine Etkisi  
*The Effects Of Interpersonal Affect And Opportunity To  
Observe On Ratings In Multi-Source Assessment Process*

**Prof. Dr. Emin KAHYA**

**1505-1519**

## BÜYÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER İÇİN FİNANSAL RAPORLAMA STANDARDI (BOBİ FRS) KAPSAMINDA RİSKTEN KORUNMA MUHASEBESİ ve KORUNMA YEDEĞİ<sup>1</sup>

### HEDGING ACCOUNTING UNDER THE FINANCIAL REPORTING STANDARDS FOR LARGE AND MEDIUM-SIZED ENTITIES (BOBI FRS) and HEDGING RESERVE

Engin DİNÇ\*, Oğuz Yusuf ATASEL\*\*

\* Prof. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, engindinc66@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4701-6996>

\*\* Arş. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, oguzataseel@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1654-9850>

#### ÖZ

İşletmelerin, gelecekte olası risklere karşı kendilerini korumayabilmenin yollarından biriside riskten korunma aracı olan türev ürün satın almaktır. Riskten korunma aracı olan türev ürünlerin değerinin hesaplanması ve takip edilmesi, "Riskten Korunma Muhasebesi" olarak tanımlanmaktadır. 01.01.2018'den itibaren yürürlüğe giren Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı'nda (BOBİ FRS'de) Riskten Korunma Muhasebesine yer verilmiştir. BOBİ FRS'de riskten korunma aracı olan türev ürünlerden elde edilen kayıp ve kazançlar gelir tablosunda veya özkaynakta izlenmektedir. Bu çalışmanın amacı, BOBİ FRS kapsamında yer alan riskten korunma muhasebesi ile ilgili hükümleri incelemek ve örnek uygulamalar eşliğinde uygulayıcılara yol göstermektir. Bu amaç doğrultusunda örnek muhasebe uygulamalarında hem gelir tablosunda hem de özkaynakta "Korunma Yedeği'nde" izlenmesi gereken kayıp ve kazançlar açıklanarak riskten korunma muhasebesi için hesap önerisinde bulunulmuştur. Sonuç olarak, BOBİ FRS kapsamında riskten korunma muhasebesi ile ilgili hükümlerin yoruma ve ek açıklamalara ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** BOBİ FRS, Riskten Korunma Muhasebesi, Korunma Yedeği, Riskten Korunma Aracı Olan Türev Ürünler.

**Jel Kodları:** M40, M41.

#### ABSTRACT

One of the methods used by firms to protect themselves from possible risks in the future is to purchase hedge derivatives. Calculating and tracking the value of hedge derivatives which are the means of risk avoidance, is defined as "hedge accounting". Hedge accounting was given place in "Financial Reporting Standard for Large and Medium-sized Entities (BOBI FRS)", which was issued at 1st of January, 2018. Losses and gains derived from hedge derivatives in BOBI FRS are recorded in income statement and equity. The purpose of this study is to examine the provisions relating to the hedge accounting under the BOBI FRS and guide the practitioner in the context of example applications. In accordance with this purpose, the losses and gains that should be monitored in income statement and equity which is "Hedge Reserve" in the sample accounting applications are explained and the account proposal for hedge accounting. As a result, it has been determined that the provisions relating to hedge accounting under the BOBI FRS require interpretation and additional clarification.

**Keywords:** BOBI FRS, Hedge Accounting, Hedge Reserves, Hedge Instruments.

**Jel Codes:** M40, M41.

<sup>1</sup> Bu çalışma 26-28 Nisan 2018 tarihleri arasında İzmir'de düzenlenen 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Konferansında sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

## 1. GİRİŞ

Türev piyasalar, gelecekte ortaya çıkması öngörülen bir riskin olumsuz etkisini azaltmak amacıyla, başkaları ile yapılan sözleşmeleri kapsamaktadır. Bu sözleşmeler ile gelecekte risk öngörüsü kuranlar ile gelecekte fırsat öngörüsü kuranlar bir araya gelerek gelecekte bir emtiayı, döviz ya da faiz oranını, belli fiyattan satın alma ya da satma garantisini birbirlerine sunmaktadırlar. Ancak, bu tür sözleşmelerde iki tarafında kazanması mümkün değildir. Bir taraf kazanırken, diğer taraf kaybetmek zorundadır.

Türev piyasalarda alım satıma konu olan sözleşmeler, Türev ürün olarak tanımlanmaktadır. İmzalanan sözleşmeler, öngörünün gerçekleşmesi halinde değer arz etmeye başlarlar. Değer arz etmeye başlayan sözleşmeler, türev ürün adı altında piyasada alım satıma konu olabilmektedirler.

Türev ürün piyasası, 21. yüzyılda küreleşmeyle birlikte gelişen dünyada risklerin artmasıyla ortaya çıkmıştır. (Çömlekçi ve Güngör, 2012: 49-50). Türev ürünler piyasası Dünya’da son yıllarda önemini artırmış ve bunun etkisi olarak da işlem hacmi oldukça artmıştır. Türkiye’de ise 1980 sonrasında serbest piyasa ekonomisine geçilmesi ile birlikte finansal varlık ve emtia fiyatlarında dalgalanmalar meydana gelmeye başlamıştır. Bu durum türev ürünlere talebi artırmıştır. Türev ürünlerin sermaye piyasalarında gittikçe talep görmesi ile birlikte, bu ürünler ile ilgili piyasalar oluşmaya başlamıştır. (Ersoy, 2011: 66-67; Ersoy ve Ünlü, 2016: 151-152).

Türev ürünlere olan ilginin artması, bu ürünlerle ilgili muhasebeleştirme ilkelerine olan ihtiyacı doğurmuştur. Bu ilkeler, ilk defa Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarında UFRS/TFRS 9 Finansal Araçlar Standardında detaylı olarak ele alınmıştır. Ancak, TFRS 9’daki ilkeler daha çok Sermaye Piyasalarına Tabi işletmelere yöneliktir. Bu ürünleri kullanmak isteyen daha küçük işletmelere yönelik daha basit muhasebeleştirme ilkeleri geliştirilmiştir.

Sermaye Piyasası Mevzuatına tabi olmayan işletmelerin kullanacakları ilkeler BOBİ FRS olarak yayımlanan ve 01.01.2018’den itibaren yürürlüğe giren standartlarda yer almıştır.

Çalışmada ilk olarak riskten korunma muhasebesi tanımlanarak, riskten korunma teknikleri ve riskten korunma çeşitleri genel olarak açıklanmıştır. Daha sonra BOBİ FRS’yi kullanarak mali tablo hazırlayacak olan işletmelerde, riskten korunma aracı olan türev ürünlerle ilgili kayıp ve kazançların nasıl muhasebeleştirilmesi gerektiği ile ilgili ilke ve kuralları açıklanmıştır. Ayrıca korunma yedeği ayrı başlık altında incelenerek, örnek uygulamalar eşliğinde muhasebeleştirme işlemine açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

## 2. RİSKTEN KORUNMA MUHASEBESİ

Gelecekte ortaya çıkabilecek olumsuz durumun etkisini azaltmak veya ortadan kaldırmak amacıyla yapılan işlem “riskten korunma” olarak adlandırılmaktadır (Örten ve Örten, 2001: 7; Çakır ve Sabuncu, 2016: 122). Riskten korunma muhasebesi ise riskten korunma konusu kalem veya riskten korunma aracı temelinde kazanç ve kayıpların finansal tablolarda raporlanmasını sağlayan bir tekniktir (Gündüz ve Tural, 1995: 17; Ramirez, 2007: 7; Demir, 2015: 145). Başka bir ifadeyle riskten korunma araçlarının (türev ürünlerin) riskten korunma amacıyla kullanılmalarda durumunda yapılan muhasebeleştirme işlemine riskten korunma muhasebesi denir (Haftacı ve Pehlivanlı, 2007: 141).

Riskten korunmanın amacı, belirli bir dönemde işletmenin varlık veya borçları ile ilgili olarak ters yönde olabilecek fiyat, kur ve faiz dalgalanmaları neticesinde oluşacak zarar riskini azaltmak veya ortadan kaldırmaktır. Bu amaç doğrultusunda işletmeler türev araçları kullanarak hem bu risklere karşı kendilerini korumakta hem de fon maliyetlerini düşürerek kazanç elde etme gibi bir takım avantajlardan

faydalanmaya çalışmaktadırlar (Kalafat, 2010: 100).

### 2.1. Riskten Korunma Teknikleri

Riskten korunma teknikleri işlemin mahiyetine göre işletme içi ve işletme dışı riskten korunma teknikleri olarak ikiye ayrılmaktadır (Demir, 2015: 124). Ancak, riskten korunma muhasebesinin konusu içine işletme dışı riskler sebebiyle kullanılan teknikler girmektedir. İşletme dışı risklerden korunma teknikleri ise, forward sözleşmeler, futures sözleşmeler, opsiyon sözleşmeler, swap sözleşmeler şeklinde adlandırılmaktadır (Kurtcebe, 2015: 9).

*-Forward sözleşmeler;* Forward sözleşmesi, sahibine gelecekte belirli bir miktarda mal veya finansal aracı önceden belirlenmiş bir fiyattan ve gelecekte belirlenmiş bir tarihte satın alma ya da satma yükümlüğü veren sözleşmedir. (Akgün, 2007: 16). Burada, sözleşmede belirtilen fiyatlardan varlıkların teslimatı belirlenen tarihte gerçekleşmektedir. Kâr ya da zarar ise sözleşmelerin teslim tarihindeki, sözleşme fiyatı ile finansal varlıkların piyasa değeri arasındaki farktan tespit edilir (Akgün, 2007: 16). Forward sözleşmeler organize olmuş bir piyasada işlem görmemekte genellikle banka veya broker aracılığıyla yapılmakta olup, standart bir sözleşme unsurlarını taşımamakta bundan dolayı taraflar sözleşme içeriğini istediği gibi hazırlayarak karşılıklı güven üzerine yapılan sözleşme niteliğindedir (Başbilici, 2006: 17-18). Forward sözleşmeleri genelde mal forward, döviz forward ve faiz oranı forward sözleşmeleri şeklinde gerçekleşir (Akgün, 2007: 19).

*-Futures Sözleşmeler;* Vadeli işlem sözleşmesi olan futures, belirli kalitede bir malın veya bir finansal aracın gelecekte belirli bir tarihte önceden belirlenmiş fiyatlar üzerinden alınıp satılmasına olanak sağlayan sözleşmeler şeklinde ifade edilebilir (Birgili ve diğerleri, 2005: 110). Future sözleşmeleri organize borsası olan piyasalarda işlem görmekte olup, sözleşmeler önceden belirlenmiş bir

standart şartlara göre yapılmaktadır. (Başbilici, 2006: 24-26).

*-Opsiyon Sözleşmeler;* Opsiyon sözleşmesi bir prim karşılığında bir malı veya finansal aracı gelecekte belirli bir tarihte satın alma veya satma hakkı veren sözleşmelerdir. Opsiyon sözleşmeleri futures sözleşmelerindeki gibi bir taahhütün yerine getirilmesini zorunlu tutmakta, taraflara sadece alım veya satım hakkı tanımaktadır. Opsiyon sözleşmelerinde prim karşılığında haklar satın alınıp, vade tarihinde taraflar bu haklarını kullanıp kullanmamak da özgür bırakılmıştır (Yükçü ve Yücel, 1995: 10). Kullanmadığı takdirde zararı ödemediği prim kadar olur. Opsiyonu alan tarafa belli bir varlığı belli bir fiyattan belli tarihte alım hakkı veren opsiyon sözleşmesine alım opsiyonu, satma hakkı veren opsiyon sözleşmesine ise satım opsiyonu denir (Yükçü ve Yücel, 1995: 10).

*-Swap Sözleşmeler;* Swap sözleşmeler tarafların faiz veya döviz değiştirmek suretiyle kredi maliyetlerini düşürmek için yaptıkları takas sözleşmeleridir (Gündüz ve Tural, 1995: 6). Başka bir ifadeyle swap, önceden belirlenen fiyat ve koşullara göre, gelecekte belirli bir tarih ve banka gibi organize olmuş bir piyasada belirli bir tutar ve nitelikteki para, döviz, finansal araç, mal gibi varlıklarla yükümlülüklerin takasını kapsayan bir vadeli işlem sözleşmesidir. Esasında gelecekle ilgili beklentilerin ve nakit akışların takasını dikkate alan swap; para, faiz oranı, varlık ve borç swapları olmak üzere çeşitli türlere ayrılmaktadır (Örten ve Örten, 2001: 311-313).

İşletme dışı riskten korunma tekniklerinin temel özellikleri Tablo 1'de karşılaştırılmalı olarak açıklanmıştır.

### 2.2. Riskten Korunma Çeşitleri

İşletme dışından kaynaklanan ve gelecekte ortaya çıkması öngörülen riskler, genelde üç farklı türde karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler, ortaya çıkması muhtemel bu riskleri önceden gördükleri takdirde, kendilerini korumak isteyebilirler. İşletmelerin korunmak isteği bu riskler, gerçeğe uygun değer riski, nakit akış riski ve yabancı ülkelerdeki yatırımların net



değerindeki değişiklik riski şeklinde üçe ayrılır (Akdoğan ve Tenker, 2007: 258).

*Gerçeğe Uygun Değer Riskinden Korunma:* bu tür korunma, mevcut bir varlığın, bir borcun veya bilançoda yer almayan bir taahhüdün gerçeğe uygun değerindeki değişikliklere karşı korumayı kapsar (Akdoğan ve Tenker, 2007: 259).

*Nakit Akış Riskinden Korunma:* bur tür koruma, mevcut bir varlık veya borç ya da

belirli bir riskle ilişkisi kurulabilen gelecekteki olası işlemlerin nakit akışlarında belirli bir riskten kaynaklanan değişmelere karşı korumasını kapsar (Akdoğan ve Tenker, 2007: 266).

*Yabancı Ülkelerdeki Yatırımların Net Değerindeki Değişikliklerden Korunma:* bu tür koruma, işletmenin yurt dışındaki yatırımlarına ilişkin maruz kalacağı risklerden korunmasını kapsar (Demir, 2015: 164).

Tablo 1: Forward, Futures ve Opsiyon Sözleşmelerinin Temel Özelliklerinin Karşılaştırılması

Temel Özellikler	Forward	Futures	Opsiyon
1.Riskten Korunma Aracı	Evet	Evet	Evet
2.Standart Sözleşmeler	Hayır	Evet	Evet
3 Borsada/Tezgahestü Piyasada (OTC) İşlem Görme	OTC	Borsa	Borsa ve OTC
4. Fiziki Teslimat	Var	Genelde Yok	Hak Kullanılırsa Var
5.Teminat Zorunluluğu	Genelde Yok	Var	Satıcı İçin Var
6. Vadeye Kadar Nakit Akışı	Yok	Var	Satıcı İçin Var
7. Kredi Riski	Var	Yok	Yok
8. Kaldıraç Etkisi	Önemi Yok	Var	Var
9. Hak ve Yükümlülük Birlikteliği	Var	Var	Yok

**Kaynak:** (<http://www.borsaistanbul.com>; Gündüz ve Tural, 1995: 7)

### 2.3.Türkiye’de Riskten Korunma Muhasebesi ile İlgili Düzenlemeler

Türkiye’deki organize vadeli işlemler borsası 2001 yılında 2499 Sayılı Sermaye Piyasası Kanununun 40. maddesine göre kurularak, 2002 yılında Ticaret Siciline tescil edilmiş, 2005 yılında ise İzmir’de Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası adı altında faaliyete geçmiştir. 2013 yılında İstanbul’a taşınmış ve günümüzde İstanbul’da Borsa İstanbul’a (BIST) bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. İşlemlerin birçoğu BIST30 endeksi üzerinden gerçekleşmektedir (Adıgüzel ve Yılmaz, 2015: 16; Kurar ve Çetin, 2016: 411). Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasasında işlem gören sözleşmelerin türlerine ve işlem esaslarına göre toplam 10 adet pazar oluşturulmuştur. Bu pazarlar sırasıyla; döviz, elektrik, emtia, endeks, kıymetli madenler, pay, yabancı endeksler, metal, BYF ve faiz türev pazarlarıdır (<http://www.borsaistanbul.com/urunler-ve-piyasalar/piyasalar/vadeli-islem-ve-opsiyon-piyasasi>).

Türkiye’de muhasebe alanında üç farklı düzenleme mevcuttur. Bu düzenlemeler, Tekdüzen Muhasebe Sistemi, Türkiye Finansal Raporlama Standartları ve BOBİ Finansal Raporlama Standardı’dır. Bu düzenlemelerde, riskten korunma muhasebesi ile ilgili kısımları aşağıdaki gibi ele alınmıştır.

*-Tam set Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS)<sup>2</sup>,*

oTMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme Standardı: 31/12/2005 tarihinden sonra başlayan hesap dönemleri için uygulanmak üzere ilk olarak 03/11/2006 tarih ve 26335 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır. 01/01/18 Tarihi itibariyle yerini TFRS 9’a bırakmıştır. Bu standardın, 71 ve 102. paragrafları arası ile UR94 ile UR132. paragrafları arası riskten korunma muhasebesi ile ilgili düzenlemeleri kapsamaktadır.

<sup>2</sup> Tam Set TMS/TFRS’i Kamu Yararını İlgilendiren Kuruluşlar (KAYİK) tarafından uygulanmaktadır.

TFRS 9 Finansal Araçlar Standardı: 01/01/2018 tarihinde ve sonrasında başlayan hesap dönemleri için uygulanmak üzere 19/01/2017 Tarihli ve 29953 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Bu standardın Korunma Muhasebesi adlı 6. Bölümü riskten korunma muhasebesi ile ilgili olup, bu bölüm; riskten korunma muhasebesinin amacı ve kapsamı, korunma araçları, korunan kalem, riskten korunma muhasebesi için gerekli kıstaslar, nitelikleri sağlayan korunma ilişkilerinin muhasebeleştirilmesi, bir kalem grubunun korunması ve temerrüt tutarının gerçeğe uygun değer değişimi kâr veya zarara yansıtılarak ölçülmesi seçeneği adlı kısımlardan oluşmaktadır.

*-Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı (BOBİ FRS<sup>3</sup>): 29/07/2017 tarihli ve 30138 Sayılı Mükerrer Resmi Gazete’de yayımlanarak, 01/01/2018 tarihi ve sonrasında başlayan raporlama dönemlerinde uygulanmak üzere yürürlüğe girmiştir. BOBİ FRS’nin Finansal Araçlar ve Özkaynaklar adlı 9 Bölümünün 9.45 ile 9.55. paragrafları arası riskten korunma muhasebesi ile ilgili düzenlemeleri kapsamaktadır.*

*-Tekdüzen Muhasebe Sistemi Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT)<sup>4</sup>: 26.12.1992 tarihinde Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanmış ve uygulanması 01.01.1994 tarihinden itibaren zorunlu olmuştur (Dinç ve Atasel, 2016: 272). Tekdüzen Muhasebe Sistemi; Muhasebenin Temel Kavramları, Muhasebe Politikalarının Açıklanması, Mali Tablolar İlkeleri, Mali Tabloların Düzenlenmesi ve Sunulması ile Tekdüzen Hesap Çerçevesi, Hesap Planı ve İşleyişi olmak üzere toplam beş kısımdan oluşmaktadır (Akdoğan ve Tenker, 2007: 26). Tekdüzen Muhasebe Sistemi’nde riskten korunma muhasebesi ile ilgili doğrudan bir düzenlemeye yer verilmemiştir.*

<sup>3</sup> Bağımsız denetimi zorunlu ancak KAYİK statüsünde olmayan işletmeler tarafından uygulanmaktadır.

<sup>4</sup> Bağımsız Denetime tabi olmayan işletmeler tarafından uygulanmaktadır.

### **3. BOBİ FRS’DE RİSKTEN KORUNMA MUHASEBESİ VE KORUNMA YEDEĞİ**

BOBİ FRS’de riskten korunma muhasebesinin uygulanması ihtiyari olup, isteğe bırakılmıştır (BOBİ FRS 9.45). Ancak, büyük ve orta boy işletmeler türev ürünleri riskten korunma amacı ile alırlarsa ve bunu mali tablolarına yansıtmak isterlerse 9.45 ile 9.55 paragrafları arasındaki hükümleri uygulamaları gerekmektedir.

#### **3.1. Riskten Korunma Muhasebesinin Uygulanacağı Riskler**

BOBİ FRS’nin 9.47 nolu paragrafında, hangi riskler karşısında riskten korunma muhasebesinden yararlanılacağı açıklanmıştır. Buna göre; işletme dışından kaynaklanan,

1. Faiz oranı riski,
2. Kur riski,
3. Fiyat riski,
4. Yurt dışındaki net yatırımlara ilişkin kur riski, durumunda riskten korunma muhasebesi uygulanabilir.

İşletme içinden doğan, alacak ve borçlar ile borçlanma araçlarına ilişkin kur riski, riskten korunma muhasebesi kapsamında değildir. Bu konu, TFRS 9 ile uyumluluk göstermektedir.

#### **3.2. Riskten Korunma Muhasebesinin Uygulanma Şartları**

BOBİ FRS’ye göre riskten korunma muhasebesinin uygulanabilmesi, standartta belirlenen şartların tamamının karşılanmasına bağlıdır (BOBİ FRS, paragraf 9.46-9.48). Aksi takdirde riskten korunma muhasebesinin uygulanması mümkün değildir. BOBİ FRS’de belirlenen bu şartlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. Korunma ilişkisinin belgelendirilmesi; korunan risk, korunan kalem ve korunma aracının (türev ürün) açıkça tanımlandığı ve korunan kalemdaki riskin korunma aracıyla korunduğunun açıkça belirtildiği bir sözleşmenin var olması gerekir.

2.Korunulan riskin, standartta bahsedilen risklerden olması; Standartta bahsedilen riskler, a.İtfa edilmiş bedeli üzerinden ölçülen bir borçlanma aracına ilişkin faiz oranı riski, b.Gerçekleşme ihtimali yüksek tahmini bir işleme veya kesin bir taahhüde ilişkin kur riski veya faiz oranı riski, c.Bir emtiyanın alınması veya satılmasına ilişkin kesin bir taahhüde veya gerçekleşme olasılığı yüksek tahmini bir işleme ya da işletmenin elinde bulundurduğu bir emtiaya ilişkin fiyat riski veya d.yurtdışındaki net yatırıma ilişkin kur riski şeklinde açıklanmıştır. (BOBİ FRS, paragraf 9.47)

3.Korunma aracının standartta belirtilen sözleşme türlerinde olması; Bahse konu bu risklerden korunmak için alınan türev ürünün, faiz oranı swabı, döviz swabı, döviz forward sözleşmesi veya emtiaya dayalı forward sözleşmesi niteliğinde olması gerekmektedir (BOBİ FRS, paragraf 9.48.a).

3.Karşı tarafın işletme dışından olması; korunma aracının(türev ürünün) karşı tarafı işletme yada topluluk dışındaki bir tarafı göstermelidir (BOBİ FRS paragraf 9.48.b).

4. Korunma aracının tutarının, korunan kalemin tutarına eşit olması; korunma aracına konu olan tutar/miktar, korunan kalemin riskten korunma muhasebesine konu olan tutarına/miktarına eşit olmalıdır (BOBİ FRS paragraf 9.48.c).

5.Korunma aracının vadesinin standarta belirtilen vadelerden geç olmaması; Korunma aracının vadesi, korunan kalemin vadesinden, emtia alım satım taahhüdünün yerine getirilmesi beklenen tarihten, döviz veya emtia işleminin gerçekleşme zamanından geç olmaması gerekir (BOBİ FRS, paragraf 9.48.ç).

6.Herhangi bir peşin ödeme, erken sonlandırma veya uzatma özelliğinin olmaması

7.Etkin bir korun beklentisinin olması; Korunma aracının (türev ürünün), korunulan riske karşı oldukça etkin bir koruma sağlayacağı beklentisinin olması gerekir. Korunma etkinliği, türev ürünün gerçeğe uygun değerindeki değişimin, korunan kalemin gerçeğe uygun

değerindeki değişimi karşılama ölçüsüdür. Bir başka deyişle, türev ürünün piyasa değeri ile olası riskin bertaraf edilebilme potansiyelinin yüksek olmasıdır (BOBİ FRS, paragraf 9.46.ç).

Bu şartlar, TFRS 9’da aynı olmakla birlikte, TFRS 9 paragraf 6.2.1 ile 6.2.6 paragraflar arasında daha kapsamlı açıklamalara yer verilmiştir. TFRS 9, riskten korunma muhasebesi çerçevesine daha fazla türev sözleşme türü dahil edilmiştir.

### 3.3. Riskten Korunma Muhasebesi Kapsamında Etkinlik Testleri ve Değerleme

Riskten korunma aracının etkinlik ölçümü iki şekilde olmaktadır. Birincisi geleceğe yönelik etkinlik testleri ikincisi ise geçmişe yönelik etkinlik testleridir.

Geleceğe yönelik etkinlik testleri; riskten korunma döneminin başından itibaren gelecek dönemlerde korunma süresince riskten korunma araçlarından elde edilecek kazançların, riskten korunan varlığın veya borcun değer kayıplarını veya artışlarını karşılayıp karşılamadığını tespit edilmesine olanak sağlar (Okudan, 2010: 246-247). Geleceğe yönelik etkinlik testlerinden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ramirez, 2007: 27; Demir, 2015: 181):

1. Kritik Özellikler Yöntemi,
2. Regresyon Analizi Yöntemi,
3. Simülasyon (Monte Carlo) Yöntemi,
4. Değişken Risk Azaltım Yöntemi’dir.

Geçmişe yönelik etkinlik testleri; riskten korunma işleminde etkinliğin ölçülmesinde, riskten korunma döneminin başından, raporlama dönemine kadarki sürede, riskten korunma konusu kalemlerde kaynaklanan gerçeğe uygun değer değişimleri veya nakit akış değişimleri ile riskten korunma aracından kaynaklanan gerçeğe uygun değer değişimleri veya nakit akış değişimlerini karşılaştırmasına olanak sağlayarak, kazanç veya kayıplar birbirlerini belirli bir oranda (en az %80 en fazla %125 oranında) dengeliyorsa riskten korunma etkinliği söz konusudur (Okudan, 2010: 247). Geçmişe yönelik etkinlik

testlerinden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ramirez, 2007: 27; Demir, 2015: 181):

1.Oran Analizi Yöntemi (Delta Rasyosu veya Sıklık Analizi’de denmektedir. Bkz. Akdoğan ve Tenker, 2007: 258),

2.Regresyon Analizi Yöntemi,

3.Değişken Azaltım Yöntemi’dir.

Daha öncede belirtildiği gibi etkinlik testleri uygulandıktan sonra, çıkan sonuca göre muhasebeleştirme işlemi de farklılık gösterecektir. Tablo 2’de bu durum açıklanmıştır.

Tablo 2: Riskten Korunma Araçlarının Değerleme Ölçüleri ve Değerleme Sonucu Oluşan Kazanç ve Kaybın Muhasebeleştirilmesi

Riskten Korunma Amacı	Korunan Kalem	Değerleme Ölçüsü	Muhasebeleştirilme Yöntemi
A- Gerçeğe Uygun Değerdeki Değişiklik Riskine Karşı Korunma	-Kayda alınmış finansal aracın sabit faiz oranı riski -Elde tutulan emtianın fiyat riski	Gerçeğe Uygun Değer	Değerleme Kazanç veya Kaybı; Kar veya zarara aktarılır.
B- Nakit Akışlarındaki Değişiklik Riskine Karşı Korunma	-Kayda alınmış finansal aracın değişken faiz oranı riski -Bir kesin taahhüdün veya Gerçekleşme ihtimali yüksek bir işlemin kur riski yada fiyat riski	Gerçeğe Uygun Değer	Değerleme Kazanç veya Kaybının; <u>Etkin Olan Kısım:</u> Ertelenir ve Bilançoda Özkaynaklarda takip edilir. <u>Etkin Olmayan Kısım:</u> Kar veya zarara aktarılır.
C- Yurtdışındaki Net Yatırımın Kur Riskinden Korunma	-Yurt dışındaki yatırımların kur riski	Gerçeğe Uygun Değer	Değerleme Kazanç veya Kaybının; <u>Etkin Olan Kısım:</u> Ertelenir ve Bilançoda Özkaynaklarda takip edilir. <u>Etkin Olmayan Kısım:</u> Kar veya zarara aktarılır.

**Kaynak:** (Selvi, 2009)

Tablo 2’de görüleceği üzere riskten korunma amacı doğrultusunda riskten korunma aracı olan türev ürünlerin etkinliği tespit edilerek değerlendirme kazanç veya kayıpları ya korunma yedeği olarak özkaynaklarda ya da gelir tablosunda kar/zarar olarak raporlanmaktadır.

#### 3.4. Riskten Korunma Muhasebesi Kapsamında Kayıp/Kazançların Muhasebeleştirilmesi ve Korunma Yedeği

BOBİ FRS’nin eklerinde yer alan finansal tablo örnekleri dikkate alındığında, riskten korunma muhasebesinde elde edilecek kayıp ve kazançların iki farklı türde kayıt altına alınacağı anlaşılmaktadır. BOBİ FRS 9.49-9.55 arasındaki maddeler, riskten korunma muhasebesi ile ilgili kayıt şartları özetlenmiştir. BOBİ FRS’ye göre, kayıp ve kazançların bir kısmı gelir tablosunda, bir kısmı korunma yedeği olarak özkaynaklarda raporlanacaktır. Hangi türev ürünlerin gelir tablosunda ve özkaynaklarda raporlanacağı Tablo 3’de yer verilmiştir.

Tablo 3: Kayıp veya Kazançları Gelir Tablosu ve Özkaynaklarda Raporlanacak Olan Türev Ürünler

<b>A. Kayıp veya kazancı gelir tablosunda raporlanacak olan;</b> 1.Kayda alınmış bir türev ürünün sabit faiz oranı riskinden korunmak için alınmış olan, 2.Elde tutulan emtianın fiyat riskine karşı korunmak için alınmış olan türev ürünlerdir.
<b>B. Kayıp veya kazancı korunma yedeği olarak özkaynaklarda raporlanacak olan;</b> 1.Kayda alınmış türev ürünün değişken faiz oranı riskinden korunmak için alınmış olan, 2.Bir kesin taahhüde veya gerçekleşme ihtimali yüksek tahmini bir işleme ilişkin kur riskinden korunmak için alınmış olan, 3.Gerçekleşme ihtimali yüksek tahmini bir işleme ilişkin emtia fiyatı riskinden korunmak için alınmış olan, 4.Yurtdışındaki net yatırımların kur riskine karşı korunmak için alınmış türev ürünlerdir.

Yukarıda sayılan özkaynaklarda raporlanacak türev ürünlerin gerçeğe uygun değerindeki değişim ile korunan kalemin gerçeğe uygun değerindeki değişimleri etkin olarak karşılayan kısmı, özkaynaklarda “Korunma Yedeği” olarak gösterilir (BOBİ FRS, paragraf 9.53). Korunma yedeği özkaynaklarda yer almakta olup, atfedilen türev ürünlerin etkin olan

kısımlarından doğan kayıp ve kazançlarının gösterildiği bir kalemdir.

### 3.5. Riskten Korunma Muhasebesine Yönelik Hesap Planı Önerisi

Bir önceki başlıkta belirtilen sınıflandırma ve BOBİ FRS'nin eklerinde yer alan mali tablo örnekleri de dikkate alınarak riskten korunma muhasebesinde kullanılabilir hesaplar Tablo 4'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 4: BOBİ FRS Kapsamında Riskten Korunma Muhasebesi Hesap Planı Önerisi

11 Finansal Yatırımlar Hesap Grubu
116 Türev Ürünler
116.00 Forward Sözleşmeler
116.01 Swap Sözleşmeler
31 Finansal Yükümlülükler Hesap Grubu
316 Türev Ürünlerden Yükümlülükler
316.00 Forward Sözleşmeler
316.01 Swap Sözleşmeler
55 Korunma Yedekleri Hesap Grubu
550 Gerçekleşme ihtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Kur Riskine Karşı Korunma Kayıp veya Kazançları
551 Gerçekleşme İhtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Emtia Fiyatı Riskine Karşı Korunma Kayıp veya Kazançları
552 Yurt Dışındaki Net Yatırımın Kur Riskine Karşı Korunma Kayıp veya Kazançları
553 Kayda Alınmış Finansal Araca İlişkin Değişken Faiz Oranı Riskine Karşı Korunma Kayıp veya Kazançları
66 Finansal Gelirler Hesap Grubu
664 Finansal Yatırımlar Değer Artış Kazançları
664.01 Kayda Alınmış Finansal Aracın Sabit Faiz Oranı Riskine Karşı Korunma Kazançları
664.02 Elde Tutulan Emtianın Fiyat Riskine Karşı Korunma Kazançları
664.03 Gerçekleşme İhtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Kur Riskine Karşı Korunma Kazançları
664.04 Gerçekleşme İhtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Emtia Fiyatı Riskine Karşı Korunma Kazançları
664.05 Yurt Dışındaki Net Yatırımın Kur Riskine Karşı Korunma Kazançları
664.06 Kayda Alınmış Finansal Araca İlişkin Değişken Faiz Oranı Riskine Karşı Korunma Kazançları
67 Finansal Giderler Hesap Grubu
674 Finansal Yatırımlar Değer Azalışları
674.01 Kayda Alınmış Finansal Aracın Sabit Faiz Oranı Riskine Karşı Korunma Kayıpları
674.02 Elde Tutulan Emtianın Fiyat Riskine Karşı Korunma Kayıpları
674.03 Gerçekleşme ihtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Kur Riskine Karşı Korunma Kayıpları
674.04 Gerçekleşme İhtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Emtia Fiyatı Riskine Karşı Korunma Kayıpları
674.05 Yurt Dışındaki Net Yatırımın Kur Riskine Karşı Korunma Kayıpları
674.06 Kayda Alınmış Finansal Araca İlişkin Değişken Faiz Oranı Riskine Karşı Korunma Kayıpları
<b>Kaynak:</b> (Dinç ve Atasel, 2018)

Yukarıda görüldüğü üzere, riskten korunma muhasebesi ile ilgili gelir tablosunda kullanılacak hesaplar 664 ve 674 no'lu hesaplar olacaktır. Bu hesapların altında açılacak yardımcı hesap isimleri ile detaylı takip gerçekleştirilecektir. Özkaynaklarda ise korunma yedeği adı altında açılacak ana hesaplar ile takibin gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır.

### 3.6. Riskten Korunma Muhasebesinin Sona Ermesi

BOBİ FRS'ye göre, riskten korunma muhasebesine aşağıdaki şartların ortaya çıkması durumunda son verilir. Bu şartlar (BOBİ FRS, paragraf 9.55);

1. Korunma aracının (türev ürünün) süresinin dolması, satılması, feshedilmesi,
2. Korunma işleminin korunma muhasebesi şartlarını artık taşınamaması,
3. İşletmenin korunma muhasebesinden vazgeçmesi,
4. Tahmini işlemin gerçekleşme ihtimalinin artık yüksek olmamasıdır.

Yukarıdaki şartların ortaya çıkması durumunda, işletmenin riskten korunma muhasebesini terk etmesi ve riskten korunma muhasebesi ile ilgili tuttuğu tüm hesapları kapatması gerekir.

Özkaynaklarda korunma yedeği olarak izlenen korunma kayıp veya kazançları

varsa, korunma muhasebesine son verildiğinde bu korunma yedeklerinin dönemin kar ya da zarar hesaplarına aktarılması gerekir (BOBİ FRS, paragraf 9.55). Ancak yurt dışındaki yatırımların kur riskinden korunmak için alınan türev ürünler nedeniyle oluşan korunma yedekleri, korunma muhasebesine son verildiği dönemde Geçmiş Yıl Karları ya da Zararları hesabına aktarılması gerekir (BOBİ FRS, paragraf 9.53).

#### 4. RİSKTEN KORUNMA MUHASEBESİNİN UYGULAMASI

Bu başlık altında yukarıda açıklanan BOBİ FRS kapsamındaki riskten korunma muhasebesi ile ilgili ilkeler doğrultusunda riskten korunma aracının nasıl muhasebeleştirilmesi gerektiği örnek uygulamalar eşliğinde açıklanmıştır. Ayrıca önerilen hesap planı olduğu başlıkta belirtilen gelir tablosunda ve özkaynaklarda raporlanacak olan riskten korunma amaçlı türev ürünlerin her biri için örnek uygulamaya yer verilmiştir.

...03.2017			
950 Swap Sözleşmelerinden Borçlular H.		1.000.000.-	
951 Swap Sözleşmelerinden Alacaklılar H.			1.000.000.-
Sözleşmenin yapılarak nazım hesaplara kaydı.			

##### b. Dönem sonunda değerlendirme;

31.12.2017 tarihinde piyasa faiz oranlarının %13'e düştüğü tespit edilmiştir. Bu

31.12.2017			
116 Türev Araçlar H.		20.000.-	
116.01 Swap Sözleşmeleri			
664 Finansal Yatırımlar Değer Artış Kazançları H.			20.000.-
664.01.Kayda Alınmış Finansal Araç Sabit Faiz Oranı Riskine Karşı Korunma Kazançları			
Piyasa faiz oranındaki değişimin kaydı.			

##### c. Vade sonunda;

01.03.2018 tarihinde cari faiz oranları %14 olduğu ve işletmenin swap sözleşmeden doğan hakkını kullandığı tespit edilmiştir. Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

#### 4.1. Kayda Alınmış Bir Finansal Aracın Sabit Faiz Oranı Riskinden Korunma

**Örnek Uygulama 1:** A İşletmesi, Mart 2017'de 1.000.000.-TL tutarında %15 sabit faiz oranlı 12 ay vadeli kredi sözleşmesi imzalamış ve parayı ilgili bankadan çekerek kullanmıştır. A İşletmesi tarafından, faiz oranının 2018 de %10'lara düşeceği tahmin edilmektedir. Bundan dolayı A işletmesi piyasa faiz oranı üzerinden B bankasıyla 1.000.000.-TL tutarındaki faiz oranı swap sözleşmesine taraf olmuştur. (Örnek Uygulama 1'de paranın zaman değeri dikkate alınmamıştır. Ayrıca bu başlık altındaki türev ürünlerden elde edilen kazanç veya kayıplar gelir tablosunda raporlanacağı için etkinlik testi uygulanmamıştır.)

##### a. Sözleşme imzalandığında;

Türev ürün ile ilgili sözleşme imzalandığında, nazım hesaplar kullanılarak sözleşme takip edilir. Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

01.03.2018			
674 Finansal Yatırımlar Değer Azalış Kayıpları H.			
674.01. Kayda Alınmış Finansal Aracın Sabit Faiz Oranı Riskine Karşı Korunma Kayıpları		10.000,-	
116 Türev Araçlar H.			10.000,-
116.01 Swap Sözleşmeleri			
Piyasa faiz oranındaki değişimin kaydı.			
01.03.2018			
300 Banka Kredileri H.		1.150.000	
116 Türev Araçlar H.			10.000,-
116.00 Swap Sözleşmeleri			
102 Bankalar H.			1.140.000,-
Vade sonunda çekilen kredinin ödenmesi kaydı.			
01.03.2018			
951 Swap Sözleşmelerinden Alacaklılar H.		1.000.000,-	
950 Swap Sözleşmelerinden Borçlular H.			1.000.000,-
Sözleşmenin yapılarak nazım hesaplara kaydı.			

#### 4.2. Elde Tutulan Emtianın Fiyat Riskinden Korunma

**Örnek Uygulama 2:** A İşletmesi, stoklarında 1.000.000 kg bakır mevcut olup, kg'mını 10.-TL'den satın almıştır. Bakırın güncel piyasa fiyatı ise 12.-TL/kg'dır. C firması ile 1.000.000 kg bakırın Mart 2018'de teslim edilmesi ile ilgili sözleşme yapılmıştır. Ancak, malın piyasa fiyatının Mart 2018 de 8.-TL'ye düşeceği tahmin edilmektedir. Malın fiyatının düşmesi riskinden korunmak için, A İşletmesi bir finans şirketiyle forward

sözleşme imzalanmıştır. Forward sözleşmesine göre, Mart 2018'de malın fiyatı 11.-TL/kg'dan sabitlenmiştir. (Örnek Uygulama 2'de, türev ürünlerden elde edilen kazanç veya kayıplar gelir tablosunda raporlanacağı için etkinlik testi uygulanmamıştır.)

##### a. Sözleşme imzalandığında;

Türev ürün ile ilgili sözleşme imzalandığında, nazım hesaplar kullanılarak sözleşme takip edilir. Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

...03.2017			
940 Forward Sözleşmelerden Borçlular H.		11.000.000,-	
941 Forward Sözleşmeden Alacaklılar H.			11.000.000,-
Sözleşmenin yapılarak nazım hesaplara kaydı.			

##### b. Dönem sonunda değerlendirme;

31.12.2017 tarihinde malın piyasa değeri 10.-TL'ye düşmüştür. Bu durumda, forward sözleşmenin değeri (11,-TL/kg-10,-TL/kg)

1,-TL/kg x 1.000.000 kg = 1.000.000.-TL olacaktır. Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

31.12.2017			
116 Türev Araçlar H.		1.000.000,-	
116.00 Forward Sözleşmeler			
664 Finansal Yatırımlar Değer Artış Kazançları H.			1.000.000,-
664.02. Elde Tutulan Emtianın Fiyat Riskine Karşı Korunma Kazançları			
Emtia fiyatındaki değişim			



**c. Vade sonunda;**

Mal teslim tarihi olan Mart 2018’de malın piyasa değeri 10,5 TL’dir. Bu fiyat üzerinden C İşletmesine mal teslimi yapılmıştır. Forward sözleşmenin değeri

ise, piyasa fiyatındaki artış nedeniyle (10,5 TL/kg – 10,-TL/kg) 0,50 TL/kg x 1.000.000 kg = 500.000.-TL azalmıştır. Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

...03.2018			
674 Finansal Yatırımlar Değer Azalış Kayıpları H.		500.000.-	
674.02 Elde Tutulan Emtianın Fiyat Riskine Karşı Korunma Kayıpları			
116 Türev Araçlar H.			500.000.-
116.00 Forward Sözleşmeler			
Bakırın piyasa fiyatındaki artış kaydı.			
...03.2018			
102 Bankalar H.		11.000.000	
102.01 TL Mevduatı			
600 Yurtiçi Satışlar H.			10.500.000.-
116 Türev Araçlar H.			
116.00 Forward Sözleşmeler			500.000.-
Mal satışının ve sözleşmenin yerine getirilmesi kaydı.			
...03.2018			
941 Forward Sözleşmeden Alacaklılar H.		11.000.000.-	
940 Forward Sözleşmelerden Borçlular H.			11.000.000.-
Nazım hesabın kapatılması kaydı.			

**4.3. Kayda Alınmış Bir Finansal Aracın Değişken Faiz Oranı Riskinden Korunma**

**Örnek Uygulama 3:** A İşletmesi Ocak 2017 de, B Bankasından 1.000.000.-TL tutarında değişken faizli kredi sözleşmesi imzalanmış olup, kredinin geri ödeme zamanı Mart 2018’dir. Ocak 2017’de faiz oranı %12’dir. A İşletmesi Mart 2018’de faiz oranının %20’ye yükseleceği tahmin edildiğinden, değişken faiz oranı riskinden

korunmak amacıyla, C Bankasıyla 1.000.000.-TL tutarında faiz oranı swap sözleşmesine taraf olunmuştur. Sözleşmeye göre, Mart 2018’de %15 faiz oranı üzerinden kredi kapatılacaktır.

**a. Sözleşme imzalandığında;**

Türev ürün ile ilgili sözleşme imzalandığında, nazım hesaplar kullanılarak sözleşme takip edilir. Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

...01.2017			
950 Swap Sözleşmelerinden Borçlular H.		1.000.000.-	
951 Swap Sözleşmelerinden Alacaklılar H.			1.000.000.-
Sözleşmenin yapılarak nazım hesaplara kaydı.			

**b. Dönem sonunda değerlendirme;**

31.12.2017 tarihinde faiz oranı %14'tür. Buna göre, %14 üzerinden 140.000.-TL faiz tahakkuk etmiştir. Ancak, swap sözleşmeye göre %15 üzerinden faiz sabitlendiğinden 150.000.-TL faiz ödenmesi gerekecektir. Bu nedenle, aradaki fark olan 10.000.-TL türev üründen yükümlülük olarak kayda alınması gerekir (Etkinlik Oranı:  $150.000.-TL/140.000.-TL=1,07$ 'dir. Riskten korunma aracının gerçeğe uygun değerindeki değişim/Riskten korunan kalemin gerçeğe uygun

değerindeki değişim buna göre Etkinlik Oranı:  $150.000.-TL/140.000.-TL= % 107$ 'dir. Bu durumda çıkan oran %80 ile %125 arasında çıktığı için riskten korunma aracı etkin olarak kabul edilecektir. Bkz. Akdoğan ve Tenker, 2007: 259-261; Tuncay ve Cengiz, 2016: 13). Buna bağlı olarak da değerlendirme farkı özkaynaklarda raporlanacaktır. Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

31.12.2017			
553 Kayda Alınmış Finansal Araca İlişkin Değişken Faiz Oranı Riskine Karşı Korunma Kayıp veya Kazançları H.		10.000,-	
316 Türev Araçlardan Yükümlülükler H.			10.000,-
316.00 Forward Sözleşmeler			
Kur değerindeki artışın kaydı.			

*Not: Yukarıdaki olayda, değişken faiz oranının %16 olması halinde, türev ürünün değer arzetmeye başlayacaktır. Bu nedenle, varlık olarak izlenmesi gerekir. Böyle bir durumda yukarıdaki kayıta, Türev Araçlar Hesabı borçlandırılıp, Kayda Alınmış Finansal Araca İlişkin Değişken Faiz Oranı Riskine Karşı Korunma Kayıp veya Kazançları Hesabı alacaklandırılmalıdır.*

sonunda da değişmediği varsayımı altında, Mart 2018 de A İşletmesi, kredisini %14 faiz oranından, swap sözleşmesindeki ise %15 faiz oranından ödeyecektir. Bu durumda, işletme %15 üzerinden faiz ödemesi yapacaktır (faiz oranı dönem sonundaki gibi aynı kaldığı için etkinlik oranı da aynı çıkacaktır. Etkinlik Oranı:  $1,07$ 'dir.). Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

**c. Vade sonunda; Örnek Uygulama 3'de 31.12.2017 tarihindeki faiz oranının vade**

...03.2018			
316 Türev Araçlardan Yükümlülükler H.		10.000,-	
316.01 Swap Sözleşmeleri			
300 Banka Kredileri		1.140.000,-	
102 Bankalar Hesabı			1.150.000,-
102.00 TL Mevduatı			
Kredi ve swap sözleşmesinin kapatılması kaydı.			
...03.2018			
951 Swap Sözleşmelerinden Alacaklılar H.		1.000.000,-	
950 Swap Sözleşmelerinden Borçlular H.			1.000.000,-
Nazım hesabının kapatılması kaydı.			

BOBİ FRS'ye göre riskten korunma aracı olan türev araç bilanço dışı bırakıldığında yani korunma ilişkisi sona erdiğinde özkaynaklarda izlenen kayıp ve kazançlar

(korunma yedekleri) kar veya zarara aktarılarak kapatılması gerekir (BOBİ FRS, paragraf 9.53).

...01.18			
674 Finansal Yatırımlar Değer Azalışları H.			
674.06 Kayda Alınmış Finansal Araca İlişkin Değişken Faiz Oranı Riskine Karşı Korunma Kayıpları		10.000,-	
553 Kayda Alınmış Finansal Araca İlişkin Değişken Faiz Oranı Riskine Karşı Korunma Kayıp veya Kazançları H.			10.000,-
Korunma ilişkisi sona erdiğinde özkaynaklarda izlenen kar yedeklerinin kar / zarara aktarılması kaydı.			

#### 4.4. Bir Kesin Taahhüde veya Gerçekleşme İhtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Kur Riskinden Korunma

**Örnek Uygulama 4:** A İşletmesi, C İşletmesinden kömür almak üzere anlaşmıştır. Anlaşma, Mart 2017 tarihinde yapılmıştır. Anlaşmaya göre, C İşletmesi, Ocak 2018 içerisinde ton fiyatı 100,- \$'dan 10.000 tonluk kömür teslim edecektir. Anlaşma tarihinde dolar kuru 3,68 TL'dir.

A İşletmesinin yetkilileri doların Ocak 2018'de 4,00 TL'nin üzerine çıkacağını

düşündüğünden bir finans şirketi ile forward sözleşme imzalamışlardır. Sözleşmeye göre, finans şirketi, Ocak 2018'de 3,70 TL'lik dolar kuru üzerinden 1.000.000,- \$ satmayı taahhüt etmiştir. (*Örnek Uygulama 4'de KDV dikkate alınmamıştır.*)

##### a. Sözleşme imzalandığında;

Türev ürün ile ilgili sözleşme imzalandığında, nazım hesaplar kullanılarak sözleşme takip edilir. Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

...03.2017			
940 Forward Sözleşmelerden Borçlular H.		3.700.000,-	
941 Forward Sözleşmeden Alacaklılar H.			3.700.000,-
Sözleşmenin yapılarak nazım hesaplara kaydı.			

##### b. Dönem sonunda değerlendirme;

31.12.2017 tarihinde dolar kuru 3,80 TL'ye yükselmiştir. Dolayısıyla forward sözleşmenin değeri  $(3,80 - 3,70) \times 1.000.000,- \$ = 100.000,- TL$  artmış olacaktır. Başka bir ifadeyle, işletmenin kur artışı nedeniyle kara geçtiği anlamına gelecektir. Bu değer artışı geçici olarak özkaynaklarda korunma yedekleri arasında gösterilecektir (Etkinlik Oranı:  $100.000,- TL / 120.000,- TL = 0,83$ 'tür. *Risken Korunma Aracındaki Fiyat Değişiklik;*  $(3,8 TL/\$ - 3,7 TL/\$) \times 1.000.000,- \$ = 100.000,- TL$

*Kömür Fiyatındaki Değişiklik;*  $(3,8 TL/\$ - 3,68 TL/\$) \times 1.000.000,- \$ = 120.000,- TL$

*Etkinlik Oranı;*  $100.000,- TL / 120.000,- TL = \%83,33$ 'tür. Bu durumda çıkan oran  $\%80$  ile  $\%125$  arasında çıktığı için risken korunma aracı etkin olarak kabul edilecektir. Bkz. Akdoğan ve Tenker, 2007: 259-261; Tuncay ve Cengiz, 2016: 13). Buna bağlı olarak da değerlendirme farkı özkaynaklarda raporlanacaktır. Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

31.12.17			
116 Türev Araçlar H.			
116.00 Forward Sözleşmeler		100.000,-	
550 Gerçekleşme İhtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Kur Riskine Karşı Korunma Kayıp ve Kazançları H.			100.000,-
Kur değerindeki artışın kaydı.			

Örnek uygulamada, dolar kurunun 3,60 TL olması halinde ise, işletmenin elindeki sözleşme gereği yükümlülük altına girecektir (Etkinlik Oranı:  $100.000,-TL/80.000,-TL=1,25$ 'dir. Riskten Korunma Aracındaki Fiyat Değişiklik;  $(3,70 TL/\$ - 3,60 TL/\$) \times 1.000.000,-\$ = 100.000,-TL$

Kömür Fiyatındaki Değişiklik;  $(3,68 TL/\$ - 3,60 TL/\$) \times 1.000.000,-\$ = 80.000,-TL$

Etkinlik Oranı;  $100.000,-TL/80.000,-TL= \%125$ 'dir. Bu durumda çıkan oran %80 ile %125 arasında çıktığı için riskten korunma aracı etkin olarak kabul edilecektir. Bkz. Akdoğan ve Tenker, 2007: 259-261; Tuncay ve Cengiz, 2016: 13). Buna bağlı olarak da değerlendirme farkı özkaynaklarda raporlanacaktır. Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

	31.12.17		
550 Gerçekleşme İhtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Kur Riskine Karşı Korunma Kayıp ve Kazançları H.		100.000,-	
316 Türev Araçlardan Yükümlülükler H.			100.000,-
316.00 Forward Sözleşmeler			
Kur değerindeki azalışın kaydı.			

### c. Vade sonunda;

Örnek Uygulama 4'de, 31.12.2017 de 3,80 TL olan dolar kurunun vade sonunda da değişmediği varsayımı altında (dolar kuru dönem sonundaki gibi aynı kaldığı için etkinlik oranı da aynı çıkacaktır. Etkinlik Oranı: 0,83'tür.), A İşletmesi Ocak 2018'de

finans şirketinden forward sözleşmesinde belirtilen kur olan 3,70 TL'den 1.000.000,- \$ satın aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca A İşletmesi dolar kuru 3,80 TL'den ise 10.000 ton kömürü C İşletmesinden teslim alarak karşılığında 1.000.000,-\$ işletmenin hesabına havale etmiştir. Bu durumda muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

	...01.18		
102 Bankalar H.		3.800.000,-	
102.01 Dolar Mevduatı			
102 Bankalar H			3.700.000,-
102.00 TL Mevduatı			
116 Türev Araçlar H.			100.000,-
116.00 Forward Sözleşmeler			
Sözleşmedeki kurdan dolar alış kaydı.			
	...01.18		
153 Ticari Mallar H.		3.800.000,-	
102 Bankalar H.			3.800.000,-
102.01 Dolar Mevduatı			
Kömür alış kaydı.			
	...01.2018		
941 Forward Sözleşmeden Alacaklılar H.		3.700.000,-	
940 Forward Sözleşmelerden Borçlular H.			3.700.000,-
Nazım hesabın kapatılması kaydı.			

BOBİ FRS'ye göre riskten korunma aracı olan türev araç bilanço dışı bırakıldığında yani korunma ilişkisi sona erdiğinde özkaynaklarda izlenen kayıp ve kazançlar (korunma yedekleri) kar veya zarara aktarılarak kapatılması gerekir (BOBİ FRS, paragraf 9.53).

	...01.18		
550 Gerçekleşme ihtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Kur Riskine Karşı Korunma Kayıp ve Kazançları H.		100.000,-	
664 Finansal Yatırımlar Değer Artış Kazançları H. 664.03 Gerçekleşme İhtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Kur Riskine Karşı Korunma Kazançları			100.000,-
Korunma ilişkisi sona erdiğinde özkaynaklarda izlenen kar yedeklerinin kar / zarara aktarılması kaydı.			

#### 4.5. Bir Kesin Taahhüde veya Gerçekleşme İhtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Emtia Fiyat Riskinden Korunma

**Örnek Uygulama 5:** Mart 2017'de A İşletmesi, C İşletmesinden Mart 2018 içinde 1.000.000 tonluk mal alım sözleşmesi yapmıştır. Mart 2017 de malın piyasa değeri 14,75 TL/ton olup, Mart 2018'de malın piyasa değerinin 20.-TL/ton'a çıkacağı tahmin edilmektedir.

A İşletmesi fiyat riskinden korunmak için bir finans şirket ile forward sözleşme imzalamıştır. Sözleşmeye göre, finans şirketi Mart 2018'de tonu 15.-TL/ton'dan mal alımı için anlaşmıştır.

##### a. Sözleşme imzalandığında;

Türev ürün ile ilgili sözleşme imzalandığında, nazım hesaplar kullanılarak sözleşme takip edilir. Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

	...03.2017		
940 Forward Sözleşmelerden Borçlular H.		15.000.000,-	
941 Forward Sözleşmeden Alacaklılar H.			15.000.000,-
Sözleşmenin yapılarak nazım hesaplara kaydı.			

##### b. Dönem sonunda değerlendirme;

31.12.2017 tarihinde malın fiyatının 16.-TL/ton'a yükselmiştir. Bu durumda, forward sözleşmenin değeri (16,-TL/ton-15,-TL/ton)=1 TL/ton x 1.000.000 ton = 1.000.000,- TL olacaktır. Bu durum, forward sözleşmenin fiyat artışı nedeniyle kara geçtiği anlamına gelecektir. Bu değer artışı geçici olarak özkaynaklarda korunma yedekleri arasında gösterilecektir (Etkinlik Oranı:  $1.000.000,-TL/1.250.000,-TL=0,80$ 'dir. Riskten Korunma Aracındaki Fiyat Değişiklik; (16,- TL/ton – 15,- TL/ton) x 1.000.000 ton = 1.000.000,-TL

*Malın Piyasa Fiyatındaki Değişikliği; (16 TL/ton – 14,75 TL/ton) x 1.000.000 ton = 1.250.000,-TL*

*Etkinlik Oranı; 1.000.000,-TL/1.250.000,-TL = 0,80'dir. Bu durumda çıkan oran %80 ile %125 arasında çıktığı için riskten korunma aracı etkin olarak kabul edilecektir. Bkz. Akdoğan ve Tenker, 2007: 259-261; Tuncay ve Cengiz, 2016: 13). Buna bağlı olarak da değerlendirme farkı özkaynaklarda raporlanacaktır. Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.*

	31.12.2017		
116 Türev Araçlar H. 116.00Forward Sözleşmeler		1.000.000,-	
551 Gerçekleşme ihtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Emtia Fiyat Riskine Karşı Korunma Kazançları H.			1.000.000,-
Kur değerindeki artışın kaydı.			

##### c. Vade sonunda;

Mart 2018'de emtia fiyatı 18.-TL/ton'a yükselmiş ve A İşletmesi forward

sözleşmeden doğan hakkı gereği 15 TL/ton'dan 1.000.000 ton mal almıştır (Etkinlik oranı 1 çıkacaktır. Çünkü piyasa

değeri ile forward sözleşmelerinin değeri 16,-TL/ton'dan daha önce değerlendirilmişti ve vade sonunda da her ikisindeki fiyat artışı aynı 2,-TL/ton olmuştur. Bu durumda

Etkinlik Oranı: 2.000.000,-TL/2.000.000,- TL= 1'dir.). Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

	...03.2018		
116 Türev Araçlar H.		2.000.000,-	
116.00 Forward Sözleşmeler			
551 Gerçekleşme ihtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Emtia Fiyat Riskine Karşı Korunma Kazançları H.			2.000.000,-
Kur değerindeki artışın kaydı.			
	...03.2018		
153 Ticari Mallar Hesabı		18.000.000,-	
102 Bankalar H			15.000.000,-
102.00 TL Mevduatı			
116 Türev Araçlar H.			3.000.000,-
116.00 Forward Sözleşmeler			
Sözleşmenin yerine getirilmesi			
	...01.2018		
941 Forward Sözleşmeden Alacaklılar H.		15.000.000,-	
940 Forward Sözleşmelerden Borçlular H.			15.000.000,-
Nazım hesabın kapatılması kaydı.			

BOBİ FRS'ye göre riskten korunma aracı olan türev araç bilanço dışı bırakıldığında yani korunma ilişkisi sona erdiğinde özkaynaklarda izlenen kayıp ve kazançlar

(korunma yedekleri) kar veya zarara aktarılarak kapatılması gerekir (BOBİ FRS, paragraf 9.53).

	...01.2018		
551 Gerçekleşme ihtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Emtia Fiyat Riskine Karşı Korunma Kazançları H.		3.000.000,-	
664 Finansal Yatırımlar Değer Artış Kazançları H.			
664.04 Gerçekleşme ihtimali Yüksek Tahmini Bir İşleme İlişkin Emtia Fiyat Riskine Karşı Korunma Kazançları			3.000.000,-
Özkaynaklarda izlenen değer artışının iptal kaydı.			

#### 4.6. Yurtdışındaki Yatırıma İlişkin Kur Riskinden Korunma

**Örnek Uygulama 6:** A İşletmesinin yetkilileri, Mart 2017'de Almanya'da faaliyet gösteren C İşletmesinin %75'ni 1.000.000,- Euro'ya satın alma anlaşmasını imzalamışlardır. Anlaşmaya göre, bedel Ocak 2018 ödenecektir. Anlaşma imzalandığı tarihte Euro kuru 4,09 TL'dir. Ancak A İşletmesinin yetkilileri Euro kurunun Ocak 2018'de 4,50 TL'ye yükseleceğini tahmin etmektedir. A İşletmesinin yetkilileri muhtemel kur artışından etkilenmemek için bir finans şirketi ile forward sözleşmesi imzalamışlardır. Forward sözleşmesine

göre Ocak 2018'de 4,10 TL'den 1.000.000,- Euro satın alma hakkı elde edilmiştir.

##### a. Sözleşme imzalandığında;

Türev ürün ile ilgili sözleşme imzalandığında, nazım hesaplar kullanılarak sözleşme takip edilir. Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

	...03.2017		
940 Forward Sözleşmelerden Borçlular H.		4.100.000,-	
941 Forward Sözleşmeden Alacaklılar H.			4.100.000,-
Sözleşmenin yapılarak nazım hesaplara kaydı.			

**b. Dönem sonunda değerlendirme;**

31.12.2017 tarihinde Euro kuru 4,15 TL'ye yükselmiştir. Bu durumda, forward sözleşmenin değeri (4,15- 4,10) 0,05 x 1.000.000 Euro = 50.000,- TL artmıştır. Bu durumda, işletmenin kur artışı nedeniyle kara geçtiği anlamına gelmektedir. Bu değer artışı geçici olarak özkaynaklarda korunma yedekleri arasında gösterilecektir (Etkinlik Oranı: 50.000,-TL/60.000,-TL= 0,83'tür. *Riskten Korunma Aracındaki Fiyat Değişiklik; (4,15 TL/Euro – 4,10 TL/Euro) x 1.000.000 Euro = 50.000,-TL*

*Euro'daki Kur Değişikliği; (4,15 TL/Euro – 4,09 TL/Euro) x 1.000.000 Euro = 60.000,- TL*

*Etkinlik Oranı; 50.000,-TL/60.000,-TL= %83,33'tür. Bu durumda çıkan oran %80 ile %125 arasında çıktığı için riskten korunma aracı etkin olarak kabul edilecektir. Bkz. Akdoğan ve Tenker, 2007: 259-261; Tuncay ve Cengiz, 2016: 13). Buna bağlı olarak da değerlendirme farkı özkaynaklarda raporlanacaktır. Bu durumda, yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.*

	31.12.2017		
116 Türev Araçlar H.		50.000,-	
116.00Forward Sözleşmeler			
552 Yurt Dışındaki Net Yatırıma Karşı Korunma Kazançları H.			50.000,-
Kur değerindeki artışın kaydı.			

**c. Vade sonunda;**

Ocak 2018'de kur 4,25 TL'ye yükselmiş ve A İşletmesi forward sözleşmeden doğan hakkı gereği 4.10 TL'den 1.000.000,- Euro almıştır. Bu durumda forward sözleşmesinin değeri (4,25 -4,15) 0,10 x 1.000.000,- Euro = 100.000,- TL artacağından (Etkinlik oranı 1 çıkacaktır.

Çünkü piyasadaki Euro kuru ile forward sözleşmelerinin değeri 4,15 TL/Euro'dan daha önce değerlendirilmişti ve vade sonunda da her ikisindeki kur artışı aynı 0,10 TL/Euro olmuştur. Bu durumda Etkinlik Oranı: 100.000,-TL/100.000,-TL= 1'dir.), yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

	...01.2018		
116 Türev Araçlar H.		100.000,-	
116.00Forward Sözleşmeler			
552 Yurt Dışındaki Net Yatırıma Karşı Korunma Kazançları H.			100.000,-
Kur değerindeki artışın kaydı.			
	...01.2018		
102 Bankalar H.		4.250.000,-	
102.01 Euro Mevduatı			
102 Bankalar H.			4.100.000,-
102.00 TL Mevduatı			
116 Türev Araçlar H			150.000,-
116.00Forward Sözleşmeler			
Sözleşmedeki kurdan Euro alış kaydı.			
	...01.2018		
941 Forward Sözleşmeden Alacaklılar H.		4.100.000,-	
940 Forward Sözleşmelerden Borçlular H.			4.100.000,-
Nazım hesabın kapatılması kaydı.			



Yukarıda bağlı ortaklık alım işlemler ile ilgili risk sona erdiğinden korunma yedeği olarak özkaynaklarda izlenen 552 Yurt Dışındaki Net Yatırıma Karşı Korunma Kayıpları veya Kazançları hesabının

Geçmiş Yıllar Karı veya Zararı hesaplarına aktarılarak kapatılması gerekir. Bu durumda yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

	...01.2018		
552 Yurt Dışındaki Net Yatırıma Karşı Korunma Kazançları H.		150.000,-	
	570 Geçmiş Yıl Karları H.		150.000,-
Korunma muhasebesinin sona ermesi kaydı.			

#### 4.7. Vergi Etkisi

Korunma muhasebesinin sona ermesinden önce kaydedilen kayıp ve kazançların vergi etkisi bağlamında geçici fark yarattığı, bu nedenle geçici farkların vergi etkisinin ayrıca izlenmesi gerektirmektedir. Vergi etkisi, BOBİ FRS'nin 23.bölümünde ele alınmış muhasebe kuralları ile vergi kuralları arasındaki farklılıklardan ötürü ortaya çıkan fazla yada eksik hesaplanmış vergilerin izlenmesini ele alan özel bir konudur.

Vergi etkisinin izlenmesi ile ilgili birçok uygulama olmakla birlikte, en yaygın uygulama, geçici farkların yıl içinde nazım hesaplarla izlenmesi, yıl sonunda ise vergi etkisinin hesaplanarak tek kayıtla mali tablolara aktarılmasının sağlanmasıdır.

Kanunen kabul edilmeyen giderler ve gelirler yıl içinde sürekli kabul edilmeyenler ve geçici kabul edilmeyenler olarak tasnif edilmelidirler. Geçici kabul edilmeyenler de kendi içinde Vergilendirilebilir ve İndirilebilir geçici farklar olarak tasnif edilirler ve nazım hesaplarla düzenli takip edilirler. Yıl sonunda ise vergilendirilebilir geçici farklar ile indirilebilir geçici farklar arasındaki fark üzerinden vergi etkisi hesaplanarak tek kayıtla mali tablolara yansıtılması sağlanır. Vergi etkisi, finansal durum tablosunda "Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü" yada "Ertelenmiş Vergi Varlığı" olarak yer alırken, Kar veya Zarar tablosunda "Ertelenmiş Vergi Gideri" ve Ertelenmiş Vergi Geliri" olarak yer alır.

Konu bütünlüğü bozulmaması nedeniyle, bu konuya makalede yer verilmemiştir.

#### 5. SONUÇ

Riskten korunma muhasebesi, özellikle kur ve emtia fiyatlarının aşırı değişken olduğu riskli piyasalarda işlem yapan işletmeler için önem arz etmektedir. BOBİ FRS'de, riskten korunma muhasebesini uygulamaya karar veren işletmeler için muhasebeleştirme ilkelerini açıklanmıştır. Ancak, 9.45 ile 9.55 paragrafları arasında açıklanan bu ilkelerin yoruma ve ek açıklamaya ihtiyacı vardır. Nitekim bu çalışma, sözkonusu ihtiyacın giderilmesine katkı sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

BOBİ FRS'de, riskten korunma muhasebesinin uygulanmasında, korunma aracının gerçeğe uygun değerindeki artış ve azalışlar, riskten korunma aracının niteliğine ve etkinliğine göre özkaynaklarda ya da gelir tablosunda izlenebilmektedir. Kayda alınmış türev ürünün değişken faiz oranı riskinden korunmak için alınmış olan, Bir kesin taahhüde veya gerçekleşme ihtimali yüksek tahmini bir işleme ilişkin kur riskinden korunmak için alınmış olan, Gerçekleşme ihtimali yüksek tahmini bir işleme ilişkin emtia fiyatı riskinden korunmak için alınmış olan ve son olarak Yurtdışındaki net yatırımların kur riskine karşı korunmak için alınmış olan türev ürünlerin etkin kısmı korunma yedeği olarak özkaynaklarda izlenirken, etkin olmayan kısmı gelir tablosunda izlenmektedir. Riskten korunma muhasebesine son verildiğinde ise özkaynaklarda izlenen korunma yedeklerinin gelir tablosuna aktarılması istenmektedir. Sadece korunma yedekleri içinde izlenen yurtdışındaki net yatırımların kur riskine karşı korunmak için alınmış olan türev ürünlerinden doğan kazanç ve

kayıplarının doğrudan Geçmiş Yıl Karları veya Zararları hesabına aktarılması istenmektedir.

BOBİ FRS’de, her işletmenin hesap planlarını kendine özgü tasarlama hakkı bulunmaktadır. Bu çalışmada, BOBİ

FRS’yi kullanacak işletmelerin riskten korunma muhasebesini uygulamaları halinde kullanabilecekleri hesap planı önerisi ve öneride yer alan hesapların nasıl kullanacaklarına dair örnek uygulamalar üzerinde durulmuş ve konu ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

#### KAYNAKÇA

- ADIGÜZEL, H. ve YILMAZ, A. A. (2015). "Türev Ürünlerin Finansal Riskten Korunma Aracı Olarak Uluslararası Muhasebe Standartları Kapsamında Muhasebeleştirilmesi", Mali Çözüm Dergisi-ISMMMO, (131): 11-27.
- AKDOĞAN, N. ve TENKER, N. (2007). Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri, 12. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- AKGÜN, A. İ. (2007). Vadeli İşlemlere Yönelik Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının Türkiye Açısından Değerlendirilmesi ve Muhasebeleştirilmesi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAŞBİLİCİ, O. (2006). Uluslararası Muhasebe Standartlarına Göre Türev Ürünlerin Muhasebeleştirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- BİRGİLİ, E. vd. (2005). "Futures Sözleşmeleri ve Muhasebeleştirilmesi", Muhasebe ve Finansman Dergisi, (26): 109-119.
- ÇAKIR, H. M. ve SABUNCU, B. (2016). "Riskten Korunma Amaçlı Türev Araçların Türkiye Muhasebe Standartları Kapsamında Muhasebeleştirilmesi", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (25), 121-137.
- ÇÖMLEKÇİ, İ. ve GÜNGÖR, B. (2012). "Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Muhasebe – Finans Yöneticilerinin Finansal Riskten Korunma Yöntemlerine İlişkin Algıları", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (33): 49-66.
- DEMİR, V. (2015). TFRS/TMS Kapsamında Finansal Araçlar-Sunum/Muhasebeleştirme ve Ölçme/Açıklamalar, 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, İstanbul.
- DİNÇ, E. ve ATASEL, O. Y. (2016). "Türkiye’deki Muhasebe Anlayışının Gelişim Süreci ve Mevcut Durumun İncelenmesi", Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, (12): 267- 283.
- DİNÇ, E. ve ATASEL, O. Y. (2018). "Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı (BOBİ FRS) Kapsamında Riskten Korunma Muhasebesi", 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Konferansı, İzmir.
- ERSOY, E. (2011). "Türkiye’de ve Dünyada Organize Türev Piyasaların Gelişimi", Muhasebe ve Finansman Dergisi. (51): 63-80.
- ERSOY, E. ve ÜNLÜ, U. (2016). "Tezgahüstü Türev Piyasa İşlemleri", Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(1): 143-162.
- GÜNDÜZ, L. ve TUTAL, M. (1995). Türev Ürünlerin Muhasebeleştirilmesi: Türkiye Uygulaması Üzerine Bir Öneri, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul.
- HAFTACI, V. ve PEHLİVANLI, D. (2007). "UMS 39 ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (13): 139-151.

15. KALAFAT, M. (2010). Hedge Muhasebesi ve Finansal Türev Ürünler: Karşılaştırmalı Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
16. KGK (2014). “TMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme Standardı”, <http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2016Seti/TMS39.pdf> (11.11.2016).
17. KGK (2017). “TFRS 9 Finansal Araçlar Standardı”, [http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TFRS/TFRS\\_9\\_2017%20Surumu.pdf](http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TFRS/TFRS_9_2017%20Surumu.pdf) (30.12.2016).
18. KGK (2017). “Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı”, <http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/PDF%20linkleri/BOB%C4%B0%20FRS.pdf> (15.10.2017).
19. KURAR, İ. ve ÇETİN, A. C. (2016). “Türev Araçlarının Risk Yönetim Fonksiyonu: Vadeli İşlem Piyasası Risk Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2): 403-425.
20. KURTCEBE, E. (2015). Türev Finansal Araçlar ve Muhasebeleştirilmesi, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
21. OKUDAN, F. (2010). Finansal Riskten Korunma Muhasebesinde Etkinliği Ölçülmesi, Muhasebe ve Finansman Dergisi, (47): 244- 256.
22. Örtten, R. ve Örtten, İ. (2001). Türev Finansal Araçlar ve Muhasebe Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Ankara.
23. RAMİREZ, J. (2007). Accounting for Derivatives, John Wiley & Sons, Inc.
24. SELVİ, Y. (2009). Türev Ürün Sözleşmelerinin Muhasebesi, <http://www.riskonomi.com/wp/?p=998> (10.10.2017).
25. URL, <http://www.borsaistanbul.com> (01.10.2017).
26. URL, <http://www.borsaistanbul.com/duyurular/2014/08/28/viop-ta-vadeli-islem-ve-opsiyon-sozlesmeleri-gunluk-islem-hacmi-ilk-defa-4-milyar-tl-yi-gecerek-tum-zamanlarin-rekorunu-kirdi> (15.01.2017).
27. TUNCAY, F. E. ve CENGİZ, H. (2016). Faize Dayalı Swap Sözleşmeleri ve Muhasebeleştirilmesi, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (16): 1-22.
28. YÜKÇÜ, S. ve YÜCEL, T. (1995). Bankacılıkta Türev Ürünlerin Muhasebeleştirilmesi, Bugünkü Durum ve Yapılması Gerekenler, Türkiye Bankalar Birliği, İzmir.

## TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNDE İŞBİRLİĞİ VE REKABET: PANZAR VE ROSSE (1987) YAKLAŞIMI

### COLLUSION AND COMPETITION IN THE TURKISH NON-LIFE INSURANCE SECTOR: A PANZAR AND ROSSE (1987) APPROACH

**Tuncay ÇELİK\***

\* Prof. Dr., Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü,  
tcelik@erciyes.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2667-4786>

#### ÖZ

*Geleneksel yapı-davranış performans (SCP) yaklaşımı piyasa yoğunlaşması ile rekabet düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğunu varsayar. Bu yaklaşıma göre yapılan analizlerde piyasa yoğunlaşmasında meydana gelen bir artışın rekabet düzeyini azalttığı kabul edilir ve bu sonuç piyasa davranışı hakkında ortalama bir kaniya sahip olmamıza neden olur. Literatürde daha yeni bir yaklaşım olan yeni ampirik endüstri iktisadi kapsamında geliştirilmiş olan yöntemlerden biri olan Panzar ve Rosse (1987) H indeksi yaklaşımı, spesifik firma verisi kullanımına dayandığı gibi piyasa yapısı hakkında daha kesin bir bilgi sunabilmektedir. İlave olarak bu yaklaşım, SCP'nin aksine yoğunlaşmanın yüksek olduğu piyasaların da rekabetçi davranış sergileyebileceklerini göstermiştir. İşte bu çalışmada Türk sigortacılık sektöründe piyasa yapısı, 2010-2015 dönemi için yıllık olarak firma bilanço verileri kullanılarak Panzar ve Rosse modeliyle tahmin edilmiştir. Söz konusu dönemin başı ve sonunda Türk sigorta sektöründe piyasa işbirlikçi (monopolist) yapı gösterirken, 2011-2013 döneminde monopolistik rekabet ve 2014 yılında da tam rekabetçi bir davranış göstermiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Piyasa yapısı, Türk sigorta sektörü, Panzar ve Rosse modeli

**Jel Kodları:** L11, L22

#### ABSTRACT

*Traditional "structure-conduct and performance paradigm" (SCP) assumes a negative relation between market concentration and level of competition. Analysis carried out within the framework of this paradigm suggest that an increase in market concentration decreases the level of competition, and this leads us to have an average understanding about the market's behaviour. Panzar and Rosse (1987) approach, a relatively recent approach which was developed within the scope of new empirical industry economics, is able to present more exact information about the market structure in addition to being based on usage of specific data on firms. Moreover, contrary to SCP, this approach has indicated that high concentrated markets can exhibit competitive behaviour, too. Hence, this study forecasts the market structure in Turkish insurance sector by Panzar and Rose model using annual balance sheet data of firms over 2010-2015 period. The findings suggest that the market exhibited monopolistic competition behaviour in 2011-2013 period and perfect competition behaviour in 2014, while exhibiting monopolist pattern at the beginning and end of 2010-2015 period.*

**Keywords:** Market structure, Turkish insurance sector, Panzar and Rosse model

**Jel Codes:** L11, L22

## 1. GİRİŞ

Geleneksel endüstri iktisadi teorik olarak piyasaya yeni firma girişlerinin rekabet düzeyini artıracaklarını varsayar. Bain (1951)'e göre piyasaya girişler bu piyasada yoğunlaşma oranının düşmesine ve dolayısıyla da rekabet düzeyinin artmasına sebep olmaktadır. Bununla beraber Demsetz (1973)'in etkin yapı hipotezi piyasada maliyet yapısı diğerlerine göre daha düşük yani daha etkin biçimde üretim yapan firmaların bulunması aslında yoğunlaşma oranının artmasına sebep olacaktır. Eğer yoğunlaşma oranı artışı bu durumdan kaynaklanıyorsa, bu piyasada rekabetçi yapının olmadığı anlamına gelmemektedir. Kısaca belirtmek gerekirse eğer geleneksel SCP yaklaşımı yoğunlaşma oranının artması durumunda piyasada rekabetin azalacağı, etkin firma sayısının artması durumunda da rekabetin artacağını varsaymaktadır. Özellikle 1980'lerden sonra gelişme gösteren yeni ampirik endüstri iktisadı (NEIO) kapsamında geliştirilmiş olan metodolojiler, yoğunlaşmanın yüksek olduğu piyasaların da rekabetçi bir yapı sergileyebileceklerini ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımlardan biri olan Panzar ve Rosse (1987) modeli geleneksel yaklaşımda piyasa yapısı hakkında sadece rekabetin arttığı ya da azaldığı konusunda ortalama bir kaniya varmamıza yarayan göstergelerden ziyade, piyasa yapısının rekabetçi, monopolcü ya da oligopolistik olup olmadığını net olarak ortaya koyan sonuçlar vermektedir.

Bu çalışmada, indirgenmiş formda gelir denklemi tahminine dayanan ve piyasa yapısı hakkında geleneksel yaklaşıma göre daha net bir bilgi sunan Panzar ve Rosse (1987) *H* istatistiği değeri Türkiye'de elementer alanda faaliyet gösteren sigorta şirketleri için tahmin edilmiştir<sup>1</sup>. Bunun için Türkiye Sigorta Birliği tarafından açıklanan sigorta firmalarına ait 2011-2015 dönemi bilanço verileri kullanılmıştır. Bu motivasyonla çalışmamızın giriş bölümünü takiben ikinci bölümde Türkiye'de

sigortacılık sektörü hakkında kısa bir bilgilendirme yapılmış, üçüncü bölümde Panzar ve Rosse (1987) modeli tanıtılmış ve literatür özetlenmiş, dördüncü bölümde model ve tahmin sonuçları verilmiş, beşinci bölümde de genel bir değerlendirme yapılarak çalışmamız sonlandırılmıştır.

## 2. TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNÜN KISA ÖZGEÇMİŞİ

Risk üstlenme faaliyetiyle ekonomide önemli bir katama değer yaratan sigorta sektörünün Türkiye'de modern anlamda gelişimi 1927 yılında çıkarılan "Sigorta ve Sigorta Şirketleri Teftiş ve Murakabesi" kanunuyla başlar. Bu dönemden sonra sektörde yabancı sermayeli şirketlerin varlığı yerini yavaş yavaş yerli şirketlere bırakmaya başlamıştır. 1929 yılında Milli Reasürans Türk Anonim Şirketi kurulmuş ve sigortacılık 1939 yılında Ticaret bakanlığına bağlanmıştır.

Gerçek anlamda sigorta sektörünün Türkiye'deki gelişimi, 1980 yılından sonra alınan kararlarla liberalizasyon sürecinin hızlanmasıyla başlar. Özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren sektördeki regülasyonlara bağlı olarak, piyasaya yeni girişler başlamıştır. Yabancı şirketlerin sektöre yeniden ilgisinin artması bu döneme rastlamaktadır. 1987 yılında sigortacılık sektörü Hazine Müsteşarlığına bağlanarak mali yapının bir parçası haline getirilmiştir. Mayıs 1990'dan sonra ise aşamalı olarak sektörde tarife serbestisine geçilmeye başlamış, 1999 yılında yaşanan Marmara depreminin ardından da Doğal Afet Kanunu Sigortası Kurumu (DASK) faaliyete geçirilmiştir. Ekim 2003 yılında da bireysel emeklilik sigortacılığı faaliyetlerine izin verilmiş, Haziran 2005'de Tarım Sigortaları kanunu (TARSİM) yürürlüğe girerek sektörde faaliyet gösteren firmaların ürün çeşitliliği arttırılmıştır (TSRSB, 2006). Ocak 2014'de zorunlu trafik sigortası uygulamasında tarife tamamen serbest bırakılmıştır. Sektörde yapılan düzenlemelerle genel olarak sektörde rekabetin artması ve ekonomik kayıpları karşılama riskini üstlenen firmaların reel

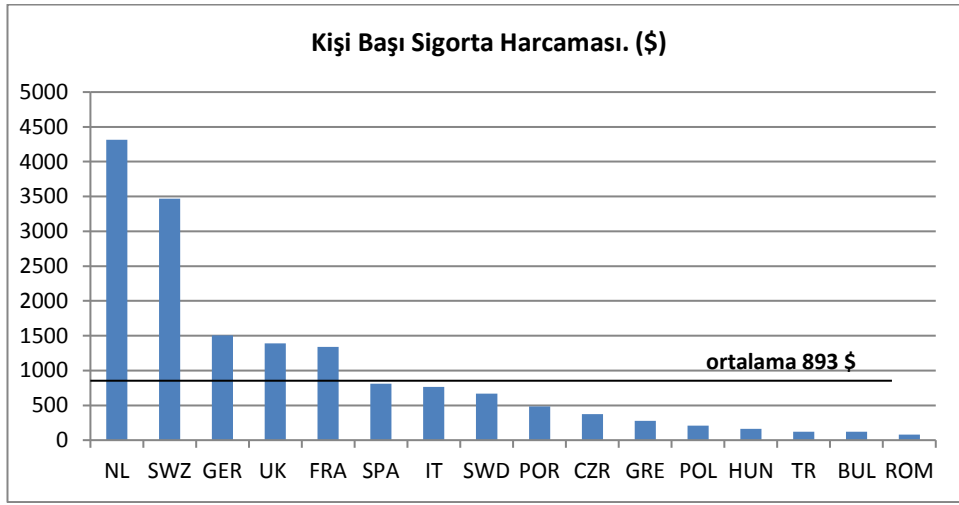
<sup>1</sup> Bu çalışmada hayat sigortası branşında faaliyet gösteren şirketler analiz dışında tutulmuştur.

ekonomiye daha düşük maliyetli prim üretimi sağlamalarıdır.

Son dönemde Türkiye’de sigortacılık sektöründe önemli gelişmeler görülmüşse de, toplam prim üretimi büyüklüğü, sektörde yer alan firma sayısı, kişi başına düşen prim üretimi gibi konularda Avrupa Birliği ortalamasının gerisindedir. OECD istatistikleri dikkate alındığında 2004

yılında İtalya’da 249, Yunanistan’da 105 sigorta firması faaliyet gösterirken aynı yıl Türkiye’de bu sayı 53’tür. Ayrıca yine 2004’de toplam prim üretiminin GSYİH’a oranı AB’de ortalama %8 iken bu oran Türkiye’de %1.5 düzeyindedir. Zaman ilerlese bile Türkiye’de sigorta sektöründe kişi başına sigorta harcaması hala AB ortalamasının oldukça altındadır. Aşağıda verilen grafik bu durumu özetlemektedir.

Grafik 1: 2012 Yılında Hayat Dışı Branşta Sigorta Sektörü (Avrupa ve Türkiye)



Kaynak: Insurance Europe 2014 Report.

Grafikte de görüldüğü gibi Türkiye’de 2012 yılında kişi başı sigorta harcaması AB ortalaması olan 893 \$’ın oldukça altındadır. Türkiye bu konuda sadece Romanya ve Bulgaristan’ın önündedir. Türkiye’de sigorta sektörünün hala istenen düzeyde olmamasının nedeni, toplumda sigorta ihtiyacı ve bilincinin yeterince gelişmemiş olmasına bağlı talep yetersizliği ve ülke ekonomisinde sıkça rastlanan krizlerdir. 2001 yılında yaşanan finansal krizin ardından sektör toplam aktifleri neredeyse yarı yarıya küçülmüştür. Bunun ardından 2008’de yaşanan global finansal krizin ardından da sektörde dalgalanmalar yaşanmış, 2010 yılından itibaren sektör canlanarak bir önceki yıla göre %12 büyüyen sektör 2013’e kadar ortalama her yıl %20 büyümüş, bu yıldan sonra Türkiye ekonomisinde görülen genel ekonomik durgunlukla birlikte sektör 2014’te ancak

%9 büyüme göstermiştir (Market Outlook, 2015). Bu açıdan bakıldığında Türk sigortacılık sektörünün, ülke ekonomisindeki istikrar ve uluslararası gelişmelere son derece duyarlı bir yapı gösterdiğini söyleyebiliriz.

### 3. PANZAR AND ROSSE (1987) MODELİ AND LİTERATÜR

Panzar ve Rosse (1987) modeli, spesifik olarak indirgenmiş formda bir gelir denkleminin tahminine dayanmaktadır. Bireysel bir firma için toplam gelir fonksiyonu, karı maksimum yapan fiyat ve miktarın çarpımından elde edilmektedir. Bu değişkenler firma maliyeti ve piyasa talebine bağlıyken, üretimde kullanılan faktör fiyatları da bu değişkenleri etkilediği için toplam gelir denklemi içinde yer

almaktadır. Piyasa yapısını tahmin etmek üzere indirgenmiş formda bir gelir denklemi elde edebilmek için, temsili bir  $i$  firması için sabit esneklikli bir talep fonksiyonunun söz konusu olduğunu varsayalım (Panzar ve Rosse 1987:445-446; Vesala 1995: 59-60):

$$P_i(y_i, n, A_i) = E_0(n)(y_i)^{e_1} \gamma(A_i) \quad (1)$$

Denklemden yer alan  $e_1$ , algılanan talep esnekliğinin tersine eşittir ( $1/e_1$ ). Dışsal değişkenler için (1) numaralı fonksiyonu log-doğrusal form varsaydığımızda marjinal gelir aşağıdaki gibi olacaktır:<sup>2</sup>

$$\ln R_{y_i}(y_i, n, A_i) = e_0 + e_1 \ln y_i + e_2 \ln A_i \quad (2)$$

Bu denklemde, kısaca,  $e_0 = \ln[(e_1 + 1)E_0(n)]$  olarak tanımlanmıştır.  $i$ . firmanın marjinal maliyetinin ise aşağıdaki log-doğrusal fonksiyon tarafından temsil edildiğini (diğer bir deyişle bu fonksiyonun marjinal maliyet için makul bir yakınlştırma sağladığını) varsayalım:

$$\ln C_{y_i}(y_i, W_i, K_i) = c_0 + c_1 \ln y_i + \sum_{k=1}^m f_k \ln W_k + c_2 \ln K_i \quad (3)$$

Denklemden yer alan  $\sum f_k$  ifadesi, maliyet fonksiyonu üretim faktörlerinin fiyatlarına göre 1. dereceden homojen olduğu için 1'e eşit olacaktır. Kar maksimizasyonu marjinal gelirin marjinal maliyete eşit olmasını gerektirdiği için (2) numaralı denklemi (3) numaralı denkleme eşitleyebilir ve daha sonra da  $\ln y_i^*$  için çözebiliriz:

$$\ln y_i^*(W_i, A_i, K_i) = d_0 + \sum_{k=1}^m g_k \ln W_k + d_1 \ln A_i + d_2 \ln K_i \quad (4)$$

(4) numaralı denklemde yer alan  $d_i$  ( $i = 0, 1, 2$ ) ve  $g_k$  parametreleri aşağıdaki ifadelerle eşittir:

$$d_0 = \frac{c_0 - e_0}{e_1 - c_1} \quad g_k = \frac{f_k}{e_1 - c_1} \quad (k = 1, \dots, m)$$

$$d_1 = -\left(\frac{1}{e_1 - c_1}\right)e_2 \quad d_2 = \left(\frac{1}{e_1 - c_1}\right)c_2$$

$\ln y_i^*$  için türetilen (4) numaralı ifadeyi ve (1) numaralı talep denklemini kullanarak, tahmine yönelik indirgenmiş formda gelir denklemi aşağıdaki gibi elde edilebilir:

$$\begin{aligned} \ln R_i(n, W_i, A_i, K_i) &= \ln [P_i(y_i^*(W_i, A_i, K_i), n, A_i) \cdot y_i^*(W_i, A_i, K_i)] \\ &= \ln P_i(y_i^*, n, A_i) + \ln y_i^*(W_i, A_i, K_i) \\ \ln R &= j_0 + \sum_{k=1}^m h_k \ln W_k + j_1 \ln A_i + j_2 \ln K_i \\ & \quad i = 1, \dots, n \end{aligned} \quad (5)$$

Bu denklemde yer alan  $j_i$  ( $i = 0, 1, 2$ ) ve  $h_k$  parametreleri ise aşağıdaki ifadelerle eşittir:

$$\begin{aligned} j_0 &= [e_0 + (e_1 + 1)d_0] \\ h_k &= (e_1 + 1)g_k \quad (k = 1, \dots, m) \\ j_1 &= [(e_1 + 1)d_1 + e_2] \quad j_2 = [(e_1 + 1)d_2] \end{aligned}$$

(5) numaralı denklem ekonometrik olarak tahmin edildiğinde, elde edilen  $h_k$  ( $k = 1, \dots, m$ ) parametreleri tahmin değerlerinin toplamı (faktör fiyatlarına göre gelir esneklikleri toplamı) Panzar-Rosse  $H$  istatistiği değeri için bir tahmin vermiş olacaktır<sup>3</sup>. Diğer bir deyişle, Panzar-Rosse  $H$  istatistiği değerini, (5) numaralı denklemi tahmin etmek suretiyle,  $H \equiv \sum_{k=1}^m h_k$  şeklinde hesaplamak mümkündür. Faktör fiyatları gelir esnekliği toplamı olan  $H \leq 0$  olduğunda piyasa yapısı monopolcü (işbirliği),  $0 < H < 1$  arasında olduğunda piyasa yapısı monopolcü rekabeti ve  $H = 1$  olduğunda da piyasa yapısı tam rekabeti temsil etmektedir. Ekonometrik tahminlerde  $H \leq 0$  hipotez testinin reddedilmesi monopolcü yapıyı dışlarken,  $H \leq 1$  hipotezinin reddedilmesi de her üç piyasa yapısının da destek bulmaması anlamına gelmektedir. Ayrıca hem  $H \leq 0$  hem de  $H = 1$  hipotezinin reddedilmesi durumunda  $H \leq 1$  hipotezinin

<sup>2</sup> Bu denklemde  $A_i$ , talep koşullarını temsil etmektedir.

<sup>3</sup> Bu denklemde  $A_i$  talep koşullarını,  $K_i$  firma kapasitesini temsile den değişkenleri ifade etmektedir.



kabul edilmesi ise piyasa yapısının istatistiğinin hangi değeri aldığına hangi monopolcü rekabet olduğunu piyasa yapısını temsil ettiği kısaca göstermektedir. Aşağıdaki tabloda  $H$  özetlenmiştir.

Tablo 1:  $H$  istatistiğine karşılık gelen piyasa türleri

Tahmin edilen $H$ değeri	Piyasa Yapısı
$H \leq 0$	Tekel piyasası, işbirlikçi yapı. Her firma kendi talep eğrisi üzerinde bağımsız hareket etmektedir. ( $H$ algılanan talep esnekliğinin azalan bir fonksiyonudur)
$0 < H < 1$	Piyasaya girişlerin serbest olduğu monopolcü rekabet. Chamberlin modeli, fazla kapasite söz konusudur. ( $H$ algılanan talep esnekliğinin artan fonksiyonudur.)
$H = 1$	Tam rekabet piyasası (Etkin, tam kapasite kullanımı söz konusudur)

**Kaynak:** Vesela, 1995:59.

Panzar ve Rosse (1987) modeli Amerikan bankacılık sektörüne ilk defa Shaffer (1982) tarafından uygulanmıştır. Shaffer'in çalışmasından sonra Panzar ve Rosse metodunu farklı ülkelerin bankacılık sektörüne uygulayan çalışmalar hızla artmaya başlamıştır. Nathan and Neave (1989) bu yöntemi Kanada bankacılığına, Molyneux and et. al. (1994), Bikker and Groeveneld (2000), Weill (2004) and Casu and Girardone (2006) Avrupa Birliği bankacılık sektörüne, Vesela (1995) Finlandiya, Cocrosse (2004) İtalya, Günalp ve Çelik (2006) Türkiye, Prasad and Ghosh (2007) and Arrawatia and Misra (2014) Hindistan bankacılığında Panzar ve Rosse  $H$  indeksini tahmin etmişlerdir.

$H$  indeksi tahminin sigortacılık sektörü üzerine tahmini literatürde yok denecek kadar azdır. Bu konudaki ilk çalışma Gülümser ve diğ. (2002) tarafından 1998 yılında 58 firma için Avustralya sigorta sektöründe  $H$  indeksi tahminidir. Gülümser ve diğerleri analiz yılında Avustralya sigortacılık sektörünün rekabetçi bir yapı gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Hemen ardından Tsutsui ve Kamesaka (2005) 1983-2002 dönemi için Japon sigortacılık sektöründe  $H$  indeksi tahmini gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışmada Tsutsui ve Kamesaka, Japon sigortacılık sektöründe eksik rekabetçi bir yapının varlığını bulmuşlardır. Çelik ve Kaplan (2007), 2002-2004 dönemi için Türk

sigortacılık sektöründe non-life firmalar için  $H$  indeksi tahmini yapmışlar ve araştırma döneminde piyasa davranışının monopolcü olduğunu bulmuşlardır. Kasman ve Turgutlu (2008) 1996-2004 dönemi için Türk sigortacılık sektöründe non-life firmalar için  $H$  indeksi tahmin etmişler ve dönem boyunca piyasa davranışının monopolcü rekabet tarafından karakterize edildiğini bulmuşlardır. Coccoresse (2010) 1998-2003 döneminde 39 İtalyan sigorta şirketi için yaptığı  $H$  indeksi tahmininde sektörde monopolcü davranışın hakim olduğu sonucuna ulaşmıştır. Todorov (2016) 2005-2014 dönemi Bulgaristan sigortacılığı için yaptığı  $H$  indeksi tahmininde sektördeki piyasa yapısının rekabetçi davranıştan oldukça uzak bir görüntü çizdiği sonucuna ulaşmıştır.

#### 4. EKONOMTERİK MODEL VE TAHMİN SONUÇLARI

Bu çalışmada Türk Sigortacılık sektöründe piyasa yapısını tahmin etmek için Türk Sigorta Birliği tarafından açıklanan firmalara ait bilanço verileri kullanılmıştır. Türk sigortacılık sektöründe piyasa yapısı 2010-2015 döneminde yıllara göre 34 ile 39 arasında değişen hayat dışı sigorta firma (non-life insurance firms) sayısı dikkate

alınarak yıllık olarak tahmin edilmiştir<sup>4</sup>. Piyasa yapısı hakkında bilgi veren Panzar ve Rosse  $H$  indeksi tahmini için oluşturduğumuz indirgenmiş formda gelir denklemi çapraz kesit verisi kullanılarak en küçük kareler yöntemi ile tahmin edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

$$\ln TG_i = \alpha_0 + \alpha_1 \ln PGID_i + \alpha_2 \ln YGID_i + \alpha_3 \ln DGID_i + \alpha_4 \ln PRGEL_i + \alpha_5 \ln TGEL_i + \alpha_6 \ln FGEL_i + \varepsilon_i$$

(6)

Aşağıda modelde kullanılan değişkenlerin tanımlamaları verilmiştir. Buna göre:

**Bağımlı değişken:**

$TG_i$  : *i.firma toplam geliri*

**Bağımsız Değişkenler:**

$PGID_i$  : *i.firma toplam personel giderleri/toplam giderler*

$YGID_i$  : *i.firma toplam yönetim ve pazarlama giderleri/toplam giderler*

$DGID_i$  : *i.firma toplam diğer giderler/toplam giderler<sup>5</sup>*

$PRGEL_i$  : *i.firma toplam prim geliri/toplam gelirler*

$TGEL_i$  : *i.firma toplam teknik geliri/toplam gelirler*

$FGEL_i$  : *i.firma toplam finansal geliri/toplam gelirler*

$\varepsilon_i$  : *Hata terimi*

(6) numaralı denklemde yer alan ilk üç değişken olan  $PGID$ ,  $YGID$  ve  $DGID$  sigorta sektörünün girdileridir ve birim fiyat olarak modele dahil edilmişlerdir. Bu değişkenler (5) numaralı denklemde  $W_k$  vektörünün elemanlarını oluşturmaktadır. İşte Panzar ve Rosse (1987)  $H$  istatistiği değeri, tahmin edilen (6) numaralı denklemdeki bu ilk üç girdinin fiyatlarına göre gelir esneklikleri toplamından ( $H = \alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3$ ) oluşmaktadır.  $H$

istatistiği, Tablo 1’de verildiği gibi alacağı farklı değerlere göre farklı piyasa yapısını temsil edecektir.

Finansal aracılık yaklaşımı kapsamında sigorta şirketleri müşterilerine belli bir hizmet demeti sunar. Bu hizmet demetinin en önemli unsuru, sigorta firmalarının gelecekte ödemeyi vaat ettikleri tazminatlardır. Gelecekte muhtemel zararlar karşılığı tazminat ödemeyi garanti eden sigorta şirketleri bu sayede müşterilerine poliçe satarak prim geliri elde ederler (Brocket ve diğ., 2005). Bu hizmetin sunulmasında rol oynayan girdilerin başında işgücü gelir. Bu nedenle (6) numaralı denklemde sigorta firmasının ilk girdisi olarak birim işgücü gideri ( $PGID$ ) dikkate alınmıştır. Sigorta hizmetinin sunulması ve daha çok poliçe satılabilmesi için yönetim ve pazarlama birimlerinin faaliyetleri de önemlidir. Bu nedenle (6) numaralı denklemde sektörün ikinci girdisi olarak birim yönetim ve pazarlama gideri ( $YGID$ ) dikkate alınmıştır. Sektörün son girdisi olarak da, bu hizmetin sunulabilmesi için gerekli olan sabit varlıklar ve tazminatlar için yapılan ödemeler toplamından oluşan diğer brim giderler ( $DGID$ ) dikkate alınmıştır. Sigorta sektörünün girdilerini temsilen modelde yer alan bu üç değişkene ait katsayıların toplamından oluşan Panzar ve Rosse  $H$  indeksi bize piyasa yapısı ve rekabetçi davranış hakkında bilgi verebilecektir. Teorik olarak girdi fiyatlarında meydana gelen bir artış sektör geliri üzerinde azaltıcı bir etki yaratacağı için, bu değişkenlerin katsayı işaretleri negatif beklenmektedir. Personel, sabit varlıklara ve yönetime yapılan harcamaların verimliliği arttırması, iyi pazarlama hizmetinin poliçe ve prim üretimine olumlu yansımaları durumunda sektör geliri artabileceği için girdilere ait katsayı işaretleri pozitif de olabilecektir.

Girdiler dışında (6) numaralı denklemde yer alan diğer değişkenler kontrol değişkenleri olarak modele dahil edilmiş ve 5 numaralı denklemde yer alan  $A$  ve  $K$  vektörünü temsil eden değişkenlerdir. Sigorta firmalarının ana faaliyet gelirini oluşturan brim prim gelirleri ( $PRGEL$ ), firmanın

<sup>4</sup> Türkiye Sigorta Birliği tarafından açıklanan 3’er aylık bilanço verileri yıllık veriye dönüştürülmüştür.

<sup>5</sup> Diğer giderler: Sabit ve tazminat giderleri toplamı

poliçelerine olan talebi temsil etmektedir. Firmaların prim gelirlerinde medya gelen bir artış, firma toplam gelirine olumlu yansıtacağı için bu değişkene ait katsayı işareti pozitif olarak beklenmektedir. Diğer bir kontrol değişkeni olan teknik gelir (*TGEL*) de, Türk sigortacılık sektöründe önemli bir gelir kalemidir. Coccorese (2012), teknik gelirin risk büyüklüğünü etkileyen önemli bir değişken olduğunu varsaymaktadır. Firmaların teknik gelirlerinde ortaya çıkan bir artış, toplam gelirlerini de artıracığı için bu değişkenin beklenen işareti de pozitiftir. Modelde yer alan son değişken, sigorta firmalarının üstlendikleri riske karşı sahip oldukları gelir portföyünü değerlendirdikleri finansal yatırımlardan elde ettikleri gelir toplamından oluşan (*FGEL*)'dir. Benzer şekilde sigorta firmalarının finansal gelirlerinde meydana gelen bir artışın toplam gelirlerinde de bir artış yaratacağı varsayıldığında, bu değişkenin de beklenen katsayı işareti pozitif olacaktır.

Literatürde yer alan bir çok çalışmada toplam varlıklar firmanın kapasitesini (ölçeğini) belirleyen önemli bir değişken olarak tahminlerde yerini almıştır. Varsayım olarak, yüksek toplam varlık firma ölçeğinin de büyük olduğu anlamına gelmektedir. Bununla birlikte Bikker ve diğ. (2006) toplam varlıkların tahmin edilen toplam gelir denkleminde yer almasının yanlı sonuçlar vereceğini bulmuşlardır. Bu nedenle onlara göre tahmin edilen toplam gelir denkleminde toplam varlık değişkeni yer almamalıdır. Bu nedenle bu çalışmada tahmin edilen (6) numaralı modele, piyasa yapısını doğru tahmin edebilmek amacıyla Bikker ve diğ. (2006)'nin uyarısı dikkate alınarak toplam varlık değişkeni dahil edilmemiştir. Hayat dışı Türk sigortacılık sektöründe 2010-2015 dönemi için yıllık olarak tahmin ettiğimiz (6) numaralı indirgenmiş formda gelir denklemi sonuçları aşağıda Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Panzar and Rosse *H* istatistiği tahmin sonuçları (2010-2015)

Değişkenler	Yıllar					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	<b>Katsayılar</b>					
<i>PGİD</i>	-0.72	0.42	-0.24	0.68	0.62	0.10
<i>YGİD</i>	0.82	-0.15	-0.32	-1.13	-0.97	-0.02
<i>DGİD</i>	0.02	0.22	1.09	1.14	1.24	-0.01
<i>PRGEL</i>	1.41	1.05	1.34	2.35	-0.36	0.74
<i>TGEL</i>	1.30	-1.49	2.30	1.34	0.41	0.25
<i>FGEL</i>	1.52	-0.60	2.21	1.57	0.26	0.33
$R^2$	0.68	0.70	0.66	0.76	0.68	0.72
D-Watson	1.87	2.02	1.78	1.94	1.93	1.93
F istatistiği	9.48	12.08	9.46	15.25	11.94	15.70
<b><i>H</i> istatistiği</b>	0.14	0.49	0.53	0.69	0.89	0.07
<b>Wald testi</b>	$H = \alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 = 0$ ya da =1 in test edilmesi (%5 anlamlılık düzeyinde)					
<i>H</i> ist. = 0	0.17	0.00	0.01	0.01	0.02	0.21
<i>H</i> ist. = 1	0.02	0.03	0.02	0.00	0.24	0.01
n: gözlem	34	36	36	37	39	38

**Not:** tabloda gri olarak verilmiş değerler *F* olasılık değerleridir. Buna göre %5 anlamlılık düzeyinde Wald testi,  $H=0$  hipotezi için olasılık değerinin örneğin %17>%5 olması durumunda  $H_0=0$  hipotezi kabul edilirken  $H_1$  karşıt hipotezi reddedilir.

Modelde yer alan değişkenler teorik olarak genelde beklenen işaretlere sahiptir. Teorik olarak beklenen işarete sahip olmayan değişkenler de genelde istatistiki olarak anlamsız çıkmıştır. Tablo 1’de görüldüğü gibi dönem boyu tahminlerin  $R^2$ ’si ortalama 0.70 seviyelerindedir. Modelde sigortacılık sektörü toplam gelirini açıkladığı düşünülen değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü yeterli düzeydedir. Yıllık tahmin yapıldığı için durağanlık probleminin olmadığı varsayılmıştır ve yıllık tahminlerde Durbin-Watson istatistiği değerleri de problemin olmadığını göstermektedir.

Konumuz açısından odak noktamız olan Panzar ve Rosse  $H$  indeksi değerleri ise yıldan yıla farklılık göstermektedir. 2010 yılında  $H$  indeksi değeri 0.14, Wald test sonucuna göre istatistiki olarak 0’dan farksızdır ve Türk sigortacılık sektörü 2010 yılında monopolcü (işbirlikçi) bir yapıya sahiptir. Sektörde bu yılı takiben rekabetçi davranışlarda artış meydana gelmiştir. 2011, 2012 ve 2013 yıllarında sırasıyla  $H$  indeksi istatistiki olarak 0.49, 0.53 ve 0.69 değeri almış ve bu değerler Wald test sonucuna göre istatistiki olarak pozitif ve 1’den küçüktür. Bu sonuç, söz konusu bu üç yılda sektörün rekabetçi bir yapı kazandığını göstermektedir. Söz konusu bu dönemde Türk sigortacılık sektöründe piyasa yapısı monopolcü rekabettir. 6 yıllık dönem içinde rekabetçi davranışın en yüksek olduğu yıl 2014’tür. Bu yıl  $H$  indeksi 0.89 değeri, Wald test sonucuna göre istatistiki olarak pozitif ve 1’e eşittir. Bu sonuç 2014 yılında Türk sigortacılık sektörünün tam rekabetçi bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Sektördeki piyasa yapısı açısından ortaya çıkmış olan bu olumlu gelişme yerini rekabetçi davranışta gerilemeye bırakmıştır. Analizimizde yer alan son yıl olan 2015’de Türk sigortacılık sektörü 2010 yılındaki gibi yeniden monopolcü bir yapı sergilemiştir. Tahmin sonuçları kesin olarak göstermiştir ki, 2010-2015 döneminde Türk sigortacılık sektöründe rekabet istikrarsız ve dalgalanan bir yapı göstermiştir.

Türk sigortacılık sektöründe piyasa yapısı davranışını belirlemek üzere Çelik ve Kaplan (2007) 2002-2004 dönemi için, Kasman ve diğ. (2008) tarafından yapılmış çalışmada 1996-2004 dönemi için panel data analizi ile tüm dönem için ortalama yapıyı gösteren  $H$  indeksi tahmin edilmiştir. İncelediğimiz dönem ve ekonometrik yöntem benzer olmamakla birlikte Çelik ve Kaplan (2007) analiz döneminde Türk sigortacılık sektöründe monopolcü, Kasman ve diğ. (2008) ele aldığı dönemde Türk sigortacılık sektöründe piyasa yapısının monopolistik rekabet davranış tarafından belirlendiğini belirlemişlerdir. Bu çalışmada ele aldığımız 6 yıllık dönemin yarısında da piyasa yapısı monopolistik rekabetçi piyasa davranış tarafından belirlenmektedir.

## 5. SONUÇ

Sigorta şirketleri, gelecekte ortaya çıkması muhtemel ekonomik kayıpların karşılanması için tazminat ödemeyi kabul etmiş, bu tazminatlar için de müşterilerinden prim toplayan ve bu primleri finansal olarak değerlendiren kurumlardır. Reel ekonomik aktivitenin sorunsuz işlemesi ve zararların tazmin edilmesinde önemli rol oynayan sigorta sektörü, tarifelerin serbest bırakılmasıyla ortaya çıkacak olan rekabet ortamında müşterilerine daha ucuz maliyetli poliçe imkanları sunabilecekler ve bu da ekonomik katma değere olumlu yansıtacaktır. Bu açıdan bakıldığında sektördeki düzenlemelerin rekabet artırıcı etkiler doğurması beklenmektedir. Bu nedenle birçok ülkede sektörde rekabet artırıcı uygulama ve düzenlemelere sıkça başvurulduğu görülmektedir. Yapılan düzenlemelerin sektörde rekabeti ne derecede etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi de endüstri ekonomisinin önemli alanlarından biri olmuştur. Geleneksel SCP yaklaşımı, yoğunlaşma ile rekabet arasında negatif bir ilişki varsayar ve yoğunlaşma oranlarında meydana gelen artış ve azalışları rekabetle ilişkilendirir. Burada rekabetçi davranış hakkında genel

eğilim görülebilir fakat piyasa yapısının tam olarak ne olduğu söylenemez. Oysaki SCP'ye göre daha yeni olan NEIO yaklaşımı kapsamında geliştirilmiş olan modeller, yoğunlaşmanın yüksek olduğu piyasaların da rekabetçi davranış sergilediğini ispat etmişlerdir. Bu yaklaşımlardan biri olan Panzar ve Rosse *H* indeksi tahmini, sektörde piyasa yapısının monopol, monopolcü rekabet ya da tam rekabet olduğunu net olarak gösterebilmektedir. Bu yaklaşım SCP de kullanılan toplulaştırılmış piyasa verisinden ziyade, firma spesifik veri kullanımına dayalıdır. İşte bu çalışmada Türk bankacılık

sektöründe rekabetçi davranıştaki gelişmeler Panzar ve Rosse *H* indeksi tahmini ile, 2010-2015 dönemi için yıllık olarak yapılmıştır. Çapraz kesit verisi kullanılarak yapılan ekonometrik tahminlerimiz analiz dönemin başı ve sonunda Türk sigorta sektöründe piyasa yapısının monopolcü (işbirlikçi), 2011-2013 döneminde monopolistik rekabetçi ve 2014 yılında da tam rekabetçi davranış tarafından karakterize edildiğini göstermiştir. Tahmin sonuçları kesin olarak göstermiştir ki, 2010-2015 döneminde Türk sigortacılık sektöründe rekabet istikrarsız ve dalgalanan bir yapı sergilemiştir.

#### KAYNAKÇA

1. ARRAWATIA R. and A. MİSRA (2014), "Competition, Concentration and the Relevance of New Banks'Entry in the Indian Banking System", *Global Business Review*, 15(2) 223–236
2. BAIN, J.S. (1951), "Relation of Profit Rate to Industry Concentration", *Quarterly Journal of Economics*, 65, 293-324.
3. BIKKER, J. A. ve GROENEVELD, J. M. (2000), "Competition and Concentration in the EU Banking Industry", *Kredit und Kapital*, 33, 62-98.
4. BIKKER, J.A., L. SPIERDIJK ve P. Finnie, (2006), "Misspecification in the Panzar-Rosse Model: Assessing Competition in the Banking Industry", *DNB Working Paper*, 114.
5. BROCKETT, P.L./COOPER, W. W./GOLDEN, L. L./ROUSSEAU, J. J./WANG, Y. (2005), "Financial Intermediary Versus Production Approach to Efficiency of Marketing Distribution Systems and Organisational Structure of Insurance Companies," *Journal of Risk and Insurance*, 72/3: 393-412.
6. CASU, B. ve GIRARDONE C. (2006), "Bank Competition, concentration and Efficiency in the Single European Market", *The Manchester School*, 74(4), 441-468.
7. COCCORESE, P. (2004), "Banking competition and macroeconomic conditions: a disaggregate analysis", *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 14, 203–19.
8. COCCORESE, P. (2010), "Information Exchange as a Means of Collusion: The Case of the Italian Car Insurance Market", *Journal of Industry, Competition and Trade* 10(1):55-70.
9. ÇELİK T. ve M. KAPLAN (2007), "Türk Bankacılık Sektöründe Etkinlik ve Rekabet 2002-2007", *Sosyo Ekonomi*, 2:7-28.
10. DEMSETZ, H (1973), "Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy", *Journal of Law and Economics*, 16,(1), 1-9.
11. GÜLÜMSER, M.; TONKİNUND, R. S. ve JÜTTNER, D. J. (2002), "Competition in the General Insurance Industry", *Zvers Wiss*, 453-481.
12. GÜNALP, B. ve ÇELİK, T. (2006), "Competition in the Turkish Banking Industry", *Applied Economics*, 38(11): 1335-1342.

13. IE (2014), Insurance Europe Annual Report, France. <https://www.insuranceeurope.eu/sites/default/files/attachments/Annual%20report%202013-2014.pdf>
14. KASMAN A. ve E. TURGUTLU (2007), Competitive Conditions in the Turkish Non-Life Insurance Industry 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi 24-25 Mayıs 2007 – İnönü Üniversitesi Malatya
15. MOLYNEUX, P., WILLIAMS, L. ve THORNTON, J. (1994), “Competitive Conditions in European Banking”, *Journal of Banking and Finance*, 18, 445-459.
16. NATHAN, A. and NEAVE, E. H. (1989) Competition and contestability in Canada’s financial system: empirical results, *Canadian Journal of Economics*, 22, 576–93.
17. PANZAR, J. C. and ROSSE, J. N. (1987), Testing for ‘Monopoly’ equilibrium, *Journal of Industrial Economics*, 35, 443–56.
18. PRASAD A. ve GHOSH S. (2007), “Competition in Indian Banking”, *South Asian Economic Journal*, 8(2):265-284.
19. TSUTSUI, Y. ve KAMESAKA, A. (2005), “Degree of Competition in the Japanese Securities Industry”, *Journal of Economics and Business*, 57, 360-374.
20. TSRSB (2006), Türkiye Sigorta ve Reasüranslar Birliği web sayfası, [www.tsrsb.org.tr](http://www.tsrsb.org.tr), (17/08/06)
21. TSRSB (2015), Insurance And Reinsurance Market Outlook, Türkiye Sigorta ve Reasüranslar Birliği Yayını, İstanbul, 2015.
22. SHAFFER, S. (1982), A non-structural test for competition in financial markets, in *Proceedings of a Conference on Bank Structure and Competition*, Federal Reserve Bank of Chicago, Chicago, 225–43.
23. VESALA, J. (1995), Testing for Competition in Banking: Behavioral Evidence from Finland, *Bank of Finland Studies E:1*, Helsinki.
24. WEILL, L. (2004), “On the Relationship between Competition and Efficiency in the EU Banking Sector”, *Kredit und Capital*, 37, (3), 329-352.
25. TODOROV A. B. (2016), Assessing Competition in the Bulgarian Insurance Industry: A Panzar-Rosse Approach, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 872-879.

## ÇALIŞMA HAYATINDA DUYGUSAL EMEK VE İŞE YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA<sup>1</sup>

### WORKING LIFE THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND ALIENATION: AN APPLICATION ON BANK EMPLOYEES

Funda Çivit KÖKDEN\*, Murşit İŞİK\*\*

\* Bilim Uzmanı, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD, funda.civit@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1461-202X>

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, mursitisik@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9855-6290>

#### ÖZ

*Küreselleşen dünyada hizmet sektöründe yaşanan rekabetçi politikalar çalışanların duygularının da çalışma hayatının kaçınılmaz bir parçası olmasına neden olmuştur. Müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla çalışanlar duygularını içinde buldukları kurumun hedef ve amaçları ile uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bu uyumu sağlayabilmek için çalışanlar birebir, sözlü veya yazılı olarak etkileşimde olduğu kişilere karşı duygusal emek gösteriminde bulunmaktadır.*

*Hizmet sektöründe bankacılık, satış- pazarlama ve müşteri memnuniyeti odaklı müşteri ilişkilerinin en yoğun yaşandığı sektörlerden biridir. Banka çalışanları müşterilerle sık ve uzun sürelerde iletişim halindedirler. Bu iletişim sırasında bankaların belirlenen hedefleri doğrultusunda çalışanların duygularını karşı tarafa ne kadar doğru aktarabildiği çok önemli hale gelmektedir.*

*Bu çalışmanın genel amacını, banka çalışanlarının duygusal emek ve işe yabancılaşma algılarına etki eden değişkenleri belirlemek ve ayrıca duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisini ortaya koymak oluşturmaktadır. Sonuç olarak özel bankalarda istihdam edilen banka çalışanlarının duygusal emek ve işe yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Duygusal Emek, İşe Yabancılaşma, Bankacılık*

**Jel Kodları:** *A13,A140,G21*

#### ABSTRACT

*Competitive policies in the service sector in the globalizing world have also caused employees' feelings to be an inevitable part of their working life. To ensure customer satisfaction, employees strive to align their feelings with the goals and objectives of the institution they are in. In order to achieve this adaptation, employees are exposed to emotional labor as opposed to those who interact individually, verbally or in writing.*

*Service sector banking, sales-marketing and customer satisfaction are among the sectors where customer relations are most intense. Bank employees communicate with customers frequently and for a long time. During this communication, it becomes very important for banks to transfer their employees' feelings toward the other party towards the targets set.*

*The overall aim of this study is to determine the variables affecting the perceptions of bank employees' emotional labor and alienation to work, as well as revealing the relationship between*

<sup>1</sup> Bu çalışma Funda Çivit KÖKDEN tarafından Dr.Öğr.Üyesi Murşit İŞİK danışmanlığında hazırlanan “Çalışma Hayatında Duygusal Emek ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” konulu tezden türetilmiştir.

*emotional labor and alienation to work. As a result, it has been determined that bank employees employed in private banks have a significant relationship between emotional labor and work alienation levels.*

**Keywords:** Emotional Labor, Alienation to Work, Banking

**Jel Codes:** A13,A140,G21

## GİRİŞ

Günümüzde hizmet sağlayıcı işletmelerin pazar paylarındaki yaşanan değişimlere bakıldığında, hizmet sektörünün her geçen gün geliştiği ve dünya GSMH'si içerisindeki artan payı dikkat çekmektedir. Özellikle yapısal olarak değişimin sanayi sektöründen hizmet sektörüne kaydığı gözlemlenebilmektedir. Hizmet sektöründeki büyüme ile bu sektörde istihdam edilen kişi sayısı da her geçen gün artmaktadır. İstihdamın artması ise beraberinde belirli problemlerin ve farklı kavramların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

İşletmelerin, değişen koşullara ayak uydurabilmek ve rekabet edebilmek için yeni stratejiler aradığı görülmektedir. Bu amaçla çalışanlarının müşteri memnuniyeti odaklı çalışabilmeleri için çeşitli eğitim vb. etkinliklere katılımlarını sağlamaktadırlar. Hizmet sektöründe müşterilerle birebir ilişki halinde olan çalışanlardan bedensel olarak harcadıkları emeğin yanında, özellikle; duygularını karşı tarafa yansıtma konusunda kendisini geliştirmesi beklenmektedir. Küreselleşen dünyada çalışanların duyguları tamamen işletmenin amaçları doğrultusunda kullanılan bir araç haline almaktadır. Belirlenen hedefler ve amaçlar doğrultusunda çalışanların duyguları müşteri memnuniyetine hitap edecek bir hal almaktadır. Bu da beraberinde günümüzde emek kavramının yeni görünümü olan duygusal emek kavramını gündeme getirmektedir. Çünkü çalışanların mekanik bir robot gibi düşünülüp, teorik olarak verimlerinin artırılmasına yönelik çalışmalar işe yabancılaşmalarına neden olmuştur.

Hizmet sektöründe bankacılık; müşteri ile çalışan ilişkisinin yoğun olarak yaşandığı

sektörlerden biridir. Satış ve pazarlama odaklı Bankaların karlılığı çalışanlarının müşterilerle iletişimde duygularını karşı tarafa doğru bir şekilde iletibilmelerine bağlıdır. Bu amaçla çalışanlarının duygu gösterim performanslarını arttırmak amacıyla eğitim, seminer vb. çalışmalar yapmaktadırlar. Çalışanlardan müşteri ile iletişimde kendileri gibi değil adeta bir tiyatro sahnesindeymiş gibi pazarlayacağı ürüne odaklanarak duygularını ifade etmesi beklenmektedir. Bu da bir süre sonra çalışanın önce kendisine daha sonra da işe yabancılaşmasına neden olabilmektedir.

## 1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Duygusal emeği ilk tanımlayan Hochschild'a göre duygusal emek, "hizmetin sahte, çalışanların aktör, müşterilerinde izleyici olduğu bir oyundur" (Hochschild, 1983: 7).

Duyguların Ticarileşmesi adlı eserinde duygusal emeği; "açıkça gözlemlenebilen yüz ve beden hareketlerinin sergilenmesi için duygunun yönetilmesidir." şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımla birlikte Hochschild hizmet sektöründe çalışan bireyler için yapmış olduğu mesleğe uygun tepkiler verilmesine dair ortak bir beklenti olduğunu ifade etmiştir. İlerleyen zamanlarda duygusal emek kavramı ile ilgili birçok farklı tanımlama daha kullanılmış olup yapılan her bir tanımla duygusal emek kavramının önemini gözler önüne sermiştir.

Rup ve diğerlerinden aktarıldığına göre, bu oyunun iki önemli özelliği duygusal yabancılaşma ve gerçek duyguların maskelenmesidir (Man ve Öz, 2009: 79). Ancak bununla birlikte, duygusal emek



sadece tek yönlü bir maskeleyi ifade etmemektedir. “Yani duygusal emeğin amacı; müşterilerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak olabileceği gibi (örneğin perakende satışlarda), kötü hissettirmek de (örneğin hapishanelerdeki gardiyanlar veya polisler) de olabilir” (Man ve Öz, 2009: 80-81).

Wharton’a göre ise duygusal emek, örgütsel olarak belirlenen kural ve esaslara uygun olarak çalışanlardan göstermeleri beklenen duygu düzenleme süreci olarak tanımlanmıştır (Grandey, 2009: 147). Başka bir tanıma göre duygusal emek, duyguların ve hislerin organizasyonun amaçları için düzenlenmesidir şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre duygusal emek, duyguların ve hislerin organizasyonun amaçları için düzenlenmesidir şeklinde tanımlanmıştır (Grandey, 2000: 97).

## 2. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞ GÖSTERİMLERİ

### 2.1. Yüzeysel Davranış

Belirli işletmeler veya kurumlarda çalışanlar, çalıştığı işletmenin veya kurumun beklentilerine göre duygularını işletmenin veya kurumun beklentilerine uygun bir şekilde gösterebilir ve dış görünüşünde gerek jest ve mimikleri ile gerekse ses tonu ile bazı oynamalar yaparak müşteriyle iletişim kurarlar (Hochschild, 1983; Brotheridge, 2003 ve Grandey, 2002). Dolayısıyla çalışan kişi hissettiği duygularını normalden farklı göstermesinden ziyade duygularını kontrol etmesi de söz konusudur (Morris ve Feldman, 1997; Pugliesi, 1999; Lin, 2000).

Çalışanların yüzeysel davranış sürecinde yaşamış oldukları duygusal çelişki çalışanların hareketlerini de etkilemektedir. Çalışanlar olumsuz duygularını bastırmaları gerektiğinde genellikle yüzeysel davranış yöntemini kullanırken, olumlu duyguları göstermeleri gerektiğinde ise derinlemesine davranış yöntemini kullanmaya başvurmaktadırlar. Bu bağlamda olumlu duygular gösterilerken daha çok içselleştirilerek yapılır, olumsuz duyguların

hissettirileceği an da ise daha ziyade yüzeysel davranış yöntemi ile geçiştirilmektedir (Diefendorff vd., 2005).

### 2.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış, çalışanların kendilerinden beklenen davranışın oynanması ve hatta o role bürünmeye yönelik olarak tüm duygularını etkilemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durumda, sergilenen davranışlar ve gösterilen duygular ile hissedilen duygular birbiriyle uyumlu bir hal alarak düzenlenmiş olur (Zapf, 2002; Lin, 2000).

Derinlemesine davranış kapsamında; çalışanlar işletmenin veya kurumun kendisinden beklediği duygusal rolü içselleştirerek bir oyuncu gibi oynamaya ve dış çevreye olan duygusal gösterimi bu şekilde yapmaya çalışırlar (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002).

Doğrudan içsel duygular üzerine yoğunlaşan derinlemesine davranış kurumun kendisinden talep ettiği duygu gösterimleri ile gerçek duygularını bir potada eriterek ulaştır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Mann, 2004; Brook, 2009) Duygusal emeğin yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarına ilave olarak samimi davranış boyutu Ashforth ve Humphrey tarafından literatüre dâhil edilmiştir. Ayrıca Kruml ve Geddes (2000)’ in yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutlarına duygusal çaba ve duygusal çelişki boyutları ekleyerek geliştirmiştir. Grandey’in (2000) duygusal çaba ile duygusal çelişkinin duyguların düzenlenmesi kapsamında dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir (Pala ve Sürvegil, 2016: 776).

### 2.3. Samimi Davranış

Hochschild’in (1983) duygusal emek tanımında, çalışanların örgütün beklentilerine uymak için yüzeysel ve derinlemesine davranış tiplerinden birini seçmeleri beklenmektedir. Ancak, bazı durumlarda çalışanların duyguları örgütün beklentileri ile doğal olarak uyumlu olabilmekte, Örneğin bir çocuk bakan bir dadı herhangi zorlama olmaksızın bakmış

olduğu çocukla veya çocuklarla ilgilenebilir ve onlara karşı anne şefkati ile yaklaşabilir. Böylece samimi davranış da bir duygusal emek davranışı olarak kabul edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Eroğlu, 2010). Hochschild ise bu durumu pasif derin davranış olarak değerlendirmiştir (Kamber, 2014: 59).

### 3. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI

Duygusal emek kavramı araştırmacılar tarafından çok fazla incelenmiş ve farklı disiplinler tarafından olumlu ve olumsuz sonuçlarla değerlendirilmiştir. Duygusal emeğin çalışan açısından sonuçları olduğu gibi örgüt ve müşteriler açısından da sonuçları bulunmaktadır. Bir diğer konu araştırmaların daha çok olumsuz sonuçlara odaklanmış olmasıdır. Bunların yanında duygusal emek, kavramın sonuçlarıyla ilişkilendirilmiştir. Burada duygusal emeğin iş hayatının farklı aktörleri üzerine sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 3.1. Örgüt Açısından Sonuçları

Örgüt tarafından ortaya konan ve çalışanların duygusal gösterimlerini belirli bir amaç doğrultusunda düzenleyen davranış kuralları, çalışanları birbirinden farklı karmaşık duygulardan uzak tutarak belli bir disiplin çerçevesinde çalışanlara tarafsız kalmayı ve duygusal dengeyi koruma ve sürdürme olanağı sunmaktadır. Duyguların bu şekilde işletme tarafından düzenlenmesi, işletme içindeki ilişkilerin işletme açısından daha verimli ve faydalı olmasını sağlamaktadır. Kısacası işletme açısından duygusal emeğin kullanılması bir düzen sağlayarak işletmenin amacı doğrultusunda fayda sağlamaktadır (Yürür ve Ünlü, 2011: 87).

Çalışanların duygusal gösterimleri müşterilerin satın alma davranışlarını etkileyerek satışların artması için gülümseme aracını devreye sokmaktadır: “Gülümsemeyle yapılan hizmet müşteri bağlılığını sağlayacak ve firma yine tercih edilecektir” (Rafaeli ve Sutton, 1987: 29-31).

Öte yandan olumsuz sonuçlarda mümkündür. Çalışanların yüzeysel davranışı müşteri memnuniyetini olumsuz etkilerken, yaşadıkları duygusal çelişki ve çaba iş stresi, işten soğumayla sonuçlanabilir dolayısıyla işe devamsızlık ve iş gören devrinin yükselmesi hizmet kalitesini düşürebilir (Eroğlu, 2010: 27).

#### 3.2. Müşteri Açısından

Duygusal emek davranışlarını belirleyen toplumsal normlar müşteri davranışları ve beklentileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların davranışları kültürler arasında farklı algılanabilir. Duygusal emeğin olumlu sonucu, müşteri memnuniyetini dolayısıyla da müşterilerin karar verme sürecini etkileyebilir (Kurt, 2013: 16-17).

#### 3.3. Çalışan Açısından

Çalışanların iş rolünü fazla benimsemesi zamanla tükenmişliğe sebep olmaktadır. Bir diğer sonuç çalışanın kendisini iş gereği olan rolüne adapte edememesidir. Duygusal emek gerektiren işlerde çalışan bazen iş rolüne uyum sağlayamaz ve bu uyumsuzluk problemleri çalışanın işindeki kontrol eksikliğiyle daha da büyümektedir (Hochschild, 1983: 188- 189). Bazı çalışanlar içinse duygusal emek, maddi kazanç ve sembolik olarak güç kaynağıdır. Gülümseme ve samimiyet performansla olumlu katkı yapabilir ve çalışanlar için ilave geliri ifade edebilir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 30-31).

Ashforth ve Humphrey(1993) duygusal emek davranış tiplerinin olumsuz ve olumlu sonuçlarının olabileceğini ele almışlardır. Ancak bu sonuçların çalışanların kişisel özelliklerinden dolayı farklılaşabileceği konuya yönelik araştırmalarda belirtilmektedir ( Brotheridge, 2006).

### 4. YABANCILAŞMA KAVRAMI, NEDENLERİ VE SONUÇLARI

Türk Dil Kurumuna ait Türkçe Sözlükte “yabancılaşmak” sözcüğü “tanımaz, bilmez duruma gelmek, yabancı olmak, bigâne düşmek” ve “alışmamak,

yadırgamak, yabancılık çekmek'' olarak tanımlanmaktadır(www.tdkterim.gov.tr).

Ergil (1980:73) ise yabancılaşmayı; "kişilerin var olan yapıya veya toplumsal kurumlara bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşması" olarak tanımlamaktadır.

Marshall, yabancılaşma kavramını en genel anlamıyla; "bireylerin birbirinden ya da belirli bir ortam ya da süreçten uzaklaşmaları" olarak ifade etmektedir (Yapıcı, 2004: 14).

Kohn (1976: 114) ise yabancılaşmanın bireylerin dış dünyaları ve kendi benlikleriyle ilgili düşünceleri sonucunda ortaya çıktığını, farklı bir ifadeyle iç ve dış dünyaya uyumlarıyla ilgili olduğunu söylemektedir. Bu nedenle yabancılaşmayı, bireyin toplumsal dünyaya ve kendine olan inancını kaybetmesi sonucunda yaşadığı tecrit duygusu olarak tanımlamaktadır (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008).

Kongar (1979), genel olarak yabancılaşmayı, "kişinin sosyal ve doğal çevresiyle olan uyumunun azalması özellikle de çevresi üstündeki denetiminin zayıflaması, bu denetim ve uyumun azalmasının giderek kişinin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması" olarak tanımlamıştır (Kongar, 1979: 464).

Küreselleşme olgusuyla birlikte kendisini daha çok hissettirmeye başlayan yabancılaşma kavramının bazı nitelikleri ise şunlardır (Şimşek vd., 2006: 569- 587)

- Yabancılaşma insanın doğasında vardır.
- Yabancılaşma ilk yaşamlarla ortaya çıkmıştır.
- Yabancılaşmanın insanların sosyal çevreleri ile yakın bir ilişki içinde olduğu söylenebilir.
- Yabancılaşma kavramı birinin veya bir şeyin, birisinden veya bir şeyden yabancılaşması ile ilgilidir.
- Yabancılaşmanın modern görünümünde, kişiler ve buldukları ortam arasındaki farklılıkların etkisi de önem taşımaktadır.

- Yabancılaşmada; rekabet, kıskançlık, karşılıklı itaatsizlik ve saldırganlık dürtüsü gibi farklı insan ilişkileri ortaya çıkabilmektedir.

İşe yabancılaşmanın kişisel ve sosyal boyutları bulunmaktadır. Kişisel yabancılaşma bireyin günlük işleri ve kendi benliğine yabancılaşması anlamını taşımaktadır. Sosyal yabancılaşma ise başkalarıyla etkileşimde bulunmama ve yalnızlaşmayı ifade etmektedir (Korman vd., 1981: 344).

#### 4.1. İşe Yabancılaşma Nedenleri

Araştırmacılar tarafından yabancılaşmanın pek çok sebebi olduğu ifade edilmektedir. Burada yabancılaşmanın sebepleri belli bir sınır çerçevesinde incelenmiştir. İşletmelerde çalışanların yabancılaşmasına neden olan sebepler değişik yazarlar tarafından gruplandırılmıştır. Kabl görmüş olan sınıflandırma şekli ise psikolojik ve sosyal nedenlerdir. Psikolojik nedenler; işbölümü, kitle iletişim araçları, çalışma koşulları, inanç, tutum ve değerleri kapsamaktadır. Sosyal nedenler; toplumsal ve kültürel yapı, ekonomik yapı, sanayileşme ve kentleşme olarak ele alınmaktadır(Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008:61-88).

##### 4.1.1. Psikolojik Nedenler

İşletmelerde çalışanlar üzerinde yabancılaştırıcı etkisi bulunan psikolojik nedenler; işbölümü, kitle iletişim araçları ve inanç, tutum ve değerler olarak yer verilmiştir.

*İşbölümü*; bir yandan zenginliğin kaynağı olup mesleklerin, ticaretin gelişmesinde önemli bir etken iken, diğer yandan iş bölümünde uzmanlaşması sonucu artık etkisiz hale gelmeye başlayan bireysel yeteneklerin giderek zayıflamasına yol açmaktadır (Esin, 1982:19 ).

Shepard'a göre, aşırı işbölümü sonucu işçi yaptığı işi ne için yaptığını bilememekte, işletme açısından neye yaradığını anlamakta zorlanmakta ve yaptığı işe hiçbir anlam verememektedir. Amaçsız ve tekdüze şekilde yapılan bir iş de, onu yapan

için bütün anlamını yitirebilmektedir (Shepard., 1973: 73).

Bireyler işbölümünün yabancılaştırıcı etkilerinin sonlandırmak için bireyin yetenek ve bilgilerini kullanarak toplumsal gelişmeye aktif bir biçimde katılması gerekmektedir (Tolan, 1981: 241). Tolan'a göre önemli olan bireyin çalıştığı örgütte önemli kararların alınmasında söz sahibi olması ve toplumsal yapıda değişim yaratmaya yönelik bütün

*Kitle İletişim Araçları*; son yıllarda kitle iletişim araçlarındaki hızlı gelişmeler, toplum ve birey üzerindeki olumlu etkilerinin yanında birçok olumsuz etkiye de yol açtığı söylenebilir.

Kitle iletişim amacıyla kullanılan araçların yanlış ve aşırı kullanılması, birey ve toplum arasındaki bağların kopmasına, bireyin giderek yalnızlaşmasına sebep olabilecektir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz,2008: 13).

Yapılan araştırmalara göre kendini yalnız hisseden bireyin kitle iletişim araçlarını bireysel iletişim eksikliğini gidermek amacıyla kullanmaktadırlar. Böylece birey hayatında eksik olan memnun olma duygusunu televizyon veya bilgisayar başında daha fazla zaman geçirerek giderme yoluna gitmektedir. Bu araçlar bireyin ihtiyaç duyduğu memnun olma duygusunu kısmen karşılar gibi görünmektedir. Fakat sonuç olarak bireyin çevresinden kopmasına, yüz yüze ilişkilerde iletişim eksikliği yaşamasına sebep olmaktadır.

*İnanç, Tutum ve Değerler*; yapılan birçok ampirik araştırmalar değerlerin, bireysel ve örgütsel başarı üzerine etkisi olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Örneğin iş gereklerinin ve örgüt değerlerinin doğru şekilde anlaşılması, kişilerin işlerine uyumunu işlerinden tatmin düzeyini, örgütsel katılım ve birliği daha çok arttırmaktadır. Paylaşılan değerler aracılığıyla istenilen çalışma davranışlarını ortaya koymayı sağlayacak zihinsel ilişkiler kurulup geliştirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz,2005:340).

İşletmeler açısından her zaman örgüt kültürü çerçevesinde oluşturulmuş değerler ile bireysel değerler tam anlamıyla örtüşmediği durumlar mevcuttur. Belli konularda işletme içindeki işgörenler arasındaki veya işgörenler ile yönetim arasındaki inanç ve tutumlardaki farklılıklar değer çatışmasına sebep olabilmektedir. Bunun sonucunda da işletme içi bir çatışma ortamı meydana gelir (Silah, 2005: 239).

#### 4.1.2. Sosyal Nedenler

Yabancılaşmanın sosyal nedenlerinden olan toplumsal ve kültürel yapı, teknolojik ve ekonomik yapı, sanayileşme ve kentleşme hakkında bilgi verilecektir.

*Toplumsal ve Kültürel Yapı*; aybar'a göre, insanı yabancılaştıran sadece, çalıştığı örgüt içindeki bürokratik yapı değildir. İşletme örgütleri dışında da insanı bunaltan bir örgütsel yapılanma mevcuttur. Dışarıdaki şirketler, devlet, ordu, bir takım güç odakları da insan üzerinde olumsuz bürokratik etkilere sebep olabilmektedir. İnsanın kendinden sandığı davranışlarının çoğunun dış kaynaklı olduğu söylenebilir. İnsan bu güçler karşısında şaşkın ve çaresiz kalmaktadırlar (Aybar, 1995: 66.).

Bireyin içerisinde yaşadığı toplum ve bu toplumun sosyokültürel değerleri, bireyi büyük ölçüde etkilemektedir. Eğer bireyin içinde bulunduğu toplumdaki kişiler yabancılaşmışsa, etkileşim kaçınılmaz olacaktır ve bireyde giderek yabancılaşacaktır. Böyle bir sosyo-kültürel ortamda bireyin kendi doğasına göre doğru olarak algıladığı bir davranış toplum

tarafından normal kabul edilmeyecektir. Bunun sonucu olarak da birey yalnızlaşacak ve topluma yabancılaşacaktır. Birey eğer davranışını topluma uydurma çabası içerisine girerse bu sefer toplum tarafından kabul görmesine rağmen kendi doğasına yabancılaşması mümkündür (Ofloğlu ve Büyükyılmaz.,2008: 14).

*Teknolojik ve Ekonomik Yapı;* pappenheim, teknoloji ve yabancılaşma ilişkisinde iki farklı görüşün olduğunu vurgulamaktadır (Pappenheim., 2002).

- Teknoloji gelişim anlamına gelmektedir ve insanoğlunun kurtuluşuna katkıda bulunmaktadır. Günümüzde bu görüşü savunanlar teknolojinin hizmet ettiği amaçlar açısından tarafsız ve kayıtsızdır.
- Teknoloji insani değerleri öldürmekte, kontrolün insandan makineye geçmesine sebep olmaktadır. Bu görüşü savunanlar, insan ruhu ve teknoloji arasında bir uyumsuzluk bulunduğuna, aşılması mümkün olmayan bir boşluk olduğuna inanmaktadır. Bunun neticesinde de insan, teknolojinin kazandığı, buna karşılık insanlığın kaybettiği bir gelişmenin kurbanı haline gelmektedir.

İşletme içi ve dışı ekonomik koşulların gelişme eğilimi ve çeşitli sebeplerle meydana gelen ekonomik değişimler, işletme yapılarını büyük oranda etkilemektedir ki, yöneticilerin bu koşulları dikkate alması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Özellikle de ülke içerisinde hâkim olan ekonomik yapının, örgüt yapıları üzerinde önemli etkileri vardır. Burada önemli olan ekonomik yapının insanın olanak ve yeteneklerini biçimlendirerek, gerekliliklerine ve dolayısıyla varlığını sürdürmesine uygun bir toplumsal niteliği insana kazandırmasıdır (Esin,1982: 104).

*Sanayileşme ve Kentleşme;* sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkan hızlı kentleşmenin de yabancılaştırıcı etkisi olduğu ortadadır. Yabancılaşma ile ilgili olarak yapılan tanımlamalarda, sanayileşme, kitle

toplumu, toplumdan sapma gibi kavramların ön plana çıktığını görülmektedir. Bu kavramların ortaya çıkmasındaki başlıca nedenin de kent yaşamı olduğu ortaya konulmaktadır (Ofloğlu ve Büyükyılmaz., 2008: 15). Bu sebeplerden bazıları; sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme; çarpık kentleşme; kentlerin çoğunda altyapı ve arıtma tesislerinin bulunmaması, göç gibi sebeplerle özellikle büyük kentlerde gecekondü semtlerinin gittikçe artması, sosyal tesis vb. yapıların eksikliği, özellikle; kırsal kesimden gelenlerin büyük kentlerde sosyal çözülmeye uğraması; plansız sanayileşme; birçok sanayi tesisinin atıklarının doğal yaşamı tehdit eden boyutlara ulaşması, sanayi bölgelerinin yerleşim yerleri içinde kalması, vb. sorunlar; yerleşim yerlerindeki gürültü, ekolojik dengenin bozulmaya yüz tutması, doğal bitki örtüsünün tahrip olması, tatlı su kaynaklarının azalması, erozyonun her geçen gün sorun daha büyük olması, doğal afetlerin gittikçe artmasıdır (Demirel, Ünal., 2012: 4).

#### 4.2. İşe Yabancılaşma Sonuçları

Yabancılaşmanın sonuçları ile ilgili olarak literatürde farklı bakış açıları mevcut olup Fromm'a göre yabancılaşma sonucunda birey; "kendini kendi güçlerinin, kendi zenginliğinin etkin yaratıcısı olarak değil de, dışındaki güçlere bağımlı, canlı özünü bu güçlere yansıtmış, yoksunlaşmış bir nesne olarak algılamaktadır." (Fromm, 1996: 119).

Nef'e göre yabancılaşmanın doğurduğu genel sonuçlar ise; iş tatminsizliği, iletişim sorunu, sorumluluk ve karar almadan kaçış, bürokrasi sempatisi, yenilik korkusu, sürekli şikâyet durumu, insanlarla yakın iletişimi yük olarak algılama olarak sıralanabilir. Nef buna bağlı olarak yabancılaşmış bireylerde gözlenen başlıca kişilik özelliklerini; yaratıcılığın yok olması, zihinsel bozukluklar, toplumsal ilişkilerden kaçınma, yaşama karşı ilgisizlik, uyuşturucu ve intihar eğilimi, düzensiz yaşam ve kötü ilişkiler, toplumun değer yargılarına ve normlarına ilgisizlik ya

da karşıtlık, aşırı bencillik, boyun eğme, teslimiyetçilik, sorgulamaksızın kabullenme ve kadercilik olarak sıralamıştır (Nef,1980: 86).

Aybar ise yabancılaştırıcı etkenlerin bireyde meydana getirdiği başlıca kişilik nitelikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır. (Aybar, 1995: 87-93):

- Yaratıcı düşüncenin yok olması.
- Zihinsel bozuklukların oluşması.
- Sosyal ilişkilerden kaçınma.
- Yaşamaya karşı ilgisizlik, uyuşturucu kullanımı ve intihar eğilimi.
- Düzensiz yaşam tarzı.
- Sosyal değer yargılarına ve normlarına ilgisizlik veya karşıtlık.
- Bencillik ve tüketim açlığı gibi.

Usul ve Atan ise yabancılaşmanın sonuçlarını kişisel sonuçlar ve toplumsal sonuçlar olmak üzere ikiye ayırarak incelemişlerdir. (Usul ve Atan, 2014). Buna göre;

- Kişisel sonuçlar; bireyin yaratıcılığının engellenmesi, zihinsel sorunların ortaya çıkması, sosyal ilişkilerin sekteye uğraması, yaşamsal alakanın kaybolması, çeşitli madde kullanımı ve buna bağlı intihar eğilim, düzeni bozulmuş bir yaşam şekli, toplumsal değer yargılarına karşı ilgisizlik, robotlaşma, bilinçsizce tüketim, itaat ve boyun eğme şeklinde sıralanabilir.
- Toplumsal sonuçlara bakıldığında ise; kişinin aşırı uyumu ya da aşırı uyumsuzluğu, toplumsal ilişkiden kişinin kendisini geri çekmesi, dışlanma şeklinde ortaya çıkmaktadır.

## 5. ÇALIŞMA HAYATINDA DUYGUSAL EMEK VE İŞE YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma Antalya bölgesinde faaliyet gösteren özel bankalarda 2018 Ocak ayında görev yapan çalışanların duygusal emek ve

işe yabancılaşma algılarına etki eden değişkenleri belirlemek ve ayrıca duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisini ortaya koymak amacı ile yapılmıştır. Günümüzde işletmelerin önemli sorunlardan biri olan yabancılaşma sorununu duygusal emek boyutuyla ele almak amaçlanmıştır. Yapılan literatür taraması sonucu duygusal emek ve yabancılaşma arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmaların azlığı böylesi bir çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

Bununla birlikte duygusal emeğin çalışmanın anlamına olan etkisini araştıran bir çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma grubu olarak da banka çalışanlarının seçilmesi, daha önce yönetim organizasyon bağlamında ele alınan bu sektörün bazı sorunlarını daha görünür kılmayı ve duygusal emeğin bu sektörde olumlu veya olumsuz ne gibi etkiler bıraktığını belirleme ihtiyacından doğmuştur. Bu bağlamda yapılan saha araştırmasında, toplam 554 çalışana anket uygulaması yapılmış ve duygusal emek ve işe yabancılaşmayı ne yönde etkilediği araştırılmıştır.

Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki 3 ana hipotez ve onlara ait alt hipotezler geliştirilmiştir.

### Hipotezler

#### **H1: Katılımcıların Özellikleri İle Duygusal Emek Düzeyleri Arasında Farklılık Vardır.**

*H1.1. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre duygusal emek düzeylerinde farklılık vardır*

*H1.2. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre duygusal emek düzeylerinde farklılık vardır*

*H1.3. Katılımcıların yaş değişkenine göre duygusal emek düzeylerinde farklılık vardır*

*H1.4. Katılımcıların eğitim değişkenine göre duygusal emek düzeylerinde farklılık vardır*

*H1.5. Katılımcıların aylık gelir değişkenine göre duygusal emek düzeylerinde farklılık vardır*

*H1.6. Katılımcıların sektördeki deneyim(tecrübe) değişkenine göre duygusal emek düzeylerinde farklılık vardır*

**H2: Katılımcıların Özellikleri İle İşe Yabancılaşma Düzeyleri Arasında Farklılık Vardır.**

*H2.1. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre işe yabancılaşma düzeylerinde farklılık vardır*

*H2.2. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre işe yabancılaşma düzeylerinde farklılık vardır*

*H2.3. Katılımcıların yaş değişkenine göre işe yabancılaşma düzeylerinde farklılık vardır*

*H2.4. Katılımcıların eğitim değişkenine göre işe yabancılaşma düzeylerinde farklılık vardır*

*H2.5. Katılımcıların aylık gelir değişkenine göre işe yabancılaşma düzeylerinde farklılık vardır*

*H2.6. Katılımcıların sektördeki deneyim(tecrübe) değişkenine göre işe yabancılaşma düzeylerinde farklılık vardır*

**H3: Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Yabancılaşma Düzeyleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.**

## 5.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma Antalya ilinde bankacılık sektöründe, özel bankalarda çalışanları kapsamakta olup Türkiye genelini kapsamamaktadır. Özel bankalardan alınan verilerin ışığında Antalya ilinde özel bankalarda 2.545 kişi çalışmakta olup, basit rastgele örnekleme yöntemi ile %5 hata ile %95 güven aralığında 600 kişinin evreni temsil edebileceğine karar verilmiştir. Örnekleme yer alan kişilere anket formu dağıtılmış, bu formların tamamı cevaplandırılmış, cevaplandırılan formlar içerisinde 66 tanesi eksik cevaplama yapıldığı için değerlendirmeye alınmamış, geri kalan 554 anket eksiksiz olarak cevaplandırılmıştır.

## 5.3. Veri Analizi Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Verilerin analizi konusunda; Tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Çalışmadaki soru gruplarının faktör yapısını tespit etmek amacı ile açıklayıcı faktör analizi uygulaması yapılmıştır. İki evre gruplar için bağımsız t testi analizi ve üç evre grubun karşılaştırılmasında Varyans analizi (ANOVA) testi ve farklılıklar gösteren grupların tespit edilmesi amacı ile Sidak ikili karşılaştırma testi kullanılmıştır. Boyutlar arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacı ile korelasyon analizi uygulanmıştır. Çalışmada 0,05'den küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 22.0 paket programı ile yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak yazılı soru sorma tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Anket iki ölçekten oluşmaktadır. Bunlar; duygusal emek ölçeği ve işe yabancılaşma ölçeğidir. Katılımcıların belirlenmesinde rastgele örnekleme yöntemi seçilmiştir.

Bu ölçeklerin yanı sıra anketin ilk bölümünde deneklerin demografik özelliklerine yönelik toplam altı soru yöneltilmiştir. Bunlar: cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, mevcut iş yerinde çalışma süresi, gelir durumu ile ilgilidir. Anketin ikinci bölümünde katılımcılar duygusal emek davranışları, işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek amaçlı 24 adet ölçek sorusu yer almaktadır.

### 5.3.1. Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal Emek Ölçeği, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazı maddelerin ise geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Ölçek, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç boyutu içermektedir. Katılımcılar ölçek maddelerini beşli Likert Ölçeği yardımıyla değerlendirmişlerdir (1=Hiçbir Zaman, 5=

Her Zaman). Ölçekte yüzeysel rol yapma 6, derinden rol yapma 4 ve doğal davranışlar ise 3 madde ile ölçülmektedir. Ölçeğin iç tutarlılığı; yüzeysel rol yapma boyutu için  $\alpha=0,92$ , derinden rol yapma boyutu için  $\alpha=0,85$  ve doğal duygular için ise  $\alpha=0,83$  olarak bulunmuştur (Diefendorff vd., 2005).

### 5.3.2. İşe Yabancılaşma Ölçeği

Çalışmada kullanılan ikinci ölçek ise Korman (1981) tarafından geliştirilen çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini ölçen 10 adet ifadeden oluşmaktadır. İşe yabancılaşma ölçeği “Kesinlikle katılmıyorum= 1 Kesinlikle katılıyorum= 5 olacak şekilde 5’li Likert ölçek üzerinde

değerlendirilmiştir. Ölçekteki 10 adet ifade tek bir boyut altında toplanıp “işe yabancılaşma” düzeyi olarak adlandırılmaktadır.

### 5.4. Araştırma Bulguları

Anket çalışması sonucunda elde edilen verilere ait bulgular çalışmanın bu bölümünde verilmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda duygusal emek ölçeğinin güvenilirlik derecesi Alpha = 0,90, işe yabancılaşma ölçeğinin güvenilirlik derecesi alpha=0,88 olarak bulunmuştur. Bu değerler anketin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: Güvenirlik Katsayıları

Ölçekler	Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı	Madde Sayısı
Duygusal Emek Ölçeği	0,90	14 Maddelik Anket
İşe yabancılaşma Ölçeği	0,88	10 Maddelik Anket

### 5.4.1. Demografik Bulgular

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların %41’inin erkek ve % 59’nun kadın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %72’nin evli ve %28’nin bekar olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 9’nun lise, % 13’nün ön

lisans, % 72’nin lisans ve %6’nın yüksek lisans düzeyinde eğitim seviyelerinin olduğu görülmüştür. Katılımcıların %5’nin 18-25 yaş, %61’nin 26-35 yaş, % 32’nin 36-45 yaş, %2’nin ise 46-55 yaş arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 2: Katılımcıların Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	226	40,8
Kadın	328	59,2
Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	400	72,2
Bekar	154	27,8
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise	52	9,4
Ön Lisans	74	13,4
Lisans	396	71,5
Yüksek Lisans	32	5,8
Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-25	28	5,1
26-35	340	61,4
36-45	176	31,8
46-55	10	1,8
Gelir	Frekans	Yüzde (%)
1500 TL ve Altı	12	2,2
1501- 2500 TL	176	31,8
2501-3500 TL	164	29,6
3501-4500 TL	122	22,0
4501 TL ve Üstü	80	14,4



Sektör Deneyimi	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	14	2,5
1-3 yıl	76	13,7
4-7 yıl	170	30,7
8-11 yıl	154	27,8
12 yıl ve üzerinde	140	25,3

Katılımcıların %2'nin 1500 TL ve altı, % 32'nin 1501- 2500 TL, % 30'nun 2501-3500 TL, % 22'nin 3501-4500 TL ve % 14'nün 4501 TL ve üzerinde aylık gelir düzeylerine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların mesleki tecrübe düzeyleri incelendiğinde %3'ü 1 yıldan az, % 14'ü 1-3 yıl arası, % 31', 4-7 yıl arasında, % 28'i 8-11 yıl arasında, % 25'i 12 yıl ve üzerinde sürede tecrübeli oldukları tespit edilmiştir.

#### 5.4.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Çalışmada katılımcıların İşe Yabancılaşma, Yüzeysel Rol Yapma, Derinden Rol Yapma ve Doğal Duygular boyutlarının dağılımlarının normallik testleri sonucunda boyutların normal dağılıma uygun oldukları tespit edilmiştir ( $p=0,200^*$ ,  $p>0,05$ ). Bunun sonucunda karşılaştırma testlerinde ikili gruplarda bağımsız örneklem t testi ve üç ve üzerinde gruplarda varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Tablo 3: Cinsiyete Göre İşe Yabancılaşma ve Duygusal Emek Boyutlarının İncelenmesi

Alt boyutlar	Cinsiyet	n	Ortalama	s.s.	t	p
İşe Yabancılaşma Boyutu	Erkek	226	2,67	0,82	-0,65	0,51
	Kadın	328	2,73	0,80		
Yüzeysel Rol Yapma	Erkek	226	2,36	0,95	-0,48	0,63
	Kadın	328	2,41	0,87		
Derinden Rol Yapma	Erkek	226	3,15	1,07	2,06	0,04*
	Kadın	328	2,89	0,99		
Doğal Duygular	Erkek	226	3,72	0,90	0,59	0,56
	Kadın	32	3,66	0,85		

\* $p<0,05$  düzeyinde anlamlı farklılığı gösterir.

Katılımcıların cinsiyetlerinin işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkili olmadığı, kadın ve erkeklerin işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir ( $t=-0,65$ ,  $p=0,51$ ,  $p>0,05$ ).

Katılımcıların cinsiyetlerinin yüzeysel rol yapma düzeyleri üzerinde etkili olmadığı, kadın ve erkeklerin yüzeysel rol yapma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir ( $t=-0,48$ ,  $p=0,63$ ,  $p>0,05$ ).

Katılımcıların cinsiyetlerinin derinden rol yapma düzeyleri üzerinde farklılıklar gösterdiği, erkek katılımcıların derinden rol yapma düzeylerinin kadınlara göre daha

yüksek düzeylerde olduğu gözlemlenmiştir ( $t=2,06$ ,  $p=0,04$ ,  $p<0,05$ ).

Katılımcıların cinsiyetlerinin doğal duygular düzeyleri üzerinde etkili olmadığı, kadın ve erkeklerin doğal duygular düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir ( $t=0,59$ ,  $p=0,56$ ,  $p>0,05$ ).

*H1.1. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre duygusal emek düzeylerinde farklılık vardır: kısmen ret kısmen kabul edilir.*

*H2.1. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre işe yabancılaşma düzeylerinde farklılık vardır: ret edilir.*

Tablo 4: Medeni Duruma Göre İşe Yabancılaşma ve Duygusal Emek Boyutlarının İncelenmesi

Boyut	Medeni Durum	n	Ortalama	s.s.	t	p
İşe Yabancılaşma Boyutu	Evli	400	2,73	0,80	0,89	0,37
	Bekar	154	2,63	0,81		
Yüzeysel Rol Yapma	Evli	400	2,39	0,88	-0,03	0,98
	Bekar	154	2,39	0,94		
Derinden Rol Yapma	Evli	400	2,99	1,01	0,01	0,99
	Bekar	154	2,99	1,07		
Doğal Duygular	Evli	400	3,73	0,77	1,47	0,14
	Bekar	154	3,56	1,08		

Katılımcıların medeni durumlarının işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkili olmadığı, evli ve bekar bireylerin işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir ( $t=0,89$ ,  $p=0,37$ ,  $p>0,05$ ).

Katılımcıların medeni durumlarının yüzeysel rol yapma düzeyleri üzerinde etkili olmadığı, evli ve bekar bireylerin yüzeysel rol yapma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir ( $t=-0,03$ ,  $p=0,98$ ,  $p>0,05$ ).

Katılımcıların medeni durumlarının derinden rol yapma düzeyleri üzerinde etkili olmadığı, evli ve bekar bireylerin derinden rol yapma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir ( $t=0,01$ ,  $p=0,99$ ,  $p>0,05$ ).

Katılımcıların medeni durumlarının doğal duygular düzeyleri üzerinde etkili olmadığı, evli ve bekar bireylerin doğal duygular düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir ( $t=1,47$ ,  $p=0,14$ ,  $p>0,05$ ).

Katılımcıların medeni durumlarının işe yabancılaşma ve duygusal emek düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmadığı söylenebilir ( $p>0,05$ ).

*H1.2. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre duygusal emek düzeylerinde farklılık vardır: ret edilir.*

*H2.2. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre işe yabancılaşma düzeylerinde farklılık vardır: ret edilir.*

Tablo 5: Eğitim Düzeyine Göre İşe Yabancılaşma ve Duygusal Emek Boyutlarının İncelenmesi

Alt Boyutlar	Eğitim	N	Ortalama	s.s.	F	P
İşe Yabancılaşma Boyutu	Lise	52	2,75	0,81	0,51	0,67
	Ön Lisans	74	2,80	0,75		
	Lisans	396	2,67	0,83		
	Yüksek Lisans	32	2,85	0,62		
Yüzeysel Rol Yapma	Lise	52	2,21	0,76	0,73	0,54
	Ön Lisans	74	2,38	0,77		
	Lisans	396	2,40	0,94		
	Yüksek Lisans	32	2,64	0,82		
Derinden Rol Yapma	Lise	52	3,10	1,07	0,14	0,94
	Ön Lisans	74	2,94	0,93		
	Lisans	396	2,99	1,05		
	Yüksek Lisans	32	2,94	0,92		

<b>Doğal Duygular</b>	Lise	52	3,56	0,93	0,58	0,63
	Ön Lisans	74	3,76	0,81		
	Lisans	396	3,71	0,88		
	Yüksek Lisans	32	3,48	0,86		

Katılımcıların eğitimlerine göre işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu, lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyindeki katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir (F=0,51, p=0,67, p>0,05).

Katılımcıların eğitimlerine göre yüzeysel rol yapma düzeylerinin benzer olduğu, lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyindeki katılımcıların yüzeysel rol yapma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir (F=0,73, p=0,54, p>0,05).

Katılımcıların eğitimlerine göre derinden rol yapma düzeylerinin benzer olduğu, lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyindeki katılımcıların derinden rol yapma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir (F=0,01, p=0,99, p>0,05).

Katılımcıların eğitimlerine göre doğal duygular düzeylerinin benzer olduğu, lise, önlisans, lisans ve yüksek lisans düzeyindeki katılımcıların doğal duygular düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir (F=0,14, p=0,94, p>0,05).

Katılımcıların eğitimlerinin işe yabancılaşma ve duygusal emek düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmadığı söylenebilir (p>0,05)

*H1.4. Katılımcıların eğitim değişkenine göre duygusal emek düzeylerinde farklılık vardır: ret edilir.*

*H2.4. Katılımcıların eğitim değişkenine göre işe yabancılaşma düzeylerinde farklılık vardır: ret edilir.*

Tablo 6: Yaş Gruplarına Göre İşe Yabancılaşma ve Duygusal Emek Boyutlarının İncelenmesi

Alt Boyutlar	Yaş	n	Ortalama	s.s.	F	p
<b>İşe Yabancılaşma Boyutu</b>	18-25	28	2,92	0,88	1,60	0,19
	26-35	340	2,62	0,81		
	36-55	186	2,82	0,77		
<b>Yüzeysel Rol Yapma</b>	18-25	28	3,10	1,20	<b>3,18</b>	<b>0,02*</b>
	26-35	340	2,34	0,85		
	36-55	186	2,36	0,86		
<b>Derinden Rol Yapma</b>	18-25	28	3,46	1,06	2,01	0,11
	26-35	340	3,04	0,98		
	36-55	186	2,82	1,08		
<b>Doğal Duygular</b>	18-25	28	3,93	0,88	1,95	0,12
	26-35	340	3,73	0,85		
	36-55	186	3,54	0,89		

*\*36-45 yaş ve 45-55 yaş grupları grup içi sayılarının az olması nedeni ile birleştirilmiştir.*

Katılımcıların yaşlarına göre işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu, çalışmada 18-25 yaş, 26-35 yaş ve 36-55 yaş arasında olan katılımcıların işe

yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir (F=1,60, p=0,19, p>0,05).

Katılımcıların yaşlarına göre yüzeysel rol yapma düzeylerinin farklı olduğu, farkın

18-25 yaş arasındaki katılımcıların yüzeysel rol yapma düzeylerinin 26-35 yaş ve 36-55 yaş arasındaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde gözlemlenmiştir (F=3,18, p=0,02, p<0,05).

Katılımcıların yaşlarına göre derinden rol yapma düzeylerinin benzer olduğu, çalışmada 18-25 yaş, 26-35 yaş ve 36-55 yaş arasında olan katılımcıların derinden rol yapma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir (F=2,01, p=0,11, p>0,05).

Katılımcıların eğitimlerine göre doğal duygular düzeylerinin benzer olduğu, çalışmada 18-25 yaş, 26-35 yaş ve 36-55 yaş arasında olan katılımcıların doğal duygular düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir (F=1,95, p=0,12, p>0,05).

*H1.3. Katılımcıların yaş değişkenine göre duygusal emek düzeylerinde farklılık vardır: kısmen ret kısmen kabul.*

*H2.3. Katılımcıların yaş değişkenine göre işe yabancılaşma düzeylerinde farklılık vardır: ret edilir.*

Aşağıda Tablo 7 de katılımcıların aylık gelirlerine göre işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu, çalışmada 2500 TL ve altı, 2501-3500 TL, 3501-4500 TL ve 4501 TL ve üstünde aylık gelire sahip olan katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir (F=0,17, p=0,95, p>0,05).

Tablo 7: Aylık Gelire Göre İşe Yabancılaşma ve Duygusal Emek Boyutlarının İncelenmesi

Alt Boyutlar	Aylık Gelir	n	Ortalama	s.s.	F	p
<b>İşe Yabancılaşma Boyutu</b>	2500 TL ve Altı	188	2,69	0,77	0,17	0,95
	2501-3500 TL	164	2,69	0,85		
	3501-4500 TL	122	2,73	0,79		
	4501 TL ve Üstü	80	2,67	0,88		
<b>Yüzeysel Rol Yapma</b>	2500 TL ve Altı	188	2,32	0,93	0,53	0,71
	2501-3500 TL	164	2,42	0,87		
	3501-4500 TL	122	2,49	0,95		
	4501 TL ve Üstü	80	2,39	0,86		
<b>Derinden Rol Yapma</b>	2500 TL ve Altı	188	3,10	1,06	2,10	0,08
	2501-3500 TL	164	3,14	1,02		
	3501-4500 TL	122	2,89	1,01		
	4501 TL ve Üstü	80	2,71	0,97		
<b>Doğal Duygular</b>	2500 TL ve Altı	188	3,71	0,94	0,21	0,93
	2501-3500 TL	164	3,72	0,76		
	3501-4500 TL	122	3,60	0,85		
	4501 TL ve Üstü	80	3,67	1,00		

*\*1500 TL altı ve 1501-2500 TL arası aylık gelir grupları grup içi sayılarının az olması nedeni ile birleştirilmiştir.*

Katılımcıların aylık gelirlerine göre yüzeysel rol yapma düzeylerinin benzer olduğu, çalışmada 2500 TL ve altı, 2501-3500 TL, 3501-4500 TL ve 4501 TL ve üstünde aylık gelire sahip olan katılımcıların yüzeysel rol yapma

düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir (F=0,53, p=0,71, p>0,05).

Katılımcıların aylık gelirlerine göre derinden rol yapma düzeylerinin benzer olduğu, çalışmada 2500 TL ve altı, 2501-3500 TL, 3501-4500 TL ve 4501 TL ve

üstünde aylık gelire sahip olan katılımcıların derinden rol yapma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir (F=2,10, p=0,08, p>0,05).

Katılımcıların aylık gelirlerine göre doğal duygular düzeylerinin benzer olduğu, çalışmada 2500 TL ve altı, 2501-3500 TL, 3501-4500 TL ve 4501 TL ve üstünde aylık gelire sahip olan katılımcıların doğal duygular düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir (F=0,21, p=0,93, p>0,05).

Katılımcıların aylık gelir düzeylerinin işe yabancılaşma ve duygusal emek düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmadığı söylenebilir (p>0,05)

*H1.5. Katılımcıların aylık gelir değişkenine göre duygusal emek düzeylerinde farklılık vardır: ret edilir.*

*H2.5. Katılımcıların aylık gelir değişkenine göre işe yabancılaşma düzeylerinde farklılık vardır: ret edilir.*

Tablo 8: Sektör Deneyimine(Tecrübe) Göre İşe Yabancılaşma ve Duygusal Emek Boyutlarının İncelenmesi

Alt Boyutlar	Tecrübe	n	Ortalama	s.s.	F	p
İşe Yabancılaşma Boyutu	1 yıldan az	14	2,80	0,56	0,41	0,80
	1-3 yıl	76	2,72	0,82		
	4-7 yıl	170	2,64	0,83		
	8-11 yıl	154	2,67	0,77		
	12 yıl ve üzerinde	140	2,80	0,84		
Yüzeysel Rol Yapma	1 yıldan az	14	2,37	0,38	0,33	0,86
	1-3 yıl	76	2,28	1,00		
	4-7 yıl	170	2,45	0,93		
	8-11 yıl	154	2,34	0,88		
	12 yıl ve üzerinde	140	2,43	0,88		
Derinden Rol Yapma	1 yıldan az	14	2,93	0,83	1,58	0,18
	1-3 yıl	76	3,26	1,00		
	4-7 yıl	170	2,98	1,02		
	8-11 yıl	154	3,08	1,00		
	12 yıl ve üzerinde	140	2,78	1,08		
Doğal Duygular	1 yıldan az	14	3,71	0,52	0,65	0,63
	1-3 yıl	76	3,89	0,89		
	4-7 yıl	170	3,67	0,91		
	8-11 yıl	154	3,67	0,84		
	12 yıl ve üzerinde	140	3,61	0,88		

Katılımcıların mesleki tecrübe düzeylerine göre işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu, çalışmada 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl, 8-11 yıl ve 12 yıl üzerinde mesleki

tecrübeye sahip olan katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir (F=0,41, p=0,80, p>0,05).

Katılımcıların mesleki tecrübe düzeylerine göre yüzeysel rol yapma düzeylerinin benzer olduğu, çalışmada 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl, 8-11 yıl ve 12 yıl üzerinde mesleki tecrübeye sahip olan katılımcıların yüzeysel rol yapma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir (F=0,33, p=0,86, p>0,05).

Katılımcıların mesleki tecrübe düzeylerine göre derinden rol yapma düzeylerinin benzer olduğu, çalışmada 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl, 8-11 yıl ve 12 yıl üzerinde mesleki tecrübeye sahip olan katılımcıların derinden rol yapma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir (F=1,58, p=0,18, p>0,05).

Katılımcıların mesleki tecrübe düzeylerine göre doğal duygular düzeylerinin benzer

olduğu, çalışmada 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl, 8-11 yıl ve 12 yıl üzerinde mesleki tecrübeye sahip olan katılımcıların doğal duygular düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir (F=0,65, p=0,63, p>0,05).

Katılımcıların tecrübe düzeylerinin iş yabancılaşma ve duygusal emek düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmadığı söylenebilir (p>0,05)

*H1.6. Katılımcıların sektördeki deneyim(tecrübe) değişkenine göre duygusal emek düzeylerinde farklılık vardır: ret edilir.*

*H2.6. Katılımcıların sektördeki deneyim(tecrübe) değişkenine göre işe yabancılaşma düzeylerinde farklılık vardır: ret edilir.*

Tablo 9: Duygusal Emek Alt Boyutları ve İşe Yabancılaşma Boyutu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Duygusal Emek Alt Boyutları		İşe Yabancılaşma Boyutu	Yüzeysel Rol Yapma	Derinden Rol Yapma
Yüzeysel Rol Yapma	r	0,28**		
	p	0,01		
Derinden Rol Yapma	r	-0,03	0,19**	
	p	0,63	0,01	
Doğal Duygular	r	-0,15*	-0,24**	-0,31**
	p	0,03	0,01	0,01

\*p<0,05 düzeyinde anlamlı ilişki,

\*\*p< 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Katılımcıların İşe Yabancılaşma düzeyleri ile Yüzeysel Rol Yapma düzeylerin arasında pozitif yönde, düşük güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r=0,28,p=0,01). Katılımcıların Yüzeysel Rol Yapma düzeylerin artış göstermesinin iş yabancılaşma düzeylerini artıracağı tespit edilmiştir.

Katılımcıların İşe Yabancılaşma düzeyleri ile Derin Rol Yapma düzeylerin arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (r=-0,03,p=0,63). Katılımcıların Derin Rol Yapma düzeyleri ve iş yabancılaşma düzeylerinin değişimlerinin bağımsız olarak değiştiği söylenebilir.

Katılımcıların İşe Yabancılaşma düzeyleri ile Doğal duygular düzeylerin arasında

negatif yönde, düşük güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r=-0,15,p=0,01). Katılımcıların Doğal duygular düzeylerin artış göstermesinin iş yabancılaşma düzeylerini azaltacağı tespit edilmiştir.

Katılımcıların Derinsel Rol Yapma ile Yüzeysel Rol Yapma düzeylerin arasında pozitif yönde, düşük güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r=0,19,p=0,01). Katılımcıların Yüzeysel Rol Yapma düzeylerin artış göstermesinin Derinsel Rol Yapma düzeylerini artıracağı tespit edilmiştir.

Katılımcıların yüzeysel rol yapma düzeyleri ile Doğal duygular düzeylerin arasında negatif yönde, düşük güçte ve anlamlı bir

ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=-0,24, p=0,01$ ). Katılımcıların doğal duygular düzeylerin artış göstermesinin yüzeysel rol yapma düzeylerini azaltacağı tespit edilmiştir.

Katılımcıların Derinden Rol Yapma düzeyleri ile Doğal duygular düzeylerin arasında negatif yönde, düşük güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=-0,31, p=0,01$ ). Katılımcıların doğal

duygular düzeylerin artış göstermesinin Derinden Rol Yapma düzeylerinin azaltacağı tespit edilmiştir.

*H.3 Katılımcıların Duygusal Emek Düzeyleri İle Yabancılaşma Düzeyleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır: Kabul edilir.*

Çalışmada geliştirilen üç adet temel hipotezin testleri Tablo 10 da verilmiştir.

Tablo 10: Hipotez Tablosu

Hipotez		Durum
<b>Hipotez 1:</b>	Demografik özellikler ile duygusal emek arasında bir ilişki vardır.	Kısmen ret kısmen kabul
<b>Hipotez 2:</b>	Demografik özellikler ile işe yabancılaşma arasında bir ilişki vardır	Ret edilir
<b>Hipotez 3:</b>	Duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında bir anlamlı ilişki vardır	Kabul

Katılımcıların cinsiyetlerinin ve yaşlarının duygusal emek alt boyutlarından sadece Yüzeysel Rol Yapma ve Doğal Duygular üzerinde etkili olduğu ( $p<0,05$ ), gelir, eğitim ve medeni durumlara göre ise farklılık göstermediğinden ( $p>0,05$ ) dolayı H1 hipotezi kısmen ret kısmen kabul edilir.

Katılımcıların cinsiyetlerinin, medeni durumlarının, yaşlarının, eğitim düzeylerinin, aylık gelir durumlarının işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkili olmadığı ( $p>0,05$ ) için H2 hipotezinin ret edilir.

Duygusal emek alt boyutları ile işe yabancılaşma arasında bir zayıf düzeyde ama anlamlı ilişkiler tespit edildiğinden dolayı H3 hipotezi kabul edilir ( $p<0,05$ ).

## SONUÇ

Bu çalışma Antalya bölgesinde faaliyet gösteren özel bankalarda 2018 yılı Ocak ayında görev yapan çalışanların duygusal emek ve işe yabancılaşma algılarına etki eden değişkenleri belirlemek ve ayrıca duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada toplam 554 çalışana anket

uygulaması yapılmış ve duygusal emek ve işe yabancılaşmayı ne yönde etkilediği araştırılmıştır.

Banka çalışanlarının cinsiyetlerinin işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkili olmadığı, kadın ve erkeklerin işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir. Çalışma bulguları ile benzer düzeyde olarak, Develioğlu ve Tekin (2012) çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini cinsiyetlerine bağlı olmadığını tespit etmiştir. Turan ve Parsak (2011) cinsiyet ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık bulmamıştır. Kaya ve Serçeoğlu (2013) ise çalışma bulgularına ters olacak şekilde kadınların işe yabancılaşma düzeylerinin erkeklere göre daha düşük düzeylerde olduğunu tespit etmiştir. Salihoğlu (2014) ve Gürcü (2012) cinsiyetin ile yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiş ve erkeklerin işe yabancılaşma düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Hoşgörür (1997) kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde işe yabancılaşma düzeyleri olduğu tespit etmiştir.

Banka çalışanlarının medeni durumlarının işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkili olmadığı, evli ve bekar bireylerin işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir. Çalışma bulgularına benzer olarak Eryılmaz (2010), Gülören (2011), Yetiş (2013) ve Açikel (2013) medeni durum ile işe yabancılaşmanın alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulmamıştır. Çalışma bulgularında farklı olarak Salihoğlu (2014) bekar bireylerin işe yabancılaşma düzeylerinin evlilere göre daha yüksek düzeylerde olduğunu tespit etmiştir.

Banka çalışanlarının eğitimlerine göre işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu, lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyindeki banka çalışanlarının işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir. Hoşgörür (1997) katılımcıların eğitim düzeylerinin yüksek olmasının işe yabancılaşma düzeylerini arttırdığını tespit etmiştir.

Hoşgörür (1997) çalışmasında lisansüstü ve lisans düzeyinde eğitime sahip olan işletme çalışanlarının diğer eğitim düzeylerinde olan çalışanlara göre daha yüksek düzeyde işe yabancılaştığını tespit ederken, eğitim düzeyi en düşük olan gruplarda (ilköğretim) işe yabancılaşmanın en az düşük düzeyde olduğunu görmüştür. Hoşgörür (1997) elde ettiği bulgular çalışma bulgularına zıt olduğu görülmüştür. Bunun sebebi çalışmaya katılan banka personelinin büyük bir kısmının yüksek düzeyde eğitime sahip olmasından kaynaklandığı olabilir.

Banka çalışanlarının yaş gruplarına göre işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu, çalışmada 18-25 yaş, 26-35 yaş ve 36-55 yaş arasında olan banka çalışanlarının işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmaya katılan personelin büyük bir çoğunluğunun 26-35 yaş (%61, n=340) arasında olması bu farksızlığı yaratmış olabileceği düşünülebilir. Ayrıca katılımcıların büyük bir kısmı 26-35 ve 36-45 yaşların arasında olduğu ve genel olarak katılımcıların genç ve orta yaşlarda olduğu görülmüştür.

Çalışma bulgularına benzer olarak Goldberg (1990) çalışma bulgularına paralel olarak çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğunu tespit etmiştir. Çalışma bulgularına zıt olarak Johnson ve Ellett (1992) çalışmasında 25 yaş ve altında olan çalışanların kendilerinden yaşça yüksek olan katılımcılara göre daha az işe yabancılaşma yaşadığını göstermiştir.

Richardson (1994) ise 55 yaş üzerindeki öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerinin yüksek olduğunu göstermiştir. Johnson ve Ellett (1992) ve Richardson (1994) çalışmalarında yabancılaşma konusunda farklılığa neden olan grupların genç veya yaşlı bireylerden oluştuğunu ve orta yaş grubunun anlamlı düzeyde fark yaratmadığını görmekteyiz. Bizim çalışmamızda ise katılımcıların büyük bir kısmı orta yaş düzeyinde olduğu düşünülürse aslında Johnson ve Ellett (1992) ve Richardson (1994) çalışmalarından farklı bir sonuç elde etmediğimiz görülebilir.

Banka çalışanlarının aylık gelirlerine göre işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu, çalışmada 2500 TL ve altı, 2501-3500 TL, 3501-4500 TL ve 4501 TL ve üstünde aylık gelire sahip olan banka çalışanlarının işe yabancılaşma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum çalışanların aylık gelirleri farklı düzeylerde olsa da, banka çalışanlarının aylık maaşları arasında aşırı düzeylerde farklılıklar olmamasından kaynaklanabileceği düşünülmüştür. Johnson ve Ellett (1992) çalışmasında düşük gelir grubu katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerinin yüksek gelirlere göre daha farklı olmasından kaynaklandığını tespit edilmiştir. Case (1985) orta düzey ve üst düzeyde olan çalışanların işe yabancılaşma seviyelerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Rabinowitz (1985) ise katılımcıların gelir düzeyleri ile işe yabancılaşma seviyeleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Brender (1996) ise düşük ve yüksek gelir gruplarının orta düzeyde gelir gruplarına göre daha yüksek düzeyde yabancılaşma yaşadığını tespit etmiştir. Çalışma



bulguları literatür ile farklı olduğu görülmüştür.

Katılımcıların cinsiyetlerinin yüzeysel rol yapma düzeyleri üzerinde etkili olmadığı, kadın ve erkeklerin yüzeysel rol yapma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir. Erkek katılımcıların derinden rol yapma düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek düzeylerde olduğu gözlemlenmiştir ( $p<0,05$ ). Katılımcıların cinsiyetlerinin duygusal emek düzeyleri üzerinde kısmen etkili olduğu söylenebilir.

Katılımcıların medeni durumlarının yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular düzeyleri üzerinde etkili olmadığı, evli ve bekar bireylerin yüzeysel rol yapma düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmada çalışanların medeni durumlarının duygusal emek düzeylerine etki etmediği görülmüştür. Hsieh ve diğerleri de (2012) araştırmalarında katılımcıların medeni halleri ve duygusal emek arasında herhangi bir anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Oral ve Köse (2011) hekimler üzerine yaptıkları araştırmalarında duygusal emek düzeylerinin medeni duruma göre farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Oral ve Köse (2011)'nin bulguları çalışma bulguları ile benzerlikler göstermektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerinin yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular düzeyleri üzerinde etkili olmadığı, lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunu olan banka çalışanların duygusal emek düzeylerinin eğitim seviyelerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. çalışma bulguları literatür ile benzerlikler göstermektedir.

Çaldağ (2010) sağlık çalışanları üzerine yaptıkları araştırmalarında duygusal emek düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Seçer ve Tınar (2004) eğitim düzeylerine göre duygusal emek düzeylerinin benzer olduğunu göstermişlerdir. Hsieh ve diğerleri de (2012) araştırmalarında eğitim düzeyi ile duygusal emek arasında herhangi bir anlamlı bir ilişki tespit edememiştir.

Katılımcıların yaşlarına göre yüzeysel rol yapma düzeylerinin farklı olduğu, farkın 18-25 yaş arasındaki katılımcıların yüzeysel rol yapma düzeylerinin 26-35 yaş ve 36-55 yaş arasındaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde gözlemlenmiştir ( $p<0,05$ ). Katılımcıların yaşlarına göre derinden rol yapma ve doğal duygular düzeylerinin benzer olduğu, 18-25 yaş, 26-35 yaş ve 36-55 yaş arasında banka çalışanlarının derinden rol yapma ve doğal duygular düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının yaşlarının duygusal emek boyutlarından sadece yüzeysel rol yapma üzerinde farklılıklar gösterdiği derinden rol yapma ve doğal duygular üzerinde etkili olmadığından dolayı yaş değişkeninin duygusal emek düzeyleri üzerinde kısmen etkili olabileceği söylenebilir. Ayrıca çalışmaya dahil edilen çalışanların büyük bir bölümünün 26-35 yaş (%61,  $n=340$ ) arasında olması bu etkiyi yaratmış olabileceği düşünülebilir.

Hochschild (1983) yaşlı olan bireylerin gençlere göre duygusal emek düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit ederken, Kruml (1999) da benzer şekilde işletmelerde hizmet veren yaşlı olan bireylerin duygusal emek düzeylerinin genç çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir.

Katılımcıların aylık gelirlerine göre derinden duygusal emek düzeylerinin benzer olduğu, çalışmada 2500 TL ve altı, 2501-3500 TL, 3501-4500 TL ve 4501 TL ve üstünde aylık gelire sahip olan katılımcıların duygusal emek düzeylerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum çalışanların aylık gelirleri farklı düzeylerde olsa da, banka çalışanlarının aylık maaşları arasında aşırı düzeylerde farklılıklar olmamasından kaynaklanabileceği düşünülmüştür. Çalışma bulguları ile benzer şekilde Çaldağ (2010) ve Seçer ve Tınar (2004) katılımcıların gelir düzeylerinin duygusal emeğin üzerinde etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Çalışmada Antalya özel bankacılık sektöründe çalışan banka görevlilerinin İşe

Yabancılaşma düzeyleri ile duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı düzeyde ilişkilerin varlığını araştırma amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinin yüzeysel rol yapma ve doğal duygular düzeyleri arasında pozitif yönde, düşük güçte ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken ( $p < 0,05$ ), işe yabancılaşma düzeyleri ile derin rol yapma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının işe yabancılaşma düzeylerinin artış göstermesinin duygusal emek üzerinde düşürücü ve kısmi bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

England ve Harpaz (1990) çalışanların işi yoğun çaba gerektiren ve zorlayıcı, zorunlu faaliyet olarak görenlerin yaptıkları işin duygusal emek düzeyleri üzerinde düşürücü etkiye sahip iken, işe yabancılaşma düzeylerini yükselttiğini tespit etmiştir. Ayrıca England ve Harpaz (1990) çalışma bulguları ile benzer olarak işe yabancılaşma düzeylerinin artış göstermesinin duygusal emek üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Lam ve Chen (2012) çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri ile duygusal emek arasında ters yönde ama oldukça düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Cho ve arkadaşları (2012) katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerine duygusal emek boyutlarının etki ettiğini göstermiştir. Cho ve arkadaşları (2012) tasarladıkları modelde yüzeysel rol boyutunun işe yabancılaşma üzerinde en önemli duygusal emek alt boyutu olduğunu önemli düzeyde etki ettiğini tespit etmiştir.

Diefendorff ve arkadaşları (2011) işe yabancılaşma düzeylerinin artış göstermesinin çalışanların duygusal emek düzeylerini düşürdüğünü göstermiştir. Diefendorff ve arkadaşları (2011) geliştirdikleri regresyon modelinde işe yabancılaşma düzeylerine en çok etki eden duygusal emek alt boyutunun rol yapma olduğunu ifade etmişlerdir. Rol yapma düzeyi yüksek olan çalışanlar diğer

çalışanlara göre daha yüksek düzeyde işe yabancılaşma yaşadığı tespit edilmiştir.

Çelik ve arkadaşları (2010) duygusal emek düzeyleri ile işe yabancılaşma düzeylerinin orta düzeyde güçte anlamlı olduğunu göstermiştir. Pala (2009) turizm sektöründe otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada işe yabancılaşma düzeyleri ile duygusal emek arasında ters yönde ama oldukça düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Başbuğ (2010), Kim (2008), Ünler-Öz (2007) yaptıkları çalışmalarda duygusal emek düzeylerinin ile işe yabancılaşma düzeyleri arasında ilişki olduğu ve bu ilişkiye iş tatmini, örgütsel destek ve örgütsel adaletin aracılık ettiğini tespit etmiştir. Başbuğ (2010) duygusal emek düzeylerinin ile işe yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu tespit ederken iş tatmininin artış göstermesinin yabancılaşma düzeylerinin duygusal emek üzerindeki olumsuz etkisini azaltacağını göstermiştir. Kim (2008) duygusal emek düzeylerinin ile işe yabancılaşma düzeyleri arasında ilişkinin sadece bu iki değişkene bağlı olmadığını örgütsel destek ve örgütsel adaletin bu ilişkide ilişkiye dolaylı olarak ilişkili olacağından bahsetmiştir.

Yine çalışma bulguları ile benzer olarak Glomb ve Tews (2004), Heuven ve Bakker (2003), Brotheridge ve Grandey (2002), Pugliesi (1999) Morris ve Feldman (1997) çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin işe yabancılaşma düzeyleri ile düşük ve orta düzeyde değişen güçte anlamlı düzeyde ilişkili olduğu göstermiştir. Yurtiçinde yapılan çalışmalarda ise Köksel (2009) ve Çaldağ (2010) çalışma bulgularına paralel olarak çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinin artış göstermesinin duygusal emek seviyelerini azaltacağını gösterirken, emek ve işe yabancılaşma düzeyleri arasında orta düzeyde güçlü bir ilişki olduğunu göstermişlerdir.

Lewig ve Dollard (2003) uzun vadede işte harcadığı yoğun duygusal çaba sonucunda duygusal kaynaklarının tükenmesine ve işe

yabancılaşma düzeylerinin artmasına neden olabileceğini ifade etmiştir.

Karatepe ve Aleshinloye (2008) Çalışanın işe karşı bakış açısının giderek daha fazla olumsuzlaşması ise, işten soğumasını ve dolayısıyla işe yabancılaşmasını ve beraberinde duygusal emek düzeylerinin azalmasına neden olabileceğini tespit etmiştir.

Antalya bölgesindeki faaliyet gösteren özel bankalarda istihdam edilen banka çalışanlarının cinsiyetlerinin, medeni durumlarının, yaşlarının, eğitim düzeylerinin, aylık gelir durumlarının işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde anlamlı düzeyde etkili olmadığı görülmüştür. Banka çalışanlarının duygusal emek düzeyleri cinsiyetlerinin ve yaşlarından kısmen etkilenirken banka çalışanlarının gelir, eğitim ve medeni durumları duygusal emek düzeyleri üzerinde etkili değildir.

Sonuç olarak Antalya bölgesindeki faaliyet gösteren özel bankalarda istihdam edilen banka çalışanlarının duygusal emek ve işe yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmayla banka çalışanlarının duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre şu öneriler getirilebilir.

- Çalışanların duygularını anlamak ve analiz etmek zor bir iştir. Fakat mesleğin keşfedilmeyen yanlarını göstermenin, bu anlamda farkındalık oluşturmanın önemli olduğu düşünülmektedir.
- Banka çalışanlarının her şeye rağmen işlerini sevmektedirler. Banka çalışanları çalıştıkları kurumlar maddi açıdan memnuniyet sağlarken çalışanların duygularını çoğu zaman ihmal etmektedir.
- Özellikle insan kaynakları birimlerinin bu anlamda hassasiyet göstermesi, çalışanlara yönelik duygusal emek süreçlerini iyileştirici eğitimler düzenlemesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Banka çalışanlarının duygusal emek süreçleri ve yabancılaşma ilişkisinin ortaya koyulduğu bu araştırma duyguların çalışma hayatındaki rolünü de daha açık bir hale getirmektedir.
- Araştırmanın ilerleyen yıllarda tekrarlanarak kamu bankalarında, farklı düzeydeki çalışanlara, farklı demografik özellikler ve değişkenler ile yapılması sektörün yapısını daha detaylı olarak ortaya koyup takip edecek çalışmalara yol gösterebilir.

#### KAYNAKÇA

1. ASHFORTH, B. E., & HUMPHREY, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity,. Acad Manage Rev, ss.88-115.
2. AYBAR, M. A., (1995), *Neden Sosyalizm?*, İstanbul, BDS Yayınları,
3. BROOK, P., (2009). In Critical Defence of 'Emotional Labour' Refuting Bolton's Critique of Hochschild's Concept, Work, Employment and Society.
4. BROTHERIDGE, C. M. and Lee, R. T., (2003). Labour Scale. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76(3), ss.365-379.
5. DEMİREL, G., & ÜNAL, A., (2014), Meslek Yüksekokullarında Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Örgütsel Yabancılaşma Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Pınarhisar Myo Örneği, 15. Ulusal Turizm Kongresi, 13-16 Kasım 2014, Ankara, ss. 1399-1414.
6. DİEFENDORFF, J. M., Croyle, M. H. and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies, *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), ss. 339-357

7. ERGİL, D., (1980), *Yabancılaşma ve Siyasal Katılma*, Ankara, Olgaç Yayınları.
8. EROĞLU, E (2010), “Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi”, *Selçuk İletişim Dergisi*, c. 6, S.3, s.18-33.
9. ESİN, P. (1982). İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
10. FROMM, E., (1996), *Sağlıklı Toplum*. İstanbul, Payel Yayınları.
11. GRANDEY, A. A., (2000), Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 95-110.
12. HOCHSCHILD, A. R., (1983), *The Managed Heart*. Berkeley: University of California Press.
13. KAMBER, A. (2014), *Duygusal Emek Bağlamında Çalışmanın Anlamı ve İşe Yabancılaşma*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
14. KOHN, M. L., (1976), Occupational Structure and Alienation, *The American Journal of Sociology*, s. 111-130.
15. KONGAR, E., (1979), *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, Ankara: Bilgi Yayınevi.
16. KORMAN, A. K., Berman U.W., and Lang D., (1981), Career Success and Personal Failure : Alienation in Professionals and Managers. *Academy of Management Journal* (pre-1986); Jun 1981; 24, 000002; ABI/INFORM Global, s. 342.
17. KRUML, S. M. & GEDDES, D., (2000), Exploring the Dimensions of Emotional Labor The Heart of Hochschild’s Work, *Management communication*, s. 8-49.
18. KURT, Z. (2013). *Duygusal Emek Faktörünün Yabancılaşmaya Etkisi: İstanbul’daki Otel İşletmeleri Ve Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Öğretimciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.
19. LİN, S.-P., (2000), A Study of the Development of Emotional Labor Loading Scale, *Sun Yat-Sen Management Review*, 427-447.
20. MAN, F. ve SELEK ÖZ, C. (2009), “Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek”, *Çalışma ve Toplum*, S.1, s.75-94.
21. MORRIS, J. A., & Feldman, D. C., (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review*, ss. 986-1010.
22. NEF. J. (1980). Sanayileşmenin kültürel temelleri. (Çeviren: Erol Güngör). İstanbul: Kalem Yayınları
23. OFLUOĞLU, G., BÜYÜKYILMAZ, O., (2008), Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt:10, ss. 113-144.
24. PALA, T., SÜRGEVİL, O. (2016), Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması, *Ege Akademik Bakış*, c. 16, S.1, ss. 773-787.
25. PAPPENHEIM, F., (2002), *Modern İnsanın Yabancılaşması: Marx’a ve Tönnies’e Dayalı Bir Yorum*, Phoenix Yayınevi, Ankara.
26. PUGLIESI, K., (1999), The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being, *Motivation and emotion*, 125-154.

27. RAFAELI, A., & Sutton, R. I., (1987), Expression of Emotion as Part of the Work Role, *Academy of management review*.
28. SABUNCUOĞLU, Z., & Tüz, M., (2005), *Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, Bursa.*
29. SHEPARD, Jon M.(1973), “Technology, Division of Labor, and Alienation”, *The Pacific Sociological Review*, Vol. 16, No. 1, 61-88.
30. SİLAH, M., (2005), *Sosyal Psikoloji: Davranış Bilimi*, Ankara, Seçkin Yayınevi.
31. ŞİMŞEK, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Fettahlıoğlu, T. (2006), *Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss. 569-587.
32. TOLAN, B. (1981), *Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma*, Ankara, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksek Okulu Basımevi.
33. USUL, H., & Atan, A., (2014), *Sağlık Sektöründe Yabancılaşma Düzeyi, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ss.1-10.
34. YAPICI, M., (2004), *Eğitim ve Yabancılaşma, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ss.1-9.
35. YÜRÜR, Ş., & ÜNLÜ, O. (2011). *Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, ss. 84-104.
36. ZAPF, D. (2002), *Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations*, *Human Resource Management Review*, s. 237-268.
37. [www.tdkterim.gov.tr](http://www.tdkterim.gov.tr) 04.08.2018

## MALİYET TAHMİNLEMESİ YÖNTEMLERİNDEN GRİ SİSTEM TEORİSİNİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

### INVESTIGATION OF THE GRAY SYSTEMS THEORY FROM COST ESTIMATION METHODS

Ali APALI\*, Özge ACUN\*\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksek Okulu, Muhasebe ve Finansman Bölümü, aapali@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3521-0150>

\*\* Yüksek Lisans Mezununu, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe ve Finansman ABD, ozgeacunn.1641@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7477-5974>

#### ÖZ

Küreselleşen dünya teknolojik gelişmeleri de beraberinde getirmiş, teknolojik gelişmeler işletmelerin gelecek projeksiyonları için planlamalarını yaparken az ve kısıtlı sayıdaki veriler ile hızlı karar vermelerine yol açmıştır. Bu durum işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri, kar maksimizasyonları sağlayabilmeleri ve maliyet kontrollerini sağlayabilmeleri için uyguladıkları geleneksel tahmin yöntemlerini yetersiz kılmıştır. Bununla beraber geleneksel yöntemlerin yanı sıra modern tahmin yöntemleri büyük ilgi görmeye başlamıştır. Son yirmi yıl içerisinde birçok çalışmaya konu olan gri sistem teorisi, sahip olunan kısıtlı veriler ile yüksek güvenilirlikte hızlı ve pratik uygulanabilirliği ile tahmin yöntemleri arasında girmiştir.

Gri sistem teorisi birçok alanda uygulanmış, farklı bilim dallarında uygulanabilirliği test edilmiştir. Özellikle fen bilimlerinde kullanılan gri sistem teorisi son yıllarda sosyal bilimler alanlarında kullanılmaya başlanmış ancak maliyet muhasebesi alanında yeterli çalışmaya konu olmamıştır. Bu çalışmada yeni bir yaklaşım olarak kabul edilen GST kavramsal olarak incelenmiş, bilgi sistemlerinden elde edilen verilerin az ve kısıtlı sayıda olması, gri yapıdaki bilgiler ile hızlı ve pratik biçimde güvenilir bilgi çıktıları sunan gri sistem teorisi maliyet tahminlerinde uygulanabilmesi önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Maliyet, Maliyet Tahminlemesi, Gri Sistem Teorisi, Gri Tahmin

**Jel Kodları:** M41, M49

#### ABSTRACT

The globalized world has brought with it technological developments and technological developments led enterprises to make quick decisions with few and limited data while planning their future projections. This situation has made the traditional estimation methods inefficient for the companies to continue their activities, to provide profit maximations and to provide cost controls. However, in addition to traditional methods, modern estimation methods have started to attract great attention. Gray system theory, which is the subject of many studies in the last two decades, has become one of the estimation methods with its limited data and fast and practical applicability with high reliability.

<sup>1</sup> Bu çalışma Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Finansal Yönetim Anabilim Dalı'nda Dr. Öğr. Üyesi Ali APALI danışmanlığında Özge Acun tarafından "Gri Temelli Maliyet Tahminin Mobilya Üretim Sektöründe Uygulanması" ismiyle tamamlanarak 02.07.2018 tarihinde savunulan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

*Gray system theory has been applied in many fields and its applicability in different disciplines has been tested. Gray system theory, especially used in science, has started to be used in social sciences in recent years but has not been subject to adequate work in the field of cost accounting. The GST, which is considered as a new approach in this study, is conceptually reviewed, it is suggested that the data obtained from the information systems can be applied in the estimation of the gray system theory cost estimations, which have low and limited number of data, gray structure information and fast and practical reliable information outputs.*

**Keyword:** Cost, Cost Estimation, Gray System Theory, Gray Prediction

**Jel Codes:** M41, M49.

## 1. GİRİŞ

Küreselleşen Dünyadaki ağır rekabet ortamında işletmeler devamlılıklarını sağlayabilmek, faaliyetlerini sürdürmek, kar maksimizasyonlarını sağlamak gibi amaçlara ulaşmak için bazı üretim faktörleri ile müşteri ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmek için mamul ya da hizmet üretimi yapmak zorundadırlar. Bazı amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmiş oldukları üretim sürecinde elde edilen her türlü mal/hizmet faktörlerinin finansal nitelikteki değerleri maliyet kavramını oluşturmaktadır. Maliyet, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, karlılık elde edebilmeleri, ürün/hizmet üretimi gerçekleştirebilmeleri adına büyük önem taşımaktadır. İşletmeler için büyük önem arz eden maliyet karar vericiler için de oldukça önemli bir kavramdır.

Günümüzde klasik yöntemlerin yanı sıra tahmin yöntemleri büyük ilgi görmektedir. Gelecek dönemlere ait bir takım belirsizliklerin minimuma indirgenmesi amacı ile geçmiş dönem tecrübelerine dayanarak elde edilen verilerin matematiksel ve istatistiksel yöntemlere dayanarak hesaplanması ile gelecek projeksiyona yansıtılması karar vericilerin sağlıklı karar vermelerine yardımcı olmaktadır. Bu noktada gri sistem teorisi sahip olunan az ve kısıtlı sayıda bilgiler ile geleceğe yönelik hızlı ve pratik bilgi çıktılarını sunması, gri sistem teorisinin son yıllarda birçok alanda kullanılabilir ve uygulanabilirliğini artırmıştır.

Bu çalışmada ilk olarak tahmin teorisi ve maliyet tahminlemesi kavramsal olarak bahsedilerek, gri sistem teorisi detayları ile

açıklanmaya çalışılmıştır. Gri sistem teorisinin alt başlıklarından olan gri tahminleme yönteminin adımlarından bahsedilmiş olup uygulama yöntemi ele alınmış ve araştırma sonuç ve öneriler kısmı ile sonlandırılmıştır.

## 2. TAHMİN TEORİSİ

Tahmin kelimesinin kelime anlamı, yaklaşık olarak değerlendirme, oranlama, akla sezgiye veya birtakım verilere dayanarak gelecekteki bir olayın bir durumun bilinmesi ve öngörülmesidir. (www.tdk.gov.tr.). Tahmin, modern bilimsel yönetim için önemlidir. Doğru tahmin politika yapmanın doğru karar vermesine ve karar verme kalitesini yükseltmesine yardımcı olabilir (Wu and Chen, 2005: 198).

Öngörüler, geçmiş dönem verileri ya da veri setlerini kullanarak, gelecek döneme ait gösterimi gerçekleştirme, tahmin modelini geliştirme sürecidir. Öngörü modelleri gerçekleşmiş ve reel olayların yalın bir kopyası, bir dizi ilişki setidir. Öngörüler işletmeler için büyük öneme sahiptir ve işletme karar vericileri tahmin teorisine daima önem vermektedir. Karar vericiler işletmelerin amaçları doğrultusunda, başarısızlık riskini en aza indirmek, işletme devamlılığını sürdürmek, sektörde tutunabilmek için gelecek dönemleri planlamaya tabii tutmalı, planlama için de tahminlemede bulunmaları gerekmektedir (Chen, 2000: 7).

Tahmin gelecek dönemlere ilişkin meydana gelebilecek olayların sonuçlarının önceden bazı yöntemlerle hesaplanarak öngörülerde

bulunulmasıdır. Başka bir ifade ile tecrübeye dayanarak geçmiş dönemlere ait sonuçların değerlendirmeye tabii tutularak gelecek zamanlarda oluşabilecek sonuçların önceden öngörülmesidir. Gerçekleşen değerler ile tahmini değerler arasında oluşan farklılıklar tahmin hataları olarak adlandırılmaktadır (Bağırkan, 1982: 157).

Gelecek dönemlere ait meydana gelebilecek belirsizliklerin azaltılabileceğini savunan tahmin, bir çeşit teknik ve yönetim yöntemidir. Faaliyetlerin gelecek projeksiyonundaki belirsizliklerin giderilmesi ve yöneticilere ilgili bilgilerin sunulması tahminin ana amacıdır. Yöneticiler doğru tahminler sonucunda doğru kararları verebilir, bu kararlar organizasyonun hedefine ulaşmasına katkı sağlar. Doğru tahminlerin aksine hatalı ve eksik tahminlerde yöneticiler kuruluşlarının ağır bir şekilde zarar görebileceği yanlış kararları verebilirler (Wu and Chen, 2005: 199).

Tanımlardan yola çıkarak tahmin, gelecek dönemlere ait belirsizliklerin azaltılması amacı ile tecrübelerle dayanarak elde edilen verilerin bazı matematiksel ve istatistiksel yöntemlere dayanarak hesaplanması ile gelecek projeksiyona yansıtılmasıdır.

### 3. MALİYET TAHMİNLEMESİ

İşletmelerin faaliyet alanları ne kadar farklı olursa olsun, işletmeler her zaman bir amaca ulaşmak için belirli üretim faktörlerini birleştirerek toplumun gereksinimlerini karşılayacak düzeyde ürün/hizmet meydana getirirler. Bu ürün ve/veya hizmetlerin elde edilme sürecinde harcanan her türlü üretim faktörlerinin para ile ölçülen değeri maliyet kavramı içerisinde incelenir (Bursal ve Ercan, 2002: 3-4). Maliyet verilerinin gerçekçi bir biçimde hesaplanmasını ve maliyetlerin minimize edilmesini hedef alan maliyet yöntemleri, işletme kaynaklarının en uygun şekilde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Kaynakların sağlıklı kullanılması ve dolayısıyla maliyetlerin minimize edilmesi de, işletmelerin her platformda rakiplerine

karşılık rekabet üstünlüğü kazanmasında etkilidir (Akın, 2013: 86). İşletmelerin faaliyetlerinin sağlıklı bir biçimde devam edebilmesi açısından tahminler hayati rol oynamaktadır. Öngörüler, gelecek dönemlerdeki faaliyetleri işletmenin amaçları açısından yönlendirmekte, bilgi kullanıcıları ve karar vericilere ihtiyaç duyulan çıktıları sağlamaktadır.

Öngörüler, bulanık ve puslu verilerin ortaya çıkması, zamanlaması ve büyüklüklerine dair tahminlerdir. Bilgi kullanıcıları ve karar vericiler mamullerin hammadde fiyatlarının tahminini gerçekleştirmek, mamul stok düzeyine dair karar vermek gibi birçok faaliyetleri yönetilmek için tahmin yöntemlerinden yararlanmaktadır. İşletmeler tahmin yöntemleri ile mamul stok kapasitesini daha iyi kullanabilmekte, müşterilerine daha iyi hizmet sunmakta ve kar maksimizasyonlarını sağlamaktadırlar (Monks, 1996: 39).

İşletmeler, paydaşlarının bilgi ihtiyaçları doğrultusunda, başarısızlık riskini en aza indirmek, işletme devamlılığını sürdürmek, sektörde tutunabilmek için gelecek dönemleri planlamaya tabii tutmalı, planlama için de tahminlemede bulunmalıdırlar (Chen, 2000:7). Dolayısıyla üretim faaliyeti gerçekleştiren işletmeler için faaliyetlerini sürdürebilmeleri, mamul yaşam seyrinin kalitesini artırabilmeleri adına üretilen mamul maliyetinin gelecek dönemler adına tahmin edilmesi maliyet tahmininin tanımını oluşturmaktadır.

Maliyet tahmini karar vericilere,

- Bütçelerin oluşturulmasında,
- Maliyetlerin kontrolünde,
- Maliyetlerin düşürülmesinde,
- Motivasyonu sağlamada,
- Maliyet bilinci uyandırmada,
- Fiyatlama kararlarında,
- Maliyetlemeyi ve raporlamayı basitleştirme gibi konularda fayda sağlamaktadır (Civelek, 2000: 421-422-423).



Maliyet tahminlemede veri toplama süreci ile ilgili belli başlı sorunlar mevcuttur. Hangi maliyet tahmin yöntemi kullanılırsa kullanılсын verilerin doğru ve tam bir şekilde elde edilmesi oldukça önemlidir. Tahminlemenin gerçekleştirilmesi için veri toplama sürecindeki belli başlı sorunlar altı başlık altında toplanmaktadır (Yükçü, 2007: 28-29).

- a) Hatalı, tam olmayan eksik veri: Tahminin gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynak belgelerin bulunamaması, belgelerin yanlış ya da eksik doldurulması, bilgi sistemlerinden elde edilen çıktılarının kayıtlara eksik ya da yanlış alınması tahmin sonuçlarının yanlış yönlendirmesine sebep olmaktadır.
- b) Verilerin maliyet işleyişinin değerlendirilmesinin aşırı derecede olumsuz etkilemesi: Elde edilen veriler veri kümesinden çıkartılmalıdır.
- c) Yanlış eşleştirilmiş zaman dönemleri: Bağımlı değişken ve bağımsız değişkenlerin zaman dönemlerinin birbirlerini uymamaları bu sorunu ortaya çıkartmaktadır. Örnek olarak üretim düzeyi aylık dönemler halinde hesaplanmışken, maliyet verileri günlük olarak hesaplanması.
- d) Zaman döneminin seçiminde yapılan yanlış tercihler: Amaçların gerçekleştirilmesinde kısa dönem ve uzun dönem çatışmasının yaşanması zaman seçiminde yapılan yanlış tercihleri oluşturmaktadır. Örnek olarak bir amaç veri noktası toplamak olduğunda kısa zaman dilimine tekabül etmekte, diğer bir amaç muhasebe sisteminin maliyetlerini doğru birleştirip birleştirmedini kontrol etmek uzun zaman dönemine tekabül etmektedir.
- e) Yüklenmiş ve ihtiyati giderler: Sabit giderlerin kayıtlarda değişken gider niteliğinde, değişken giderler ise sabit gider niteliğinde gözükabilir.
- f) Enflasyon: İhtiyaç duyulan ve elde edilen verilerin enflasyon dönemine

denk gelmesi, gelecek hakkında sağlıklı tahmin gerçekleştirmekte sağlıklı sonuçlar doğurmamaktadır.

#### 4. GRİ SİSTEM TEORİSİ

Sistemler, sistem hakkında açık bilginin büyüklüğünü temsil eden renklerle tanımlanabilmektedir. Örneğin kara kutu sistemi, kendi içsel özelliklerini ya da dinamiklerini tanımlayan matematiksel denklemlerin tamamen bilinmediğini ifade etmektedir. Aksine, sistemin tanımı tamamen biliniyorsa, beyaz bir sistem olarak adlandırılmaktadır. Eğer bilinen bilgi sembolize edilen siyah ve beyaz bilgilerin arasında ise bu sisteme gri sistem denilmektedir. Gerçekte her sistem gri sistem olarak modellenebilir, çünkü bir sistemde daima belirsizlikler bulunmaktadır. Bir sistemin içinde ve dışında meydana gelen gürültü ve bilişsel yeteneklerimizin sınırlamaları nedeniyle alınabilecek bilgiler, sistem hakkında her zaman eksik ve kapsamı sınırlıdır (Zeng vd.,2013: 3400).

İlk olarak 1982 yılında Deng Ju-Long tarafından “The Control Problems Of Grey System” adlı çalışma ile ortaya konulan gri sistem teorisinde, kısmen bilinen ya da bilinmeyen bilgi gri bilgi, gri elaman olarak tanımlanmaktadır (Deng, 1982).

Gri sistem teorisi, ana düşüncelerin kesin bir bilgi elde edilemeyen sistem davranışlarını, kısıtlı ölçüde veriler yardımıyla tahminlemede bulunmaktadır. Bu tahminleme sisteminde, sembol olarak beyaz ve siyah renkler esas alınmıştır. Bilinenin ve belirsizliğin olmadığı veriyi beyaz renk, bilinmeyen ve belirsizliğin olduğu veriyi ise siyah renk sembolize etmektedir. Bilinen ve bilinmeyen arasında kalan, kısıtlı bilgiye sahip olunan veriler ise gri sistem olarak adlandırılmaktadır (Deng, 1982: 288). Eksik bilgiye sahip bir sisteme gri sistem denmektedir. Gri sistemdeki gri sayısı, daha az eksiksiz bilgi içeren bir sayıyı ifade eder. Gri eleman eksik bilgi içeren bir öğeyi temsil eder. Gri ilişki eksik bilgi ile ilişkilendirilir. Bu üç terim gri

sistem ve gri olaylar için tipik semboller ve özelliklerdir (Tsai vd., 2003: 46).

Kısaca kısmi bilinen ya da kısmi bilinmeyen gri renk ile sembolize edilen bilgiler gri bilgi olarak isimlendirilmektedir. Tanımlardan yola çıkılarak gri sistem teorisinde renkler:

- Tam ve kesin olarak bilinmeyen bilgi: Siyah

- Kısmen bilinen ve kısmen bilinmeyen bilgi: Gri

- Tam ve kesin olarak bilinen bilgi: Beyaz olarak sembolize edilmiştir.

Tablo 1.' de sembolize edilen renklerin gri sistem teorisinden karşılaştırılması gösterilmiştir (Aydemir vd., 2013:189).

Tablo 1: Sistemlerin Karşılaştırılması

	<b>Siyah</b>	<b>Gri</b>	<b>Beyaz</b>
<b>Bilginin Çeşidi</b>	Bilinmiyor	Kısmi Bilinen, Kısmi Bilinmeyen	Kesin Bilinen
<b>Biçim</b>	Koyu	Gri	Parlak
<b>Süreç</b>	Yeni	Eski Yerine Yeni	Eski
<b>Karakteristik</b>	Kargaşa	Karmaşık	Düzen
<b>Yöntem</b>	Olumsuz	Geçiş	Olumlu
<b>Tutum</b>	Tolerans İçerir	Müsamaha	Net
<b>Çıkarım</b>	Çıkarım Yok	Çoklu Çıkarım	Tek Çıkarım

Tablo 1' e göre gri sistem teorisinde gri renk ile biçimlendirilen bilgiler karakteristik özelliği karmaşık olan, yöntem olarak olumsuzdan olumluya geçişi içerisinde barındıran, siyah ve beyaz bilgilerin aksine süreç olarak eski yerine yeni bilgiler sunmakta ve çoklu çıkarımlarda bulunmaktadır. Gri sistem teorisinin ayırıcı nitelikteki özelliklerini bulanık matematik, olasılık ya da istatistik bilimi ile belirtmek ve yorumlamak tam olarak mümkün değildir. Teknik olarak,

bulanık matematik belirsizliğe sahip olan problemleri eski dönem tecrübelerine dayanarak, üyelik işlevleri kullanarak çözümlenmeye çalışır. Bunun yanı sıra olasılık ve istatistik gerçek verilere ulaşabilmek için özel dağılımlara ve belli bir büyüklükte ki örnekleme ihtiyacı duymaktadır. Bulanık matematik, olasılık/istatistik teorileri arasındaki fark aşağıdaki tablodaki gibidir ( Aktaran Köse vd., 2015: 83).

Tablo 2: Gri Sistem, Olasılık/İstatistik ve Bulanık Matematik Farklılıkları

<b>Kategori</b>	<b>Gri Sistem Teorisi</b>	<b>Olasılık ve İstatistik</b>	<b>Bulanık Matematik</b>
<b>Çalışma Alanı</b>	Bilgi yetersizliği	İstatistiksel yetersizlik	Dilsel belirsizlik
<b>Temel Küme</b>	Gri belirsiz kümeler	Kantor kümeler	Bulanık kümeler
<b>Yöntem</b>	Bilgi kapsamı	Olasılık dağılımları	Üyelik işlevleri
<b>Prosedür</b>	Gri seriler	Sıklık dağılımları	Marjinal örnekleme
<b>Gereksinim</b>	Herhangi bir dağılım	Belirli bir dağılım	Tecrübe
<b>Önem</b>	Kapsam	Kapsam	Uzantı
<b>Amaç</b>	Gerçekçi kurallar	İstatistiksel kanunlar	Dilsel ifadeler
<b>Belirleyici Özellik</b>	Küçük örnekleme	Büyük örnekleme	Tecrübe

Yukarıdaki tablo 2' ye göre gri sistem teorisin olasılık/istatistik ve bulanık matematik teorilerinin yanı sıra küçük örnekleme sahip, herhangi bir dağılım göstermeksizin az ve kısıtlı bilgiler ile başarılı bir şekilde uygulanabilmektedir.

Gri sistem teorisi, değişken ya da puslu yöntemlerle sonucuna varılamayan belirsiz sistemlerin analizlerinde doğru, tam ve kesin sonuçlar elde etmenin mümkün olmaması durumlarına karşılık olarak geliştirilmiş, kısıtlı ölçüde sahip olunan veriler yardımıyla tahmin edebilmektedir. (Liu ve Lin, 2006: 503). Gri sistem teorisi:

- Endüstriyel bilimler
- Sosyal ve beşeri bilimler
- Çevre bilimleri
- İktisat ve finans analizleri
- Yönetim ve organizasyon
- Eğitim bilimleri

gibi bir çok alanda uygulanabilmekte ve gri sistem teorisi gri tahminleme, gri ilişki analizi, gri karar, gri modelleme ve gri kontrol olmak üzere beş temel bölüme ayrılmaktadır (Li, vd., 2006: 133).

**Gri Tahminleme:** Gri renk ile sembolize edilen verilerin beyazlatma adımları takip edilerek sahip olunan kısıtlı verilerden gelecek dönemlere ait yeni verilerin öngörülmesidir.

**Gri İlişki Analizi:** Genellikle sistemler oluşturulurken sisteme etki eden faktörler ve faktörlerin birbirlerine olan bağımlılıkları üzerinde analizler yapılmasıdır. Bu analizde, sahip olunan faktörlerin birbirleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi bir yana, hangi faktörün öne çıktığının da önemi vardır (Erden ve Ceviz, 2015: 364). Gri tahminde olduğu gibi gri ilişkisel analizde de az ve kısıtlı sayıda sahip olunan bilgilerden oluşan faktörler ile önemli çıktılara ulaşılmaktadır.

**Gri Karar:** Alternatif seçenekler arasında herhangi birisinin seçilmesi veya yeni bir karar verilmesi karar verme sürecini oluşturmaktadır. Bu süreç, sadece yönetimsel gereklilik değil, aynı zamanda

tüm insanlık için önemli bir rol oynamaktadır. Gri karar verme özetle gri renk ile sembolize edilen tanımlamaların ve yöntemlerin kullanılması ile bir planın seçilmesi ve devamında uygulanma adımları izlenmesidir (Erden ve Ceviz, 2015: 364)

**Gri Modelleme:** Bir dizi gri renk ile simgeleştirilen varyasyon denklemi ve modelin beyazlaştırması olan gri diferansiyel denklemlerin oluşturulması için adım bir ile yapılmaktadır (Tsai vd.,2003: 46). Sembolizeleştirilen gri renkli bilgilerin, bir takım matematiksel denklemler ve yöntemler ile beyazlaştırılma süreci olan gri modelleme bilgi ihtiyacı bulunan öngörüler için tahminlemenin yapılabilmesi için olan adımları kapsamaktadır.

**Gri Kontrol:** Gri sistem teorisi bulanık ve puslu durumlarda bir model oluşturulduğu düşünüldüğünde diğer yapay zekâ teknikleri ile birlikte kullanılmıştır

#### 4.1. Gri Sistemin Modellenmesi ve Gri Tahmin

Gri model, tahmin edicinin bilgi ihtiyacına bağlı olarak sadece bir dizi en son verilere dayanarak belli bir zaman serisinin gelecekteki değerini tahmin etmektedir. Gri modellerde kullanılacak olan tüm veri değerlerinin çok yönlü olduğu ve zaman serilerinin örnekleme sıklığının sabit olduğu varsayılmaktadır (Kayacan vd.,2010: 1785). Gri sistem teorisinin bölümlerinden biri olan gri tahmin, belli bir zaman serisinin gelecekteki değerini tahmin ederken diğer sistemlerin yanı sıra daha az ve kısıtlı veriye ihtiyaç duymakta, sınırlı veriye sahip sistemlerin tahmin analizleri gerçekleştirirken başarı ile uygulanabilmektedir (Köse vd.,2015: 84).

Gri tahmin analizinde diğer sistemlerin yanı sıra daha az ve kısıtlı veriye ihtiyaç duymakta, sınırlı veriye sahip sistemlerin tahmin analizleri gerçekleştirirken başarı ile uygulanabilmektedir. Az ve kısıtlı bilgiye sahip olunan elamanların beyazlaştırma süreçleri izlenerek yeni bilgilerin öngörülmesi gri tahminin ana amacıdır. Gri tahminin modellenmesi birikim oluşturma

modeli, ters birikim oluşturma modeli, gri diferansiyel denklemler, GM (n, m) modeli, GM (1, 1) modeli ve gri modelin hata analizi başlıkları altında incelenmektedir.

#### 4.1.1. Birikim Oluşturma Modeli

Net olmayan yani karmaşık verilerde verinin karakteristik özelliklerini ya da o verilerin kendine ait kanun ve kuralları ortaya çıkartmak için accumulating generating operation-AGO yani birikim oluşturma modeli kullanılmaktadır. Bu modelin işlem süreci gri yapıya sahip sistemlerde beyazlaştırma metodudur. Kaotik ve karmaşık verilerin yapılarını düzeltmek için bu veriler birikim oluşturma modeli tarafından başka bir formata dönüştürülmektedir (Zeng vd.,2013: 3402).

Birikim oluşturma işlemi ile karmaşık yapıda bulunan gri renk ile biçimlendirilen elamanlar başka bir formata dönüştürmek için beyazlaştırma metodu olarak kullanılmaktadır.

$X^{(0)}$  negatif veri içermeyen, pozitif bir yapıya sahip olan bir veri seti ele alırsa ve B bir dizi operatörü olursa;

$$X^{(0)}=(x^{(0)}_{(1)}, x^{(0)}_{(2)}, x^{(0)}_{(3)}, x^{(0)}_{(4)}, \dots, x^{(0)}_{(n)})$$

ve

$$x^{(0)B}=(x^{(0)}_{(1)B}, x^{(0)}_{(2)B}, x^{(0)}_{(3)B}, x^{(0)}_{(4)B}, \dots, x^{(0)}_{(n)B})$$

Olmaktadır.

Buradan,

$$x^{(0)}_{(n)B} = \sum_{i=1}^k x^{(0)}_{(i)}, k=1, 2, 3, 4, \dots, n$$

Olması durumunda B,  $X^{(0)}$  serisinin birinci dereceden birikim oluşturma operatörü ortaya çıkmaktadır ve bu durum 1-B.O.İ olarak gösterilmektedir. Bu işlemde  $X^{(0)}$ 'ın r defa B operatörünün uygulanması, r'inci dereceden BOİ adını alır ve r-BOİ olarak gösterilmektedir.

$$X^{(0)}_B=X^{(1)}=(x^{(1)}_{(1)}, x^{(1)}_{(2)}, x^{(1)}_{(3)}, x^{(1)}_{(4)}, \dots, x^{(1)}_{(n)})$$

Ve

$$X^{(0)}_{B^r} = x^r_{(1)}, x^r_{(2)}, x^r_{(3)}, x^r_{(4)}, \dots, x^r_{(n)}$$

olur. Buradan:

$$x^r_{(k)} = \sum_{i=1}^k x^{r-1}_{(i)}, k=1, 2, 3, 4, \dots, n$$

Şeklinde ortaya çıkmaktadır.

#### 4.1.2. Ters Birikim Oluşturma Modeli

Birikim oluşturma işlemi ile karmaşık yapıda bulunan gri renk ile biçimlendirilen elamanların başka bir formata dönüştürülmesi sonrasında kullanılan ters birikim oluşturma işlemi, beyazlaştırılan verilerin orijinal verilere geri döndürülmesi amacıyla yapılmaktadır.

TBOİ yani ters birikim oluşturma modeli, birikim oluşturma modeli işlemi sonrasında ulaşılan verilerin orijinal verilere geri döndürmek için yapılan geri dönüş işlemidir (Özkara, 2009: 34).

$X^{(0)}$  negatif veri içermeyen bir veri seti ele alalım ve  $\bar{B}$  bir dizi operatörü olursa,

$$X^1=(x^1_{(1)}, x^1_{(2)}, x^1_{(3)}, x^1_{(4)}, \dots, x^1_{(n)})$$

Ve

$$x^1_{\bar{B}} = X^0=(x^1_{(1)\bar{B}}, x^1_{(2)\bar{B}}, x^1_{(3)\bar{B}}, x^1_{(4)\bar{B}}, \dots, x^1_{(n)\bar{B}})$$

Olur.

Buradan,

$$x^1_{(k)\bar{B}} = (x^1_{(k)} - x^1_{(k-1)}),$$

K=1, 2, 3, 4, ..., n)

Olmak üzere  $\bar{B} X^1$  serisinin birinci dereceden ters birikimli oluşturma modeli operatörüdür ve bu model 1-T.B.O.İ olarak gösterilmektedir.

Oluşturulan  $X^{r'}$ 'in  $\bar{B}$  operatörü r defa uygulandığında r'inci dereceden operatörü elde edilmektedir ve r-T.B.O.İ olarak gösterilmektedir.

$$X^1_{\bar{B}} = X^0=(x^0_{(1)}, x^0_{(2)}, x^0_{(3)}, x^0_{(4)}, \dots, x^0_{(n)})$$

Ve

$$X^k_{\bar{B}} = x^{k-1}_{\bar{B}^{k-1}}=(x^{k-1}_{(1)}, x^{k-1}_{(2)}, x^{k-1}_{(3)}, x^{k-1}_{(4)}, \dots, x^{k-1}_{(n)})$$

Burada

$$X^{k-1}_t = (x^k_{(t)} - x^k_{(t-1)})$$

$$t=1, 2, 3, 4, , \dots, (n)$$

Şeklinde ortaya çıkar.

#### 4.1.3. Gri Diferansiyel Denklemler

Aşağıda bulunan diferansiyel denklemini incelediğimizde

$$\frac{d.x}{d.t} + a.x = b$$

Yukarıdaki denklemde,  $\frac{d.x}{d.t}$  fonksiyonun türevi;  $x$ ,  $d.x/d.t$ ' nin arkaplan değeri,  $a$  ve  $b$  değerleri ise diferansiyel denklemin, denklem değişkenlerini oluşturmaktadır. Aşağıdaki gösterilen denklem;

$$X^0_k + a.z^{(1)} = b$$

Olur.

Ve bu denklemde,

$$z^{(1)}_k = (0, 5x^{(1)}_{(k)} + 0, 5x^{(1)}_{(k-1)}) \quad , \quad \text{dir.}$$

Dolayısıyla denklem gri diferansiyel denklemini oluşturmaktadır.

#### 4.1.4. Gri Model (n,m) Modeli

Gri sistemler teorisinde, GM (n, m) gri bir model anlamına gelir. Bu modelde n, fark denkleminin sırası, m ise değişken elamanların sayısıdır. Birçok gri modelin kullanılabilmesine rağmen, araştırmacıların birçoğu hesaplama verimliliğinden dolayı oluşturduğu tahminlerini GM (1, 1) modellerine odaklanmıştır. Gerçek zamanlı uygulamalarda, hesaplama yükünün performanstan sonra en önemli parametresidir (Kayacan vd., 2010: 1785).

Yöntem çalışması sırasında, birikim oluşturma modeli (BOİ) ve ters birikim oluşturma modeli (TBOİ) gri modelin oluşturulması için temel araçları sağlar. Birikim oluşturma modeli ve ters birikim oluşturma modeli operasyonlarının emirleri, gri modelin diferansiyel denklemini sırasına ve gri değişkenlerin sayısına bağlıdır. Gri modelin genel formu GM (n, m)'dir. Bu formda n gri modelin adı diferansiyel denklemin sırasını, m ise gri değişkenlerin sayısını temsil eder. Üretim zamanı, artan denklem n ve değişken sayısı m ile

katlanarak artmaktadır. Büyük n ve m değerlerini modelde kullanmak, gelişmiş tahminlemenin doğruluğunu garanti etmemektedir (Lian vd., 2005: 1049).

#### 4.1.5. Gri Model (1,1) Modeli

Gri tahmin modeli GM (1, n) yüksek tahmin doğruluğu bulunmaktadır. Mevcut gri tahmin modeli olan GM (1, n) tahmin edilen seriler dışında yüksek n-1 ile ilişkili serilere sahiptir. GM (1, n) ile tahmin doğruluğu GM (1, 1)'den daha yüksek olmalıdır. Bununla birlikte, mevcut model GM (1, n)'nin birkaç kusuru vardır ve modelleme algoritması yanlıştır. Tahmin edilen 1-BOİ serisinin yaklaşık modelleme değeri, birleştirilmiş dizinin tüm 1-BOİ verilerinin toplamının her zaman sabit kaldığı varsayımı ile belirlenir (Wu and Chen, 2005: 199).

Rastlantıyı düzeltebilmek ve tahmini gerçekleştirebilmek için mevcut veriler birikim oluşturma modeli kaotik ve karmaşık yapıdaki veriler kümülatif bir seriye dönüştürülerek veriler beyazlaştırılır (Kayacan vd., 2010: 1785). GM (1, 1) modeli sadece pozitif yapıya sahip veri serilerine uygulanabilmektedir. Önceki başlıklarda anlatılan matematiksel denklemler gerçekleştirilerek diferansiyel denklem çözümlenerek tahmini verilere ulaşılır. Elde edilen tahmini değerler ters birikim oluşturma modeli ile verilerin orijinal hallerine döndürülür ve işlemler sonucunda tahmin değerleri elde edilir (Deng, 1989: 2).

Sistemin zaman serisi, tek bir çıktısı olan bir sistemde  $X^0$  serisi olduğunu varsayılırsa,

$$X^0 = (x^0_{(1)}, x^0_{(2)}, x^0_{(3)}, x^0_{(4)}, \dots, x^0_{(n)}), n \geq 4$$

Yukarıdaki denklemde  $X^0$  negatif olmayan bir seridir ve örneklem büyüklüğünü n değeri göstermektedir. Sahip olunan bu seriye birikim oluşturma işlemi uygulanması ile aşağıdaki artan  $X^1$  serisi elde edilmektedir.

$$X^1 = (x^1_{(1)}, x^1_{(2)}, x^1_{(3)}, x^1_{(4)}, \dots, x^1_{(n)}), n \geq 4$$

Burada  $x^1$ :

$$x^1_{(k)} = \sum_{i=1}^k x^0_i$$

$k=1, 2, 3, 4, \dots, n$ 'dir

Bu diziden üretilen  $Z^1$  dizisi şu şekilde tanımlanır:

$$Z^1 = (z^1_{(1)}, z^1_{(2)}, z^1_{(3)}, z^1_{(4)}, \dots, z^1_{(n)})$$

$Z^1$  dizisinde  $Z^1$ , peş peşe gelen ardışık sayıların ortalamasıdır.

$$Z^1_k = (0, 5x^1_k + 0, 5x^1_{(k-1)}) \quad k=2, 3, 4, \dots, n$$

Oluşturulan GM (1, 1) dizisi için oluşturulan gri diferansiyel denklem için en küçük kare tahmin dizisi aşağıdaki gibidir:

$$X^0_{(k)} + az^1 = b$$

Oluşturulan modele ait beyazlaştırma denklemi ise şu şekildedir,

$$\frac{dx^1_t}{dt} + ax^1 = b$$

$$[a, b]^T = (B^T B)^{-1} B^T Y$$

Burada Y ve B matrisleri,

$$Y = [X^0_{(2)}, X^0_{(3)}, X^0_{(4)}, \dots, X^0_{(n)}]^T$$

$$B = \begin{pmatrix} -z^1_2 & 1 \\ -z^1_3 & 1 \\ -z^1_4 & 1 \\ \vdots & \vdots \\ -z^1_n & 1 \end{pmatrix} \quad \text{şeklinindedir.}$$

Tahminlemesi gerçekleştirilen a ve b katsayılarına göre, x denkleminin beyazlaştırma denklemine göre bir k zamanı için  $x^1_t$ 'nin çözümü aşağıdaki gibidir. Çözümlenen denklem k+1 zaman için tahmin edilen  $x^1$ 'in kümülatif gösterilmiş şeklidir. Çözüm:

$$x^1_{(k+1)} = \left[ x^0_{(1)} - \frac{b}{a} \right] e^{(-ak)} + \frac{b}{a}$$

Şeklinde olur.

Tahmin edilen verinin kümülatif değil, orijinal değeri hesaplanmak istendiğinde ise denklem:

$$x^0_{(k+1)} = \left[ x^0_{(1)} - \frac{b}{a} \right] e^{(-ak)} (1 - e^{-a})$$

Oluşturulan GM (1, 1) modelinde (-a) değişkeni geliştirme katsayısı, b değişkeni ise gri etki miktarı olarak isimlendirilir. a katsayısı  $X^1_p$  ve  $X^0_p$  ye ait gelişme durumlarını, b katsayısı ise arka plana ait değerlerden geliştirildiği için veride toplanan değişiklikleri yansıtmaktadır (Özkara, 2009: 39).

#### 4.1.6. Gri Modelin Hata Analizi

Literatürde birçok hata analizleri bulunmaktadır. Hata analizleri öngörü yapılmak istenen verilerin analizleri sonucunda elde edilen tahmini değerlerin doğruluk paylarını ölçmek için kullanılan matematiksel/istatistiksel yöntemlerdir. Oluşturulan modellerde gerçekleştirilen tahminlerin doğruluğunu ölçmek adına kullanılan analiz yöntemleri: Hata Kareler Ortalaması (Mean Squared Error-MSE), Hata Kareler Ortalamasının Karekökü (Mean Percantage Error-MPE), Ortalama Mutlak Yüzde Hata (Mean Absolute Percentage Error- MAPE) ve Theil-U istatistikleri olarak sıralanabilmektedir. Sıralanan bu yöntemlerden genel olarak kullanılan formüller ise şöyledir (Sallehuddin vd.,2007: 586):

$$MAPE = \frac{\sum [(y_t - \check{y}_t) / y_t]}{n} \times 100$$

$$MAE = \frac{\sum_{t=1}^n (y_t - \check{y}_t)}{n}$$

$$MSE = \frac{\sum_{t=1}^n (y_t - \check{y}_t)^2}{n}$$

$$RMSE = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{t=1}^n (y_t - \check{y}_t)^2}$$

Burada:

$y_t$ : Belirlenen t Döneminde Gerçekleşen Değeri

y: Öngörülen Değeri

n: Öngörülen Dönem Sayısını

Olarak ifade etmektedir. Bu formüller sonucunda ulaşılan kriter değerleri, hangi modelde daha küçük ise o model en uygun model olarak seçilmelidir (Oruç ve Eroğlu, 2017: 35). Ancak yapılan literatür taramasında gri tahmin modellemesi uygulanan çalışmaların çoğununda hata analizlerinde ortalama mutlak yüzde hata yöntemi kullanılmıştır.

ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde ve işletme karar vericilerin ihtiyacı olduğu pratikliğe sahip olduğu görülmektedir. Maliyet tahminlerinde yeni bir yaklaşım olan gri tahmin modeli uygulanabilirliği önerilebilmektedir.

## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmeler gelecek projeksiyonda başarısızlık risklerini minimize edebilmek, işletmenin sürekliliğini sağlayabilmek, yoğun rekabet ortamında rakiplerine karşı pazarda tutunabilmek için geleceğe dair planlamalar yapmalı ve bu planlar içinde birtakım öngörülerde bulunmaları gerekmektedir. İşletmelerin kullanmış olduğu birçok geleneksel tahmin yöntemleri bulunmakta ama hızla gelişen teknoloji geleneksel yöntemlerin yanı sıra az ve kısıtlı sayıdaki veriler ile pratik ve hızlı uygulanabilen tahmin yöntemlerinin gelişimine neden olmuştur. Son yıllarda kullanım alanı hızla gelişen gri sistem teorisi geçmiş tecrübelerle dayanarak sahip olunan kısıtlı sayıdaki veriler ile gelecek dönemlere ait güvenilir öngörülerde bulunabilmesi birçok akademik çalışmanın da konusu olmuştur.

Bu çalışmada bilgi sistemlerinden elde edilen maliyet verilerinin az ve kısıtlı sayıda olması, gelecek dönemlere ait öngörülerin yapılabilmesi için hızlı ve pratik bir tahmin yöntemine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Gri tahmin modelinin maliyet tahmininde uygulanabilirliği için başlangıçta gerekli olan tecrübelenmiş veriler yani geçmiş yıl maliyet tutarlarıdır. Elde edilen tecrübelenmiş maliyet verileri gri tahmin modeline ait altı adım izlendiğinde gelecek projeksiyona ait maliyet öngörülerini yapılabilmekte ve işletmeler çok kısa bir süre içerisinde maliyet tahminlemelerini gerçekleştirebilecektir. Sonuç olarak gri tahmin yöntemi maliyet muhasebesinin

**KAYNAKÇA**

1. AKIN, O. (2013), "Geleneksel Maliyet Muhasebesi Sistemi İle Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Karşılaştırılması", Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 5(8): 21-49.
2. AYDEMİR, E. – Bedir, B. ve Özdemir, G. (2013), "Gri Sistem Teorisi ve Uygulamaları: Bilimsel Yazın Taraması", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(3): 187-200.
3. BAĞIRKAN, Ş. (1982), İstatistiksel Analiz, Önsöz Basım Yayıncılık, İstanbul.
4. BURSAL, N. ve Ercan, Y. (2002), Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama, Der Yayınları, İstanbul.
5. CİVELEK, M. (2000), Maliyet Muhasebesi Sorunlar Sorular Cevaplar, Erciyes Üniversitesi Yayınları, Kayseri.
6. CHEN, J.C. (2000), Forecasting Method Applications To Recreationand Tourism Demand, North Karolina State University, Doktora Tezi, USA.
7. DENG, J.L. (1982), "The Control Problems Of Grey Sytems", Systems And Control Letters, 1(5): 288-294.
8. DENG, J.L. (1989), "Introduction To Grey System Theory", The Journal Of Grey System, 1: 1-24.
9. ERDEN, C. ve Ceviz, E. (2015), "Gri Sistem Teorisi Kullanılarak Türkiye'nin Büyüme Oranı Faktörlerinin Analizi", Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 19(3): 361-369.
10. KAYACAN, E.- Ulutaş, B.- Kaynak, O. (2010), "Grey System Theory-Based Models In Time Series Prediction", Expert Systems With Application, 37: 1784-1789.
11. KÖSE, E.- Ağlak, H.S.- Kabak, M. (2015), "Yetersiz Veri Ortamında Tahminler İçin Örnek Bir Uygulama: Gri Tahmin Yönetimi", Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 31(1): 83-88.
12. LIAN, R.L. - Lin, B.F.- Huang J.H. (2005), "A Grey Prediction Fuzzy Controller For Costant Cutting Force Inturning", International Journal Of Machine Tools &Manufacture, 45: 1047-1056.
13. LIU, S. ve Lin, Y. (2006), Grey Information, Springer, Almanya.
14. LIU, G.O. -Yamaguchi, D.- Nagai, M. (2006), "Application Of Grey Based Roughl Decision Making Approach To Supplier Selection", Journal Of Modelling In Management, 2(2): 131-142.
15. MONKS, J.G. (1996), İşletmeler Yönetimi Teori ve Problemler, Çevirmen: Sevinç Üreten, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
16. ORUÇ, K.O. ve Eroğlu, Ş.Ç. (2017), "Isparta İli İçin Doğal Gaz Talep Tahmini" Süleyman
17. Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(1): 31-42.
18. ÖZKARA, Y. (2009), Mevsimsel Ayırıştırma Temelli Gri Tahmin Yöntemi İle Aylık Elektrik Yük Tahmini, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
19. SALLEUDDIN, R.- Shamsuddin, S.M. Hj.- Hashim, S.Z.M. ve Abrahamy. A.,(2010), "Forecasting Time Series Data Using Hybrid Grey Relational Artificial Neoural Network and Auto Regressive Integrated Moving Avarage Model", *Neural Network World*, Vol.17. Issue.6, (573-605).



20. YÜKÇÜ, S. (2007), Yöneticiler İçin Muhasebe: Yönetim Muhasebesi, Birleşik Matbaacılık, İzmir.
21. TSAI, C.H. – Chang, C.L. – Chen, L. (2003), “Applying Grey Relational Analysis To The Vendor Evaluation Model”, International Journal Of TheComputer, The Internet and Management, 11(3): 45-5.
22. WU, W.Y. ve Chen, S.I. (2005), “A Prediction Method Using The Grey Model GMC (1,n) Combined With The Grey Relational Analysis: A Case Study On Internet Acces Population Forecast”, Applied Mathematics And Computation, 169: 198 -217.
23. ZENG, B.- Chen. G.- Liu, S., (2013), “A Novel Interval Grey Prediction Model Considering Uncertain Information”, Journal Of The Franklin Insitute, 350: 3400-3416.

## MUHASEBE MESLEK MENSUPLARININ MUHASEBE HATA VE HİLELERİ İLE İLGİLİ ALGILARININ İNCELENMESİ\*

### INVESTIGATION OF ACCOUNTING PROFESSIONALS' PERCEPTIONS ABOUT ACCOUNTING ERROR AND FRAUDS

Vesile ÖMÜRBEK\*, Özlem DURGUNBÖCÜ\*\*

\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, vesileomurbek@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8647-1708>

\*\* Yüksek Lisans Mezunu, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, ozlemdurgunbocu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9339-1906>

#### ÖZ

Muhasebe alanında yapılan hata ve hilelerden birçok kesim hatta tüm toplum etkilenmektedir. Muhasebe işlemlerinin kayıtlara geçirilmesi sırasında karşılaşılan hata ve hilelerin en önemli etkilerinden biri, devletin en önemli geliri olan vergi gelirinin etkilenmesidir. Bu çalışmada muhasebe meslek mensuplarının muhasebe hataları, hileleri ve vergi denetimi ile ilgili algılarının tespit edilmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için Isparta'da faaliyet gösteren, muhasebe meslek mensuplarına yönelik ankete dayalı bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen veriler Tek Örneklem T Testi, Mann Whitney U Testi, Kruskall Wallis Testi gibi istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda; meslek mensuplarına göre dikkatsizlik en önemli hata nedeni olup, en çok karşılaşılan hata nedeni ise fatura vermemek ve almamak olduğu tespit edilmiştir. Muhasebe meslek mensuplarının en fazla karşılaştıkları muhasebe hilelerinin; "kredi almak için borç ödeme kabiliyetini iyi göstererek bilanço süslemesi yapmalarını isteyen müşterilerinin olması" ve "verginin yüksek olmasından dolayı giderleri arttırmak veya geliri azaltmak gibi yöntemlere başvurmalarını isteyen müşterilerinin olması" tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Muhasebe Hataları, Muhasebe Hileleri, Vergi Denetimi.

**Jel Kodları:** M41, M42

#### ABSTRACT

Many sectors and even the whole community are affected by the error and fraud in accounting. One of the most important effects of the error and frauds encountered in the accounting transactions is the impact of tax revenue, which is the most important income of the state. In this study, it is aimed to determine and evaluate the perceptions of accounting professionals about accounting errors, fraud and tax audit. In order to achieve this goal, a survey based research was conducted for professional accountants in Isparta. The data obtained were analyzed by statistical methods such as One Sample T Test, Mann Whitney U Test, Kruskall Wallis Test. In the results of survey; according to the profession, carelessness is the most important cause of error and the most common cause of error is to not to give or receive invoices. The most common accounting frauds faced by professional accountants; "customers who wish to have a balance by showing their ability to pay in order to get a loan" and "customers who want them to resort to methods such as increasing costs or reducing revenue due to high tax" were as identified.

**Keywords :** Accounting Errors, Accounting Frauds, Tax Audit.

**Jel Codes:** M41, M42

\* Bu çalışma "Muhasebe Meslek Mensuplarının Hata ve Hile İle İlgili Algılarının Tespiti: Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

## 1. MUHASEBE HATA VE HİLELERİ

Muhasebe hataları, muhasebe işlemlerinin kayıtlara geçirilmesi sırasında dikkatsizlik, bilgisizlik, unutkanlık ve tecrübesizlik gibi nedenlerle meydana gelen yanlışlıklardır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte muhasebe işlemleri artık bilgisayar ortamında kayıt altına alınmaya başlanmıştır. Kayıtların bilgisayar ortamında tutulması muhasebe hatalarının oluşmasını azaltmış, hatta bazı hataları tamamen ortadan kaldırmıştır ancak yine de bazı hatalar ile karşılaşabilmektedir. Muhasebe meslek mensupları bu türden hatalarla karşılaştıklarında ivedilikle bu hataları düzeltmelidirler. Aksi durumda bu tür hatalar muhasebe sistemi içerisinde düzensizliğe neden olarak, çıkar gruplarının yanlış kararlar almasına sebep olmaktadır (Kirik, 2007: 40).

Muhasebe hilesi; belli amaçlarla işletmelerin işlem, kayıt, belge ve finansal tablolarında bilinçli bir şekilde yanlışlıklar yapılmasıdır. Hileye karışmanın birçok amacı olabilir. Hile yapanlar, bu amaçlarını birtakım yöntemler kullanarak gerçekleştirmektedir. Bu yöntemler işletmenin türüne ve özelliklerine bağlı olarak değişebilmektedir. Genel olarak hileler, ya işletmeyi olduğundan iyi göstermek ya da olduğundan kötü göstermek amacıyla yapılmaktadır. İşletmelerde yapılan muhasebe hileleri günümüzün en önemli sorunlarından biridir. Yapılan muhasebe hilelerinden küçük bir kısmı yarar sağlarken, çok geniş bir kısmının da olumsuz etkisi bulunmaktadır. Muhasebe sisteminde yapılan hileler işletme ilgililerinin yanlış kararlar almalarına yol açmakta, ülke ekonomisinin olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır. Muhasebe hata ve hilelerinin ekonomi üzerinde yaşanan etkisi kadar, devletin en önemli geliri olan vergi gelirlerini de etkilemektedir. Muhasebe işlemleri sırasında gelirler az, giderler fazla gösterilerek vergi kaybına neden olunabilmektedir. (Bayraktar, 2007: 12).

Mükelleflerin vergiyi doğru olarak beyan etmelerinde asıl görev muhasebe meslek

mensuplarına ve vergi denetim elemanlarına düşmektedir. Muhasebe meslek mensuplarının tutum ve davranışları mükelleflerin vergi ahlakının oluşumunda önemli bir role sahiptir. Muhasebe meslek mensupları, mükelleflerini vergisel sorumlulukları hakkında doğru yönlendirdikleri takdirde mükelleflerin vergiye olan gönüllü uyumları artacaktır. Muhasebe meslek mensupları, mükellef ile vergi idaresi arasında bir köprü görevi görmektedirler (Yücel, 2017: 230). Bu sebeple çalışmada muhasebe meslek mensuplarının, ne tür hatalar ile karşılaştıkları, karşılaşma sıklıklarının tespit etmek, işletmenin bilanço ve gelir tablosu bilgilerinin olduğundan daha iyi veya daha kötü gösterilmesini sağlayan nedenleri incelemek, hata ve hileyi anlama ve önlem alınmasında yol gösterebilecektir.

## 2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Muhasebe hata ve hilelerinin incelenmesine ilişkin yapılan bazı çalışmalar aşağıda verilmiştir.

İşgüden ve Çabuk (2006) tarafından yapılan çalışmada, muhasebe meslek mensupları yaptıkları işlemler sırasında baskı altında kaldıklarını ifade etmişlerdir. Mali denetimin yetersizliği ve kanun ve mevzuatlardaki boşluklardan dolayı da mükelleflerin baskılarını artırdıklarını belirtmişlerdir.

Kirik (2007) tarafından yapılan çalışmada muhasebe hata ve hilelerinin esas noktasında sadece muhasebe meslek mensupları değil mükelleflerin, hükümetin uyguladığı politikaların, vergi kanunlarının ve toplumsal yapı gibi faktörlerin de etkili olduğu ifade edilmektedir. Muhasebe işlemlerinin kayıtlara geçirilmesi sırasında mükellefler tarafından yapılan baskıların, meslek mensuplarını güç durumda bıraktığı, meslek mensuplarının kamu menfaatleri ile mükellef menfaatleri arasında kaldıkları, vergi denetimlerinin yeterli olmaması, vergi yasalarında bulunan boşluklar ve muhasebe meslek mensuplarının mükelleflere

ekonomik yönden bağımlı olmasının mükelleflerin baskılarını arttırmasında önemli bir neden olduğu tespit edilmiştir.

Bayraktar (2007) tarafından yapılan çalışmada, muhasebe hilelerinin günümüzde büyük bir sorun olduğu, muhasebe hilelerinin küçük bir kesime yarar sağlarken büyük bir kesimi olumsuz yönde etkilediği, ülke ekonomisinin de bu durumdan olumsuz etkilenerek muhasebe mesleğine olan güveni azalttığı ve muhasebe hilelerinin en önemli etkisinin de devletin en önemli geliri olan vergi gelirini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çelik (2010), muhasebe hatalarının oluşmasında mükelleflerin ve meslek mensuplarının yanında çalışan personelin dikkatsizliği ve ihmalle davranışı sonucunda muhasebe hatalarının meydana geldiğini belirtmiştir. Muhasebe hilelerinin ise, işletme sahip veya yöneticilerinin işletmenin durumunu olduğundan daha iyi göstererek, kredi sağlayabilmek ve vergi avantajı sağlayarak daha fazla kazanç elde etmek için hile yapmaya yöneldiği söylenebilir.

Açık (2012), muhasebede hata ve hileleri vergi hukuku açısından incelemiştir. İşletmelerde yapılan hilelerin devletin en önemli geliri olan vergi kaybına yol açtığı için vergi hukuku boyutuyla değerlendirilmesi yapılmıştır.

Keskin (2014), Antalya, Isparta ve Burdur illerinde faaliyet gösteren muhasebe meslek mensuplarına yönelik bir anket çalışması yapmıştır. Muhasebe hatalarının temel sebebinin mevzuattaki sürekli değişiklikler ve muhasebe işlemlerinin kayıtlara geçirilmesi sırasındaki bilgisizlikten, tecrübesizlikten kaynaklanan hatalar meslek mensuplarının vergi ve sigorta konularında ceza almasına neden olmaktadır.

Yardımcıoğlu vd.,(2014) tarafından yapılan çalışmada, muhasebe hilelerinin yapılmasına zemin hazırlayan sebebin muhasebe sistemindeki yasal boşluklar olduğunu, muhasebe hileleri ve yolsuzlukların engellenebilmesi için hukuki

düzenlemelerin yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Göğebakan (2016), tarafından yapılan çalışma Aydın'da bulunan muhasebe meslek mensuplarına yapılmıştır. Sonuç olarak hata ve hilelerin yoğun olarak var olduğu ve bunun da muhasebe meslek etiğinde ciddi sapmalara sebep olduğu anlaşılmıştır. Bu sapmaların temelinde sadece muhasebe meslek mensupları değil; özellikle mükellefler, hükümet politikaları, vergi uygulamaları, mesleki örgütlenme ve toplumsal yapı gibi faktörlerinde etkili olduğu anlaşılmıştır.

### **3. MUHASEBE MESLEK MENSUPLARININ MUHASEBE HATA VE HİLELERİNE BAKIŞ AÇISININ İNCELENMESİ**

Araştırmanın evreni Serbest Muhasebeci ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavir unvanıyla faaliyet gösteren muhasebe meslek mensuplarından oluşmaktadır. Örneklem olarak ise, Isparta Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odasına kayıtlı muhasebe meslek mensupları esas alınarak yapılmıştır. Araştırma kapsamında faal olarak çalışan 198 muhasebe meslek mensubundan tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilenlere elden anket formları ulaştırılmıştır. Bunlar arasında geri dönüşte bulunan 98 anket formu analize dahil edilmiştir. Bu da % 49'luk bir geri dönüş oranıdır.

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları oluşturulurken ilgili literatür taranarak benzer çalışmalardan (Daştan (2011) ve Okay (2011)) yararlanılmıştır. Bu araştırmalarda kullanılan anket formları tekrar gözden geçirilerek bu araştırmaya uygun hale getirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak düzenlenen anket formu iki sayfa, üç bölümden ve 50 sorudan oluşturulmuştur. Anket formunun ilk bölümünde, ankete katılan meslek mensuplarına, cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, mesleki unvanları, mesleki deneyim yılları, çalışan

sayısı, çalışanın eğitim durumu ve mükellef sayılarıyla ilgili olarak demografik bilgiler içeren sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise hata nedenleri, hataların karşılaşımla sıklığı, vergi kaçırma eğilimindeki mükelleflerin başvurduğu hile yöntemleri, bilançonun daha iyi ya da kötü gösterilmesinin nedenleri ve meydana gelen hataların yüzdelik payına dair sorular yöneltilmiştir.

Literatür taraması sonucunda oluşturulan anket sorularında; muhasebe hata, hileleri

ve vergi denetimi ile ilgili yargılara katılma derecelerinin belirlenmesine ilişkin 26 önerme cümlesi yer almaktadır. Önerme cümlelerinde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. (1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum).

### 3.1. Verilerin Analizi

Çalışmaya katılan muhasebe meslek mensuplarının demografik bilgileri Tablo 1.’de görülmektedir.

Tablo 1: Demografik Özellikler

		Kişi sayısı	Dağılım%
Cinsiyet	Erkek	76	77,6
	Kadın	22	22,4
	<b>Toplam</b>	98	100,0
Yaş	20-30	6	6,1
	31-40	40	40,8
	41-50	33	33,7
	51 ve üzeri	19	19,4
	<b>Toplam</b>	98	100,0
Eğitim Düzeyi	Yüksekokul	15	15,3
	Lisans	67	68,4
	Lisansüstü	16	16,3
	<b>Toplam</b>	98	100,0
Mesleki Unvan	Serbest Muhasebeci	4	4,1
	Serbest Muhasebeci Mali Müşavir	94	95,9
	<b>Toplam</b>	98	100,0
Faaliyet Yılı	3-13 yıl	38	38,8
	14-24 yıl	41	41,8
	25-35 yıl	12	12,2
	36-46 yıl	7	7,1
	<b>Toplam</b>	98	100,0
Büroda Çalışan Sayısı	1	44	44,9
	2	33	33,7
	3	15	15,3
	4	4	4,1
	6	1	1,0
	7	1	1,0
	<b>Toplam</b>	98	100,0
Mükellef Sayısı	25 ve daha az	2	2,0
	26-35	9	9,2
	36-45	17	17,3
	46-55	21	21,4
	56 ve üstü	49	50,0
	<b>Toplam</b>	98	100,0

Tablo 1.’de görüldüğü gibi, çalışmaya katılan muhasebe meslek mensupları cinsiyet bağlamında incelendiğinde % 77,6’sı erkek olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan muhasebe meslek mensuplarının % 40,8'i 31- 40 yaş aralığında bulunmaktadır. Öğrenim durumları açısından % 68,4'ü lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olup % 4'ü SM, % 96'sı SMMM' dir. Çalışmaya katılan meslek mensuplarının % 61'i 13 yıldan fazla deneyime sahiptir. Çalışan

sayısı bağlamında incelendiğinde % 45'i 1 kişi istihdam etmekte olup, meslek mensuplarından % 50'si 56 ve üzeri mükellef sayısına sahiptir.

Çalışmaya katılan meslek mensuplarına göre muhasebe hatalarının nedenleri Tablo 2.'de görülmektedir.

Tablo 2: Muhasebe Hata Nedenleri

Hata Nedenleri	Ortalama	Standart Sapma
Dikkatsizlik	3,93	0,96
Yoğunluk	3,82	1,30
Özen Göstermemek	3,40	1,17
Bilgisizlik	3,31	1,53
Tecrübesizlik	2,85	1,27

Tablo 2.'de görüldüğü gibi muhasebe meslek mensuplarının; en çok dikkatsizlik (3,93) ve yoğunluk nedeni ile (3,82) hata yapabildikleri görülmektedir. Diğer hata nedenleri ise; özen göstermemek (3,40), bilgisizlik (3,31) ve tecrübesizlik (2,85) şeklinde sıralanmaktadır. Ankete katılan meslek mensuplarınca en yüksek hata nedeni olarak dikkatsizlik belirlenmiştir. Muhasebe mesleği dikkatli olmayı

gerektirmektedir. Çoğu kez yapılan hatalar meslek mensuplarının karşısına maddi yaptırım olarak çıkmaktadır. Meslek mensupları bu tür yaptırımlarla karşı karşıya kalmamak için kayıtlar sırasında yoğun bir dikkat göstermelidirler.

Meslek mensuplarının hata çeşitleri ile karşılaşma sıklıkları Tablo 3.'de görülmektedir.

Tablo 3: Hatalarla Karşılaşma Sıklığı

Hata Çeşitleri	Ortalama	Standart Sapma
Unutma ve tekrarlama hataları	3,02	1,11
Matematik hataları	2,97	1,13
Kayıt hataları	2,85	1,07
Bilanço hataları	2,24	1,08
Nakil hataları	2,10	0,79

Tablo 3.'de görüldüğü gibi muhasebe meslek mensuplarının çeşitli muhasebe hataları ile karşılaşma sıklığı; unutma ve tekrarlama hataları (3,02), matematik hataları (2,97), kayıt hataları (2,85), bilanço hataları (2,24) ve nakil hataları (2,10) olarak sıralanmaktadır. Çalışmaya katılan meslek mensuplarınca en çok karşılaştıkları hata unutma ve tekrarlama hataları (3,02)

olmakla birlikte genelde hatalarla karşılaşma sıklıkları ortalamanın altında görülmektedir. Bu durum meslek mensuplarının bu tür hatalarla çok fazla karşılaşmadıklarını göstermektedir.

Mükellefler tarafından yapılan hilelerle karşılaşma sıklığı Tablo 4.'de görülmektedir.

Tablo 4: Meslek Mensuplarının Mükellefler Tarafından Yapılan Hilelerle Karşılaşma Durumu

Hile Yöntemleri	Ortalama	Standart Sapma
Fatura vermemek ve almamak	3,27	1,47
İşlemlerin kayıt dışı kalmasını sağlamak	3,00	1,45
Sahte ve muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belge kullanmak	2,45	1,31
Defterleri belgeleri ve kayıtları yok etmek	1,84	1,13
Bilançonun maskelenmesi	1,80	1,09
Hesap ve muhasebe hileleri yapmak	1,54	0,85
Çift defter kullanmak	1,47	0,89
Uydurma hesap açmak	1,30	0,64

Tablo 4.'de meslek mensubu olarak vergi kaçırma eğiliminde olan mükelleflerin en fazla başvurdukları hile yöntemleri; fatura vermemek ve almamak (3,27) ve işlemlerin kayıt dışı kalmasını sağlamak (3,00) şeklindedir. Bu bağlamda kayıtdışılığın beraberinde getirdiği en önemli sonuç ise vergi kaçakçılığıdır. Diğer hile yöntemleri

ile genelde karşılaşma sıklıkları ortalamasının altında görülmektedir. Bu da bu tür hilelerin mükellefler tarafından çok fazla yapılmadığını göstermektedir.

Meslek mensupları tarafından bilançonun daha iyi gösterilmesinin nedenleri ile karşılaşma durumu Tablo 5.'de görülmektedir.

Tablo 5: Bilançonun Daha İyi Gösterilme Nedenleri İle Karşılaşma Durumu

Bilançonun Daha İyi Gösterilme Nedenleri	Ortalama	Standart Sapma
Kredi kuruluşlarından daha fazla kredi almak	3,42	1,39
İşletmenin imajını kuvvetlendirmek	3,08	1,15
Yeni ortakların işletmeye katılmasını teşvik etmek	2,24	1,02
Hisselerinin fiyatını arttırmak	2,17	0,93
Vergi ödeme arzusu	1,58	0,98

Tablo 5.'de bilançonun daha iyi gösterilme nedenleri; kredi kuruluşlarından daha fazla kredi almak (3,42), işletmelerin imajını kuvvetlendirmek (3,08), yeni ortakların işletmeye katılmasını teşvik etmek (2,24), hisselerin fiyatını arttırmak (2,17) ve vergi ödeme arzusu (1,58) şeklinde sıralanmaktadır. En çok karşılaşılan bilanço maskeleymesi nedeni olarak kredi kuruluşlarından daha fazla kredi almak belirlenmiştir. Çünkü kredi kuruluşları bilançosu güçlü olan işletmelere daha çok

kredi vermektedir. Bu sebeple mükelleflerde meslek mensuplarından bilançolarının daha iyi gösterilmesini istemektedirler. Ayrıca meslek mensupları, diğer çıkar gruplarının da işletmenin imajını iyi gösterebilmek amacıyla bilanço maskeleymesi isteği ile karşılaşmaktadırlar.

Meslek mensupları tarafından bilançonun daha kötü gösterilmesinin nedenleri ile karşılaşma durumu Tablo 6.'da görülmektedir.

Tablo 6: Bilançonun Daha Kötü Gösterilme Nedenleri İle Karşılaşma Durumu

Bilançonun Daha Kötü Gösterilme Nedenleri	Ortalama	Standart Sapma
Daha az vergi ödemek	3,42	1,51
Daha az kar dağıtmak	2,63	1,11
İşletmenin alacakları ile daha avantajlı anlaşmalar yapmak	2,26	1,17
Ayrılmak isteyen ortaklardan veya ölen ortakların mirasçılarından ortaklık paylarının ucuza alınmasını sağlamak	2,20	1,19
Hisselerin borsa fiyatını düşürerek spekülasyon yaratmak	2,02	1,07

Tablo 6.'da bilançonun daha kötü gösterilme nedenleri; daha az vergi ödemek (3,42), daha az kar dağıtmak (2,63), işletmenin alacakları ile daha avantajlı anlaşmalar yapmak (2,26), ayrılmak isteyen ortaklardan veya ölen ortaklardan mirasçılarından ortaklık paylarının ucuza alınmasını sağlamak (2,20) ve hisselerin borsa fiyatını düşürerek spekülasyon yaratmak (2,02) şeklinde sıralanmaktadır. Bilançonun kötü gösterilme nedeni olarak daha az vergi ödemek en çok karşılaşılan neden olarak ortaya çıkmıştır. Mükellefler

vergi kaçırınların çok para kazandığı anlayışıyla veya daha çok para kazanma hırsı ile daha az vergi ödemek istemektedirler. Toplumun birçok kesiminde "en az vergi ödeten muhasebeci en iyi muhasebecidir" görüşü benimsenmiştir. Mükellefler daha az vergi ödemek yani kendi maddi çıkarları doğrultusunda, meslek mensuplarına baskı yapabilmektedir.

Meslek mensuplarına göre karşılaşılan hata kaynaklarının dağılımı Tablo 7.'de görülmektedir.

Tablo 7: Muhasebe Meslek Mensuplarına Göre Hata Kaynaklarının Dağılımı

Hata Kaynağı	N	Dağılım %
Mükelleften Kaynaklanıyor	98	69,3163
Çalışanlarından Kaynaklanıyor	98	17,7653
Şahısmdan Kaynaklanıyor	98	11,9796

Tablo 7.'de çalışmaya katılan meslek mensuplarına göre meydana gelen hataların en az meslek mensubunun şahısmdan kaynaklandığı (%11,9), meslek mensubunun çalışanlarından kaynaklandığı (%17,7), en fazla da mükelleften kaynaklandığı (%69,3) şeklinde olduğu görülmektedir.

### 3.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Muhasebe meslek mensuplarının hata nedenleri ile ilgili oluşturulan hipotezlere ilişkin testler Tablo 8.'de görülmektedir. Hipotezleri test etmek amacıyla **tek örnek t testi** kullanılmış olup,  $\alpha = 0,05$  ve test değeri olarak orta değer -3- alınmıştır.

Tablo 8: Hata Nedenleri İle İlgili Oluşturulan Hipotezler

Hipotez	N	Ort.	Std. Sp.	-t- değeri	-p-	Sonuç
<b>H<sub>A1</sub></b> :Dikkatsizlik önemli bir hata nedenidir.	98	3,93	0,96	9,668	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A2</sub></b> :İş yoğunluğu önemli bir hata nedenidir.	98	3,82	1,30	6,292	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A3</sub></b> :Özen göstermemek önemli bir hata nedenidir.	98	3,40	1,17	3,442	0,001<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A4</sub></b> :Bilgisizlik önemli bir hata nedenidir.	98	3,31	1,53	2,046	0,043<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A5</sub></b> :Tecrübesizlik önemli bir hata nedenidir.	98	2,85	1,27	-1,108	0,271	<b>Red</b>

Not: (i) n=98; (ii) tek örnek -t- testi



Tablo 8.'de görüldüğü gibi meslek mensuplarının hata nedenleri ile ilgili hipotezlerden dört tanesi kabul bir tanesi reddedilmiştir. Muhasebe meslek mensuplarına göre dikkatsizlik, iş yoğunluğu, özen göstermemek, bilgisizlik önemli bir hata nedeni olarak kabul edilirken tecrübesizlik ise önemli bir hata nedeni olarak görülmektedir. Meslek

mensupları muhasebe işlemleri yapılırken tecrübe gerektiğini tecrübesiz kişilerin bu işlemleri yapamayacağını öngörmektedirler.

Muhasebe meslek mensuplarının hataları ile ilgili oluşturulan hipotezlere ilişkin testler Tablo 9.'da görülmektedir. Hipotezleri test etmek amacıyla **tek örnek t testi** kullanılmış olup,  $\alpha = 0,05$  ve test değeri olarak orta değer -3- alınmıştır.

Tablo 9: Muhasebe Meslek Mensuplarının Hataları İle İlgili Oluşturulan Hipotezler

Hata İle İlgili Hipotezler	N	Ort.	Std. Sp.	-t- değeri	-p-	Sonuç
<b>H<sub>A6</sub></b> :Mevzuattaki sürekli değişiklikler meslek mensuplarının hata riskini artırmaktadır.	98	3,79	1,16	6,756	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A7</sub></b> : Müşterilerimin muhasebe bilgilerini zamanında göndermemesinden kaynaklanan hatalı işlem yaptığım olmuştur.	98	3,78	1,00	7,719	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A8</sub></b> : Muhasebe kayıtlarında dönem dönem rakamsal hatalar ile karşılaştığım olmuştur.	98	3,47	1,03	4,575	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A9</sub></b> : Meslek hayatım boyunca mali tablolarda, tabloların gerçekliğini etkilemeyecek sayısal hata veya işlemler yaptığım olmuştur.	98	3,32	1,19	2,695	0,008<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A10</sub></b> : İşlemlerin muhasebeleştirilmesi yapılırken, işlemin ait olduğu hesaba değil de başka hesaba kaydedilmesi durumuyla dönem dönem karşılaştığım olmuştur.	98	3,18	1,14	1,591	0,115	<b>Red</b>
<b>H<sub>A11</sub></b> : İşletmelerde amortisman, yeniden değerlendirme, yatırım indirimi, istisna ve muafiyet gibi işlemlerin doğru hesaplanmasında sıkıntılar yaşanmaktadır.	98	3,07	1,22	0,579	0,564	<b>Red</b>
<b>H<sub>A12</sub></b> : İşletmelerin alacak ve borçlarının veya geçici aktif ve pasif hesaplarının birbirinden çıkarılması sonucu bazı hesapların bilançoda noksan olması şeklinde bir hata yaptığım olmuştur.	98	2,39	1,07	-5,559	0,000	<b>Red</b>
<b>H<sub>A13</sub></b> : Hesapların tutarını ve sonuçlarını gösteren mizanın bilançoya çevrilmesi sırasında, hesap sonuçlarının yanlış aktarılması şeklinde bilançoda düzensizliğe yol açacak bir hata yaptığım olmuştur.	98	2,29	1,04	-6,654	0,000	<b>Red</b>
<b>H<sub>A14</sub></b> : Benzer hesapların yanlış yerlerde kullanılması ile bölümler arası geçişten ötürü yanlış raporlama yapılmasını sağladığım olmuştur.	98	2,25	1,03	-7,100	0,000	<b>Red</b>

Not: (i) n=98; (ii) tek örnek -t- testi

Çalışmaya katılan meslek mensuplarına göre, muhasebe hatalarına ilişkin yargılar incelendiğinde, “Mevzuattaki sürekli değişiklikler meslek mensuplarının hata riskini arttırmaktadır” ve “Müşterilerimin muhasebe bilgilerini zamanında göndermemesinden kaynaklanan hatalı işlem yaptığım olmuştur” yargıları yapılan anket sonuçlarına göre katılım seviyesi en yüksek yargılar olarak belirlenmiştir. “Benzer hesapların yanlış yerlerde kullanılması ile bölümlerarası geçişten ötürü yanlış raporlama yapılmasını sağladığım olmuştur” ve “Hesapların tutarını ve sonuçlarını gösteren mizanın bilançoya çevrilmesi sırasında, hesap sonuçlarının yanlış aktarılması şeklinde bilançoda düzensizliğe yol açacak bir hata yaptığım olmuştur” yargıları ise ankete katılan meslek mensuplarına göre en düşük katılım oranına sahip yargılar olarak açıklanmaktadır.

Meslek mensupları hata ile ilgili olan hipotezlerden “Mevzuattaki sürekli değişiklikler meslek mensuplarının hata riskini arttırmaktadır”, “Müşterilerimin muhasebe bilgilerini zamanında göndermemesinden kaynaklanan hatalı

işlem yaptığım olmuştur” ve “Muhasebe kayıtlarında dönem dönem rakamsal hatalar ile karşılaştığım olmuştur” hipotezleri kabul edilmiş diğer hipotezler ise reddedilmiştir. Çünkü meslek mensupları hataların kendilerinden kaynaklandığını kabul etmemekte kendilerini hataya sürükleyen en önemli sebep olarak “mevzuattaki sürekli değişiklikleri” ve “mükelleflerin muhasebe bilgilerini zamanında göndermemesinden” kaynaklandığını düşünmektedirler. Ancak kasıtlı olmayan ve sonucu etkilemeyecek hataların olabileceğini de kabul etmektedirler.

Meslek mensupları muhasebe kayıtları yapılırken meydana gelen hatalardan benzer hesapların yanlış yerde kullanılması, amortisman-yatırım indirimi-istisna-muafiyet gibi işlemlerin yapılmasında sıkıntılar yaşandığını veya bilançoda düzensizliğe yol açacak bir hata yaptıklarını kabul etmemektedirler.

Hile ile ilgili oluşturulan hipotezlere ilişkin testler Tablo 10.’da görülmektedir. Hipotezleri test etmek amacıyla **tek örnek t testi** kullanılmış olup,  $\alpha= 0,05$  ve test değeri olarak orta değer -3- alınmıştır.

Tablo 10: Hile İle İlgili Oluşturulan Hipotezler

Hile İle İlgili Hipotezler	N	Ort	Std. Sp.	-t- değeri	-p-	Sonuç
<b>H<sub>A15</sub></b> : Kredi almak için borç ödeme kabiliyetini iyi göstererek bilanço süslemesi yapmamı isteyen müşterilerim olmuştur.	98	3,39	1,23	3,195	0,002<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A16</sub></b> : Bilançoda işletmenin aktif hesaplarının daha iyi veya kötü gösterilmesini isteyen müşterilerim olmuştur.	98	3,34	1,23	2,779	0,007<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A17</sub></b> : Verginin yüksek olmasından dolayı giderleri arttırmak veya geliri azaltmak gibi yöntemlere başvurmamı isteyen müşterilerim olmuştur.	98	3,25	1,24	2,027	0,045<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A18</sub></b> : Meslek mensupları mükelleflerin isteği doğrultusunda yasalarca öngörülen bilgileri vermektedir.	98	3,20	1,18	1,707	0,091	<b>Red</b>
<b>H<sub>A19</sub></b> : Vergi kanunlarındaki boşluklardan yararlanmaya çalıştığım oldu.	98	2,68	1,25	-2,492	0,014	<b>Red</b>
<b>H<sub>A20</sub></b> : Vergi kaçakçılığı genellikle muhasebe defter ve kayıtları üzerinden yapılmaktadır.	98	2,54	1,24	-3,651	0,000	<b>Red</b>
<b>H<sub>A21</sub></b> : Ekonomik sıkıntı içinde olan	98	2,20	1,13	-6,915	0,000	<b>Red</b>

Hile İle İlgili Hipotezler	N	Ort	Std. Sp	-t- değeri	-p-	Sonuç
mükellefler için muhasebe kayıtlarında tolerans gösterilebilir.						
<b>H<sub>A22</sub></b> : Bazı müşterilerimin az vergi ödeme taleplerini karşılamam istendiğinde iş kaybetme korkumdan dolayı etik davranmadığım oldu.	98	1,86	1,00	- 11,197	0,000	<b>Red</b>
<b>H<sub>A23</sub></b> : Dostluk ve arkadaşlık ilişkilerimizden dolayı bazı mükelleflerimin kayıtlarını tutarken etik davranmıyorum.	98	1,80	1,10	- 10,656	0,000	<b>Red</b>

Not: (i) n=98; (ii) tek örnek -t- testi

Çalışmaya katılan meslek mensuplarına göre, muhasebe hilelerine ilişkin yargılar incelendiğinde, “Kredi almak için borç ödeme kabiliyetini iyi göstererek bilanço süslemesi yapmamı isteyen müşterilerim olmuştur” ve “Bilançoda işletmenin aktif hesaplarının daha iyi veya kötü gösterilmesini isteyen müşterilerim olmuştur” yargıları yapılan test sonuçlarına göre katılım seviyesi en yüksek yargılar olarak belirlenmiştir. “Dostluk ve arkadaşlık ilişkilerimizden dolayı bazı mükelleflerimin kayıtlarını tutarken etik davranmıyorum” ve “Bazı müşterilerimin az vergi ödeme taleplerini karşılamam istendiğinde iş kaybetme korkumdan dolayı etik davranmadığım oldu” yargıları ise ankete katılan meslek mensuplarına göre en düşük katılım oranına sahip yargılar olarak açıklanmaktadır.

Meslek mensupları hile ile ilgili oluşturulan hipotezlerden “Kredi almak için borç ödeme kabiliyetini iyi göstererek bilanço süslemesi yapmamı isteyen müşterilerim olmuştur”, “Bilançoda işletmenin aktif hesaplarının daha iyi veya kötü gösterilmesini isteyen müşterilerim olmuştur” ve “Verginin yüksek olmasından dolayı giderleri arttırmak veya geliri azaltmak gibi yöntemlere başvurmamı isteyen müşterilerim olmuştur” hipotezleri kabul edilmiş diğer hipotezler ise

reddedilmiştir. Çünkü meslek mensupları ortaya çıkan hilelerin kendileri tarafından değil mükellefleri tarafından istendiği üzerinde durmuşlardır. Muhasebe hilelerinin temelinde mükelleflerin ve yüksek vergi oranlarının etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Etik davranmadıklarına ilişkin hipotezleri reddederek muhasebe kayıtlarını meslek etiğine uygun olarak yaptıklarını belirtmektedirler.

“Kredi almak için borç ödeme kabiliyetini iyi göstererek bilanço süslemesi yapmamı isteyen müşterilerim olmuştur” (3,39) ifadesi ile “Bilançoda işletmenin aktif hesaplarının daha iyi veya kötü gösterilmesini isteyen müşterilerim olmuştur”(3,34) ifadesinin ortalamalarının birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir. Bu durum ise katılımcıların her iki ifadeye verdikleri cevaplar konusunda tutarlı olduklarını göstermektedir. Buradan elde edilen sonuç ise mükellefler, kendi çıkarları doğrultusunda davranarak çeşitli sebeplerle meslek mensuplarına baskı yapabilmektedirler.

Vergi ile ilgili oluşturulan hipotezlere ilişkin testler Tablo 11.’de görülmektedir. Hipotezleri test etmek amacıyla **tek örnek t testi** kullanılmış olup,  $\alpha= 0,05$  ve test değeri olarak orta değer -3- alınmıştır.

Tablo 11: Vergi Denetimi İle İlgili Oluşturulan Hipotezler

Vergi İle İlgili Hipotezler	N	Ort	Std. Sp.	-t- değeri	-p-	Sonuç
<b>H<sub>A24</sub></b> : Muhasebe meslek mensupları vergi kayıp ve kaçaklarıyla mücadelede görevlerini yapmakta ve yararlı hizmetler sunmaktadır.	98	4,04	0,89	11,502	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A25</sub></b> : Denetim sıklığı artıkcça mükellefin doğru beyanda bulunma ihtimali artar.	98	3,95	0,96	9,867	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A26</sub></b> :Mükelleflerin kayıt dışı faaliyetlere yönelmesinde vergi denetiminin yeterli olmaması önemli bir etkidir.	98	3,82	0,98	8,310	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A27</sub></b> : Yasaları ve kamu çıkarlarını, müşteri çıkarlarından üstün tutmak en önemli görevimdir.	98	3,80	1,24	6,432	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A28</sub></b> : Meslek mensupları işletmelerin dönem sonu işlemlerinin mali mevzuata göre yapılıp yapılmadığını denetleyerek vergi kaybının önlenmesini sağlar.	98	3,78	0,80	9,690	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A29</sub></b> : Ülkemizdeki vergi uygulamaları ve vergi oranları yapılan hata ve hileler üzerinde etkilidir.	98	3,68	1,15	5,864	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A30</sub></b> : Meslek mensupları işletmelerin kanuni defterlerine yapılan kayıtların doğruluğunu denetleyerek hatalı kayıtların tespit edilip düzeltilmesi yoluyla vergi kaybının önlenmesini sağlar.	98	3,68	0,86	7,791	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A31</sub></b> : Meslek mensupları yapmış oldukları finansal denetimler neticesinde işletmelerin daha şeffaf mali tablolar hazırlayarak vergi kaybının önlenmesini sağlar.	98	3,63	0,91	6,863	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A32</sub></b> : Meslek mensupları işletmelerde sahte ve muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belge kullanımını önleyici bir rolü vardır.	98	3,62	1,16	5,302	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A33</sub></b> : Meslek mensupları işletmenin iç denetim sürecini değerlendirerek finansal raporların ve muhasebe ortamının güvenilirliğini arttırarak vergi kaybının önlenmesini sağlar.	98	3,60	0,98	6,071	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A34</sub></b> : Vergi kayıp ve kaçaklarıyla mücadelede, vergi idaresi muhasebe meslek mensuplarından yardım beklemektedir.	98	3,45	1,10	4,116	0,000<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A35</sub></b> : Meslek mensupları kamunun vergi denetim unsurlarındandır.	98	3,38	1,27	3,015	0,003<0,05	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>A36</sub></b> : Vergi kayıp ve kaçaklarıyla mücadelede, vergi idaresi, muhasebe	98	2,96	1,14	-0,265	0,792	<b>Red</b>

Vergi İle İlgili Hipotezler	N	Ort	Std. Sp.	-t- değeri	-p-	Sonuç
meslek mensuplarını engel olarak görmektedir.						
<b>H<sub>A37</sub></b> : Vergi kayıp ve kaçaklarıyla mücadelede, vergi idaresi ile muhasebe meslek mensupları arasında uyumlu çaba sergilenmektedir.	98	2,80	1,14	-1,675	0,097	<b>Red</b>
<b>H<sub>A38</sub></b> : Ülkemizde muhasebe hata ve hilelerini ortaya çıkarmada denetim yeterlidir.	98	2,35	1,11	-5,710	0,000	<b>Red</b>

Not: (i) n=98; (ii) tek örnek -t- testi

Çalışmaya katılan meslek mensuplarına göre, vergi denetimine ilişkin yargılar incelendiğinde, “muhasebe meslek mensupları vergi kayıp ve kaçaklarıyla mücadelede görevlerini yapmakta ve yararlı hizmetler sunmaktadır”, “denetim sıklığı artıkça mükellefin doğru beyanda bulunma ihtimali artar” ve “mükelleflerin kayıt dışı faaliyetlere yönelmesinde vergi denetiminin yeterli olmaması önemli bir etkidir” yargıları yapılan anket sonuçlarına göre katılım seviyesi en yüksek yargılar olarak açıklanmaktadır. “Ülkemizde muhasebe hata ve hilelerini ortaya çıkarmada denetim yeterlidir” ve “Vergi kayıp ve kaçaklarıyla mücadelede, vergi idaresi ile muhasebe meslek mensupları arasında uyumlu çaba sergilenmektedir” yargıları ise ankete katılan meslek mensuplarına göre en düşük katılım oranına sahip yargılar olarak açıklanmaktadır.

Tablo 11.’den de görüldüğü gibi “Ülkemizde muhasebe hata ve hilelerini ortaya çıkarmada denetim yeterlidir” (2,35) ifadesine meslek mensupları düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. “Denetim sıklığı artıkça mükellefin doğru beyanda bulunma ihtimali artar” (3,95) yargısına ise daha yüksek oranda katılım göstermişlerdir bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere denetim faaliyetleri artırılarak vergi kayıp ve kaçığının önüne geçilebilir.

Meslek mensupları vergi denetimi ile ilgili hipotezlerden “vergi kayıp ve kaçaklarıyla mücadelede vergi idaresi muhasebe meslek mensuplarını engel olarak görmektedir”, “vergi kayıp ve kaçaklarıyla mücadelede

vergi idaresi ile muhasebe meslek mensupları arasında uyumlu çaba sergilenmektedir”, “muhasebe hata ve hilelerini ortaya çıkarmada denetim yeterlidir” hipotezlerinin reddedilmesinin nedeni bu yargılara katılım düzeyinin zaten diğerlerine göre daha düşük olmasıdır. Ayrıca vergi idaresi ve muhasebe meslek mensuplarının vergi kaçakçılığı ile mücadelede birlikte ve uyumlu bir şekilde çalışmadığı belirtilmiş ve vergi idaresince yürütülen vergi denetimlerinin yeterince yerine getirilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer hipotezler ise kabul edilmiştir.

## SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Muhasebe hata ve hilelerinin günümüzde en çok hangi amaçlarla ve yöntemlerle yapıldığını en iyi gözlemleyen kişiler olarak muhasebe meslek mensuplarının değerlendirmeleri ışığında muhasebe meslek mensuplarının hata, hile ve vergi ile ilgili algılarını ölçmeye yönelik hazırlanan bu çalışmada, elde edilen sonuçlar literatür ile de paralellik göstermektedir.

Meslek mensuplarına göre dikkatsizlik en önemli hata nedeni olup, en çok karşılaşılan hata nedeni ise fatura vermemek ve almamak olarak belirlenmiştir. Muhasebe meslek mensuplarının bilançolarının daha iyi gösterilme nedenleri arasında kredi kuruluşlarından daha fazla kredi almak en sık karşılaşılan neden olarak tespit edilmiştir. Bilançolarının daha kötü gösterilme nedeni olarak da en sık

karşılaşılan neden ise daha az vergi ödemek olarak belirlenmiştir.

Literatürü destekler nitelikte çalışmaya katılan muhasebe meslek mensupları muhasebe hatalarının temel nedenini “mevzuattaki sürekli değişiklikler” ve “mükelleflerin muhasebe bilgilerini zamanında göndermemesi” olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Muhasebe meslek mensuplarının en fazla karşılaştıkları muhasebe hileleri; mükelleflerinin “kredi almak için borç ödeme kabiliyetini iyi göstererek bilanço süslemesi yapmalarını isteyen müşterilerinin olması” ve “verginin yüksek olmasından dolayı giderleri arttırmak veya geliri azaltmak gibi yöntemlere başvurmalarını isteyen müşterilerinin olması” olmuştur. Bu durumlar sonucunda, mükellefler bilanço süslemesi yaparak kredi kuruluşlarından daha fazla kredi almayı ve giderleri arttırıp, gelirleri gizleyerek ise daha az vergi ödemeyi planlamaktadırlar. Mükellefler bu şekilde baskılar yaparak muhasebe meslek mensuplarını zor durumda bırakmaktadırlar.

Muhasebe meslek mensupları vergi denetimi ile ilgili; muhasebe meslek mensuplarının vergi kayıp ve kaçaklarıyla mücadelede görevlerini yapmakta ve yararlı hizmetler sunduklarını, denetim sıklığı arttıkça mükellefin doğru beyanda bulunma ihtimalinin artacağını ve mükelleflerin kayıt dışı faaliyetlere yönelmesinde vergi denetiminin yeterli olmamasının önemli bir etken olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca meslek mensupları vergi kaçakçılığının nedeninin denetimin yetersizliğinden kaynaklandığını denetim sıklığı arttıkça mükelleflerin doğru beyanda bulunma ihtimallerinin de artacağını belirtmişlerdir. Ayrıca vergi kaçakçılığı ile mücadelede meslek mensuplarının, vergi idaresine yararlı hizmetler sundukları sonucuna ulaşılmıştır.

Ülkemizdeki yasal boşluklar nedeniyle mükellefler, meslek mensupları üzerindeki baskılarını arttırmakta ve bu durum meslek mensuplarının mükellef yararı ve devlet yararı arasında kalmasına neden olmaktadır.

Ayrıca meslek mensuplarının mükelleflere olan parasal bağımlılıkları da, mükelleflerce yapılan baskıları arttırmaktadır. Vergi kanunlarının çokluğu ve yeterince açık olmaması bazı meslek mensuplarının muhasebe işlemlerinin kayıtlara geçirilmesi sırasında hile yaparak daha büyük suçlar işlemektense hileleri hata gibi gösterip, iki ucu da açık işlemler yaparak yani vergi kanunlarındaki boşluklardan yararlanarak devletin önemli geliri olan vergi gelirinin azalmasına neden olabilmektedirler.

Muhasebe meslek mensupları genel olarak uzun yıllar boyunca aynı mükellefin defterini tuttukları için artık mükellefle aralarında bir arkadaşlık dostluk ilişkisi oluşmaktadır. Ancak bu ilişki sebebiyle mükellefler, meslek mensuplarını zamanla kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmek istemekte ve meslek mensupları da mükelleflerini her durumda korumaya çalışmakta ve duygusal olarak davranabilmektedirler. Oysa muhasebe meslek mensuplarının yapması gereken, muhasebenin temel ilkelerinden biri olan sosyal sorumluluk ilkesi gereği mükelleflerinin istekleri yerine tüm toplumun çıkarlarını gözetenek doğru ve dürüst davranmaktır.

Kamunun vergi denetim unsuru olduğunu kabul eden meslek mensupları, sahte ve muhteviyatı itibarıyla yanıltıcı belge kullanımını önleyici bir rolü bulunmaktadır. Meslek etiği çerçevesinde davranan muhasebe meslek mensupları, mükellefleri tarafından işleme konulması için getirdikleri sahte belgeleri işleme koymayarak kamunun vergi denetim unsuru olarak görev almakta ve vergi denetim elemanlarına yardımcı olmaktadır. Ancak bu durumda meslek mensuplarının iş kaybetme korkusu da yaşadıkları gözardı edilmemelidir.

Meslek mensupları açısından hile üçgeninde yer alan fırsat, baskı, haklı gösterme unsurları incelendiğinde; muhasebe meslek mensupları için fırsat sürekli değişen mevzuat ve yasal boşluklardır. Baskı unsuru ise mükelleflerdir. Mükellefler az vergi

ödemek için sürekli olarak meslek mensuplarına baskı yapmaktadırlar. Haklı gösterme unsuru ise ülkede uygulanan vergi uygulamaları ve vergi oranları sebebiyle bazı meslek mensupları etik dışı davranışlarda bulunmayı kendilerine bir hak gibi görmekteydiler.

Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda muhasebe meslek mensupları ve mükellefler için öneriler;

- Günümüzde sürekli olarak değişen yasal mevzuatlar için gerekli eğitim ve konferanslar verilerek meslek mensuplarının, yürürlüğe giren kanun ve mevzuatları daha iyi anlamaları ve uygulamaları sağlanmalıdır.
- Muhasebe meslek mensuplarının etik dışı davranışlarının önlenmesi için gerek muhasebe meslek odaları gerekse vergi idaresi tarafından vergi ahlakı konusunda bilinçlendirme çalışmaları yapılmalı, etik davranmayan meslek mensupları ve mükelleflere yönelik cezalar artırılmalıdır.
- Meslek mensupları arasında mükellef dağılımında adalet sağlanmalıdır. Bu sayede hem meslek mensupları arasında yaşanan rekabete son verilecek hem de mükellef kaybetme korkusundan arınan meslek mensuplarının, mükelleflerin etik dışı isteklerine itiraz etmeleri kolaylaşmış olacaktır.
- Meslek mensuplarının mükelleflere verdikleri hizmetlerin karşılığı olarak elde ettikleri ücretler, meslek odalarının anlaşmalı olduğu banka ya da bankalar aracılığıyla garanti altına alınmalı ya da söz konusu ücretleri Maliye Bakanlığının uygulayacağı sistem ile alınarak muhasebe meslek mensubunun hesabına düzenli bir şekilde yatırılmalıdır. Ödeme yapmayan mükellefler için ise yasal süreçler işletilmelidir. Ücret tarifelerinin altında çalışmak isteyen meslek mensuplarına uygulanacak olan cezalar caydırıcı olması amacıyla yüksek meblağlar olmalıdır (Organ ve Yeğen, 2013: 268).

Bu gibi önlemlerin alınmasıyla meslek mensuplarının ekonomik kaygıları minimum düzeye indirilecektir. Ekonomik kaygı içerisinde olmayan meslek mensupları da daha yüksek vergi bilinci ve vergi ahlakı sergileyerek mükelleflerini bu yönde etkileyeceklerdir.

- Muhasebe meslek mensuplarının vergi idaresi ile daha fazla iletişim halinde bulunarak daha uyumlu bir tutum sergilemesi durumunda, kendilerine duyulan güvenin artması ve vergi ahlakı konusunda daha bilinçli davranılması beklenmektedir.
- Mükelleflerde vergi bilincinin oluşturulması için sosyal mesajlar düzenlenmelidir.
- Meslek mensupları ve mükelleflerin zaman içerisinde dostluk ve arkadaşlık ilişkisine sahip olmaları meslek mensuplarının duygusal davranmalarına neden olabilmektedir. Bunu engellemek için denetim standartlarında olduğu gibi rotasyon şartı getirilmelidir. Bir mükellefin 5 yıldan fazla aynı muhasebe meslek mensubu ile çalışması engellenmelidir. Böyle bir rotasyonun uygulanması zor olmakla birlikte sonuçları vergi ahlakını ve bilincini kesinlikle arttıracaktır (Yücel, 2017:245).
- Maliye ve Sosyal Güvenlik Kurumu mükelleflere ve meslek mensuplarına olan denetimleri artırmalıdır.

Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda yapılan öneriler dikkate alınarak yapılacak değişiklikler, muhasebe hataları ve hileleri konusunda önemli gelişmeler oluşturacaktır. Muhasebe meslek mensupları muhasebe hata ve hileleri konusunda bilinçlendirilmelidir. Mükelleflerde vergi bilinci uyandırılmalıdır. Bu değişimler sonucunda ülkemizde, muhasebe sistemi ve vergi bilinci üst düzeye çıkarılacaktır. Bu sayede toplumumuz vergi bilinci yüksek, muhasebe mesleğine gereken önemi ve değeri veren bir toplum haline gelecektir.

#### KAYNAKÇA

1. AÇIK, S., (2012), Muhasebe Hata ve Hilelerinin Vergi Hukuku Açısından İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16, Sayı:3, s.351-366.
2. BAYRAKTAR, A. (2007), *Türkiye'de Muhasebe Hileleri Tarihi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne.
3. ÇELİK T., (2010), *Muhasebede Hata ve Hileler ile İlgili Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Niğde.
4. DAŞTAN, A., (2011), *Muhasebe Meslek Mensuplarının Vergi Kayıp Ve Kaçaklarının Önlenmesindeki Rolü: Doğu Karadeniz Bölgesine Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.D., Cilt: 25, Sayı: 2.
5. GÖĞEBAKAN, H., (2016), Muhasebe Hata ve Hileleri İle Muhasebe Mesleğinde Etik, Aydın İlinde Muhasebeciler Üzerine Bir Araştırma, Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi, Sayı: 3, s. 12-27
6. İŞGÜDEN, B. ve Çabuk, A. (2006). "Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (16), 59-86.
7. KESKİN, S., (2014), *Muhasebe Hata Ve Hileleri Karşısında Etik Tutumlar: Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Isparta.
8. KİRİK, Z. (2007), *Muhasebede Hata ve Hileleri İle Muhasebe Mesleğinde Etik: Afyonkarahisar'da Muhasebeciler Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
9. OKAY, Ş., (2011), *Muhasebe Hata ve Hilelerinin Meslek Etiği Açısından İrdelenmesi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
10. ORGAN, İ., Yeğen, B., (2013), Vergi Bilinci ve Vergi Ahlakı Oluşumunda Muhasebe Meslek Mensuplarının Rolü: Adana Örneği, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:27, Sayı:4, s. 241-271.
11. YARDIMCIOĞLU, vd., (2014), Yolsuzluk, Muhasebe Hileleri ve Örnekleri, Kahramanmaraş Sütçü İmam Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4 Sayı:2.
12. YÜCEL, E., (2017), Muhasebe Meslek Mensuplarının Etik Dışı Davranışlarının Vergi Ahlakına Etkisi, Muhasebe ve Finansman Dergisi, s. 229-248.



## IRAK'TA ELEKTRONİK DEVLET UYGULAMALARI İÇİN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ GEREKSİNİMLERİ: BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

### ACCOUNTING INFORMATION SYSTEM REQUIREMENTS FOR ELECTRONIC GOVERNMENT APPLICATIONS IN IRAQ: A RESEARCH

Durmuş ACAR\*, Ayad Dakheel SALEEM\*\*

\* Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, durmusacar@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4701-6045>

\*\* Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, ayaddakheel@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0003-1723-6506>

#### ÖZ

*Elektronik devlet (e-devlet), teknolojiden yararlanılarak bilgilerin ve modern devlet hizmetlerinin vatandaşlara ve kuruluşlara elektronik ortamda sunumunda kullanılan bir araçtır. Birçok ülke geleneksel devletten elektronik devlete dönüşümü amaç haline getirmektedir. Muhasebe bilgi sistemi e-devletin önemli parçalarından bir tanesidir. Muhasebe bilgi sistemi iç ve dış bilgi kullanıcılarına bilgi sunmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi, teknolojik gelişmeler ile birlikte güncellenmektedir. Elektronik devlet uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için muhasebe bilgi sisteminin yanı sıra nitelikli insan kaynağına ve elektronik altyapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırmanın amacı elektronik devlet uygulamalarında muhasebe bilgi sistemi gereksinimlerinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Irak'taki devlet kurumlarında çalışan muhasebe çalışanlarına yönelik olarak bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Ankete katılan toplam 405 kişiden elde edilen cevaplar neticesinde E-devlet uygulamaları için muhasebe bilgi sistemi gereksinimlerinin neler olduğu ve Irak'ta E-devletin altyapısının yeterli olup olmadığı incelenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Muhasebe Bilgi Sistemi, Elektronik Devlet, Elektronik Muhasebe, Devlet Muhasebesi.

**Jel Kodları:** M41, M48.

#### ABSTRACT

*Electronic government (e-government) is a tool used by technology to provide information and modern state services to citizens and organizations in electronic environment. Many countries make the transition from the traditional state to the electronic state as a goal. The accounting information system is one of the important parts of the e-government. The accounting information system provides information to internal and external information users. The accounting information system is updated with technological developments. In addition to the accounting information system, qualified human resources and electronic infrastructure are needed to implement electronic government applications. The purpose of this study is to investigate the requirements of accounting information systems in electronic government applications. According to this purpose, a survey was conducted for accounting personnel working in government institutions in Iraq. The results of the answers obtained from 405 respondents, it was investigated what accounting information system requirements are needed for e-government applications and whether e-government infrastructure in Iraq is sufficient.*

**Keywords:** Accounting Information System, Electronic Government, Electronic Accounting, Government Accounting.

**Jel Codes:** M41, M48.

<sup>1</sup> Bu çalışma, yazarlar tarafından hazırlanıp yönetilen "İrakta Elektronik Devlet Uygulamaları İçin Muhasebe Bilgi Sistemi Gereksinimleri" başlıklı doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

## 1. GİRİŞ

Günümüz çağı, bilgi teknolojisi çağı olarak bilinmektedir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler birçok ülkeyi kalkındırmakta ve vatandaşların en iyi hizmetleri alabilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, bu gelişmeler sayesinde devlet ve hükümetlerin uygulamalarında e-devlet kavramı ortaya çıkmıştır. E-devlet bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla, devletin vatandaşlara hizmetlerini sunması anlamına gelmektedir. Geleneksel devlet uygulamalarından e-devlete geçiş yapmak için devletin organizasyon yapısında değişiklik yapması gerektiği gibi uygulamakta olduğu sistemlerde de değişiklik yapması gerekmektedir.

Bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişme ve ilerleme neticesinde Elektronik muhasebe (E-muhasebe) terimi kullanılmaya başlanmıştır. Elektronik muhasebe, bilgisayar kullanılarak elde edilen muhasebe verilerinin bilgiye dönüştürülerek bilgi kullanıcılarına ulaştırılması demektir. Muhasebe bilgi sistemi ise devletlerin en önemli ve en gerekli bilgi sistemlerinden birisidir. Muhasebe bilgi sisteminin görevi, birçok birimin karar vermelerine yardımcı olmak amacıyla bilgi sağlamaktır.

Elektronik devlet ortamındaki muhasebe bilgi sistemi e-devlet uygulamalarının başarılı olması için birçok gerekli şartı bünyesinde barındırmaktadır. Elektronik muhasebenin sağladığı birçok fayda bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, işlemleri tamamlamadaki hızıdır. Geleneksel muhasebeye göre kaliteli bilgiyi daha az maliyetli biçimde ve zamanında sağlamaktadır. Aynı zamanda elektronik muhasebenin e-devlet ortamında uygulanması, muhasebe bilgi sisteminin içeriğini de etkilemektedir. Geleneksel muhasebede kâğıt ortamında belgeler oluşturulurken, Elektronik muhasebede ise bütün işlemler elektronik olmakta gerçekleştirilmektedir.

Elektronik muhasebe kapsamında dosyaların saklama ve arşivleme yöntemi de değişmektedir. Zira dosyalar, bilgisayar

içerisinde elektronik ortamda ya da özel koruyucu programlar içerisinde veya CD içerisinde saklanmaktadır. Aynı zamanda elektronik muhasebe bünyesinde muhasebe sisteminin sonuçlarının sunum şekli de değişmekte, mali tablolar ve raporlar elektronik ortamda sunulmaya başlanmaktadır. Bu durumun neticesinde Elektronik açıklama (Electronic disclosure) kavramı ortaya çıkmıştır. Elektronik açıklama, elektronik muhasebe çıktılarının internet üzerinde yayınlanması ve sunulması demektir.

Elektronik muhasebede, görevlerini gerektiği gibi yapabilecek yeterli yetenek ve beceriye sahip olan bireylerin bulunması gerekmektedir. Bunun neticesinde muhasebecilerin bilgi teknolojilerini kullanabilecek yeteneğe ve beceriye sahip olması zorunlu hale gelmiştir. Böylelikle muhasebecilerin rolü, verilerin toplanması, işlenmesi ve yalnızca bilgi haline dönüştürülmesi ile sınırlı kalmamakta, bununla birlikte finansal işlemlere ilişkin programların hazırlanmasına ve formülasyonuna iştirak edilmesidir. Görüldüğü gibi devlet hizmetlerinin en iyi şekilde sunulması konusunda devlet uygulamalarında elektronik muhasebenin kullanılması birçok fayda sağlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı Irak'ta elektronik devlet uygulamaları için gerekli olan muhasebe bilgi sisteminin yeterliliğinin araştırılmasıdır. Bu amaç çerçevesinde Irak'ta devlet bünyesinde çalışan muhasebe personeline yönelik bir anket çalışması ve uygulama gerçekleştirilmiştir.

## 2. ELEKTRONİK DEVLET VE ELEKTRONİK MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ

### 2.1. Elektronik Devlet

Elektronik devlet; bilgi, iletişim ve internet teknolojilerinin hızla gelişmesi sayesinde devletin vatandaşlarına daha etkin hizmet sunabilmesi için operasyonel faaliyetlerin geliştirilmesini sağlamaktadır. E-Devlet;

hükümet tarafından vatandaşlara, iş ortaklarına, çalışanlara ve diğer devlet kurumlarına devlet hizmetlerinin erişimini arttırmak için teknoloji kullanılarak özellikle web tabanlı internet uygulamalarının sunulması olarak tanımlanmaktadır. E-devlet; yeni teknolojiler ile birlikte insanların devlet bilgi ve servislerine daha kolay erişmesini sağlamak, hizmetlerin kalitesini arttırmak ve demokratik kurum ve süreçlere katılımını sağlamak amacıyla hükümetlerin daha büyük fırsatlar sunmak için kullandıkları bir araçtır (Osborne ve Gaebler, 1992: 52).

Dünya Bankası ise e-devleti; devlet kurumlarının vatandaşlar, işletmeler ve devletin diğer kollarıyla olan ilişkileri dönüştürme becerisine sahip olan bilgi teknolojileri (geniş alan ağları, internet ve mobil bilgi işlemleri gibi) tarafından kullanılması olarak tanımlamaktadır. Bu teknolojiler; devlet hizmetlerinin vatandaşlara daha iyi sunulması, iş dünyası ve endüstri ile daha iyi etkileşim kurulması, bilgiye erişim yoluyla vatandaşların güçlendirilmesi veya daha etkin bir devlet yönetimi gibi farklı amaçlara hizmet edebilmektedir. E- devlet ile birlikte ortaya çıkan faydalara örnek olarak ise daha az yolsuzluk, artan şeffaflık, daha fazla kolaylık, gelir artışı ve/veya maliyet azalışı verilebilmektedir (World Bank, 2012).

Elektronik devlet, devlet bilgi ve hizmetlerinin vatandaşlara, işyerlerine, devlet çalışanlarına ve diğer kurumlara erişiminin artırılması için kullanılan stratejilere, organizasyonel formlara, süreçlere ve bilgi teknolojilerine atıfta bulunmaktadır (Kefallinos vd., 2009: 72).

Elektronik devlet ayrıca, kamu hizmetlerini ve demokratik süreçleri iyileştirmek ve kamu politikalarına olan desteği güçlendirmek için bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgütsel değişim ve yeni becerilerle birlikte kullanılmasıdır (Akeson vd., 2008: 74).

E-devlet genellikle, bilgi ve kamu hizmetlerinin halka sağlanması için ilgili devlet organları tarafından bilgi ve iletişim

teknolojilerinin uygulanmasını temel almaktadır. Özetle e-devlet; vatandaşlara, iş ortaklarına ve çalışanlara fayda sağlamak için devlet hizmetlerine erişim sağlamak ve bunları sunmak için teknolojinin kullanılmasıdır. Devletin faaliyetlerini desteklemek, vatandaşlarla etkileşimde bulunmak ve kamu hizmeti sunmak için daha etkin ve şeffaf bir şekilde bilgi teknolojilerinden yararlanılmasıdır (Ntulo ve Otiye, 2018).

Elektronik devlet; toplumsal, ekonomik ve siyasi gelişmeleri desteklemek, kamu hizmetlerinin kalitesini arttırmak, vatandaşlarla etkileşimde bulunmak, vatandaşların devletin bilgi ve hizmetlerine erişimini kolaylaştırmak, bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanmak için yenilikçi bir girişim olarak devlet kurumlarını ve süreçlerini demokratik, şeffaf ve hakkaniyete uygun bir şekilde kullanmaktadır (Ngulube, 2007: 3).

## 2.2. Elektronik Muhasebe Bilgi Sistemi

Muhasebede bilgisayar kullanımını esas alan elektronik muhasebe bilgi sistemi; muhasebe bilgisinin kaydedilmesi, işlenmesi, depolanması ve raporlanması için kullanılan muhasebe tabanlı bir yazılım uygulamasıdır. Bu uygulama, firmaların daha önce manuel olarak gerçekleştirdikleri işlemleri yerine getirmek için bilgisayar programlarının kullanımını sağlamakta ve gelişen teknolojileri desteklemektedir. Muhasebede bilgisayarların kullanılması, karar vermeyi kolaylaştırmak için kurulan muhasebe bilgi sistemlerinin bilgisayar ortamında tutulmasını gerektirmektedir. Elektronik muhasebe bilgi sistemi, rutin işlemlerin ve analizlerin hızlanması, doğruluğun artırılması ve raporlamanın kolaylaşması gibi birçok avantaja sahiptir (Sugut, 2014:2).

Elektronik muhasebe (e-muhasebe); muhasebe kayıtlarının bilgisayar ortamında hazırlanması için çeşitli sistemlerinin entegrasyonunu ifade etmektedir. E-muhasebe; muhasebecilerin hesap tablolarına ve diğer muhasebe yazılımlarına mali veri girdikleri ve daha sonra matematiksel algoritmalarla bilgiyi gerekli

defterlere ve finansal tablolara yansıttıkları bir hesaplama sistemidir. Bilgisayarlı muhasebe sistemi, muhasebecilerin trend analizi yapmalarını ve herhangi bir değişimi hızlı ve doğru bir şekilde rapor etmelerini sağlamaktadır. Buna ek olarak, tüm şirket bölümlerinden gelen işlemlere ve finansal bilgilere muhasebecilerin daha iyi erişebilmeleri için bilgisayarlı muhasebe sistemleri kullanılmaktadır (Ernest, 2015: 80).

E-muhasebenin temelini oluşturan bilgisayarlı muhasebe sistemi, ekonomik kararlar vermek için muhasebe prensipleri ve kavramları ile bilgi sistemi kavramını birleştiren, kullanıcılara kayıt, işlem, analiz ve finansal bilgi üreten bilgisayar tabanlı bir sistemdir (Gelinis vd., 2005).

Ticari kuruluşlarla ilişkili olarak bilgisayarlı muhasebe sistemi (BMS), organizasyonun verimliliğini artırmak ve muhasebe ve finans bilgilerinin yönetmek suretiyle rekabet gücünü desteklemek için önemli bir araç haline gelmektedir. Bu bilgiler, planlama, kontrol, performans değerlendirmesi ve diğer konular hakkında farklı kararlar verebilmek için kullanılmaktadır. Artan ekonomik gelişmeler karşısında, işlemlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesinde BMS kullanımını önem kazanmaktadır. Teknoloji alanındaki gelişmelerle birlikte bilgi sistemleri bilgisayar tabanlı hale dönüşmektedir. Teknolojideki bu gelişmeler, manuel muhasebe sistemlerinin yerini bilgisayarlı sistemlerin almasını sağlamaktadır. Bu yüzden daha önce manuel olarak gerçekleştirilen muhasebe bilgi sistemleri günümüzde birçok şirkette bilgisayarlar tarafından yürütülmektedir. Muhasebe sistemlerinin geçmişinin yüzyıllar öncesine dayanmasına rağmen, bilgi teknolojileri ve bilgisayarlı muhasebe sistemlerinin kullanımı, işlemlerin gerçekleştirilme şeklini kökten değiştirmektedir (Akande, 2016: 6).

### 3. IRAK'TA ELEKTRONİK DEVLET UYGULAMALARI İÇİN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ GEREKSİNİMLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırma Hakkında Genel Bilgiler

Çalışmanın amacı Irak'ta e-devlet uygulamaları için muhasebe bilgi sistemlerinin yeterliliğinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda; Irak'ta e-devlet uygulamalarında kullanılması gereken muhasebe bilgi sistemi gereksinimlerinin tespiti için araştırma kapsamında öncelikle hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmalar genel olarak sıfır hipotez ve alternatif hipotezlere dayanmaktadır. Sıfır hipotez; araştırma örneğinde yer alan bireylerin fikirlerinin (cevaplarının) çoğunlukla kabul etmemek (katılmıyorum) yönünde olduğunu var saymakta ve H0 olarak kodlanmaktadır. Alternatif hipotez ise; araştırma örneğinde yer alan bireylerin fikirlerinin (cevaplarının) çoğunlukla kabul etmek (katılıyorum) yönünde olduğunu var saymaktadır. Bu çalışmada kullanılan alternatif hipotezler Irak'ta elektronik devlet için uygulanması gereken muhasebe bilgi sisteminin var olduğunu kabul etmekte ve H1 olarak kodlanmaktadır. Araştırma kapsamında oluşturulan ana hipotezler aşağıdaki gibidir:

- Cinsiyetlerine göre, e-devlet için muhasebe bilgi sistemlerinin yeterliliği konusunda ankete katılanların yanıtları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- Yaşlarına göre, e-devlet için muhasebe bilgi sistemlerinin yeterliliği konusunda ankete katılanların yanıtları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- Eğitim düzeylerine göre, e-devlet için muhasebe bilgi sistemlerinin yeterliliği konusunda ankete katılanların yanıtları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- Meslekte çalışma sürelerine göre, e-devlet için muhasebe bilgi sistemlerinin yeterliliği konusunda ankete katılanların

yanıtları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Çalıştıkları sektörlere göre, e-devlet için muhasebe bilgi sistemlerinin yeterliliği konusunda ankete katılanların yanıtları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Ayrıca ana hipotezlerin altında çeşitli alt hipotezler oluşturulmuştur. Elde edilen tüm hipotezlere ve sonuçlarına ise çalışmanın hipotez test sonuçları kısmında değinilmektedir.

Hipotezlerin oluşturulmasının ardından çalışmanın uygulama kısmında devlet kurumlarında çalışan toplam 405 memura yönelik bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Irak'ta özel sektörün payının az olması, devlet sektöründeki işletmelerin pay olarak çoğunluğu teşkil etmeleri ve üretilen bir çok ürünün ve sunulan bir çok hizmetin devlet kanalıyla gerçekleştirilmesi sebebiyle bu çalışmada devlet sektöründe yer alan işletmeler araştırmaya dahil

edilmiştir. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formlarındaki soruların belirlenmesinde ilgili literatür ve konu hakkında daha önce gerçekleştirilen çalışmalar (Alwan ve Abd Alrahman,2010: 114-117; Mahmoud,201: 195-198; Hassan, 2013: 431-441) dikkate alınmıştır. Oluşturulan anket içerisinde 5 adet demografik soru ve 53 adet likert ölçekli soru yer almaktadır. Anketlerin geri dönüşümü tamamlandıktan sonra, tüm veriler Excel 2010 programına girilerek, SPSS 22.0 For Windows sürümünde (Statistical Package For Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) analiz için hazır hale getirilmiş ve gerekli analizler gerçekleştirilmiştir.

### 3.2. Araştırmaya Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre tanımlayıcı istatistiklere ve oluşturulan tablolara aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde
18- 25 yıl arası	10	2.5
26-30 yıl arası	42	10.4
31-35 yıl arası	110	27.2
36 - 40 yıl arası	74	18.3
41-45 yıl arası	88	21.7
46-50 yıl arası	43	10.6
51-55 yıl arası	21	5.2
56 yıldan daha fazla	17	4.2
Toplam	405	100

Tablo 1'e göre katılımcıların çoğunluğunun orta yaşta olduğu görülmektedir. Çok genç ve yaşlı katılımcıların nispeten daha az olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	332	82.0
Kadın	73	18.0
Toplam	405	100

Tablo 2'ye göre katılımcıların çoğunluğunu erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre Dağılımları

Eğitim Seviyesi	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek lisans	Toplam
Frekans	17	15	339	34	405
Yüzde	4.2	3.7	83.7	8.4	100

Tablo 3'e göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Meslekte Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Meslekte Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1-5 Yıl	40	9.9
6-10 Yıl	109	26.9
11-15 Yıl	99	24.4
16-20 Yıl	90	22.2
21-25 Yıl	29	7.2
26-30 Yıl	18	4.4
31-35 Yıl	5	1.2
36 Yıdan Fazla	15	3.7
Toplam	405	100

Tablo 4'e göre, katılımcıların çok büyük bir kısmının 6-20 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Bu durum çoğu katılımcının orta düzey tecrübeye sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımları

Sektör	Sayı	Yüzde
Eğitim	51	12.6
Sağlık	52	12.8
Petrol	53	13.1
Elektrik	51	12.6
Belediye	52	12.8
Ticaret	52	12.8
Bankacılık	53	13.1
Endüstri	41	10.1

Tablo 5'e göre, katılımcıların çalıştıkları sektörlerin hemen hemen eşit dağıldığı görülmektedir.

### 3.3. Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmada elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunun tespit edilmesi için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testleri uygulanmıştır. Yapılan testler neticesinde elde edilen sonuçlar Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri	.882
Bartlett Test sonucu	9189.172
df	741
P değeri	.000

Tablo 6'da görüldüğü gibi, KMO değeri .882 olarak tespit edilmiştir. Bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca

Barlett küresellik testi sonuçlarına göre ki-kare ( $X^2= 9189.172$ ;  $p<.05$ ) değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen faktör boyutları ve değerleri ise Tablo 7'de yer almaktadır:

Tablo 7: Muhasebe Bilgi Sistemi Gereksinimlerine Ait Faktör Boyutları

	<b>Faktörler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Öz değer</b>	<b>Varyans Yüzdesi</b>	<b>Güvenilirlik</b>
Faktör 1	Stratejik planlar ve kurum idari yapısı	3.9926	.48750	11.987	13.071	.806
Faktör 2	Üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısı	4.0599	.52178	3.425	12.397	.861
Faktör 3	Hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliği	3.9534	.66291	2.077	11.580	.889
Faktör 4	İnsan kaynaklarının yeterliliği	3.9864	.66387	1.965	9.699	.812
Faktör 5	Mali kaynakların yeterliliği	3.8654	.77702	1.844	7.860	.917
	<b>Toplam</b>					.939

Tablo 7'de görüldüğü üzere Cronbach's Alpha değeri .939 olduğu için verilerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilmektedir. Sonuçlara göre katılımcıların e-devlet için üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısının yeterliliği konusunda algılarının nispeten daha yüksek olduğu ancak mali

kaynakların yeterliliği konusunda algılarının ise nispeten daha düşük olduğu görülmektedir. Faktör boyutlarının belirlenmesinin ardından her faktör boyutunda yer alan sorular ve elde edilen cevapların ortalamaları ise aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 8: Birinci Faktörde Yer Alan Sorulara Ait Bilgiler

<b>Sorular</b>	<b>Cevapların Ortalaması</b>
Kurumda e-devlet uygulamaları için stratejik plan ve net vizyon oluşturulmaktadır.	4.06
Stratejik plan dâhilinde amaçlar, açıkça belirlenmektedir.	4.04
E-devlet uygulamaları konusunda söz konusu hedeflere ulaşmak için stratejik planlar yapılmaktadır.	4.02
Oluşturulan stratejik plan ile e-devlet uygulamalarının önündeki tüm engeller araştırılmaktadır.	3.97
Kurum üst yönetimi, e-devlete geçişte gerekli motivasyona sahiptir.	4.07
E-devlet uygulamaları için yönetimin bütün seviyelerinde destek sağlanmaktadır.	3.88
Kurumun organizasyon yapısı ile tüm çalışanların yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirtilmektedir.	4.11
Kurumun organizasyon yapısı kapsamında alınacak stratejik kararlara muhasebecilerin de katılımı sağlanmaktadır	3.86
Organizasyon yapısı sayesinde yönetimin bütün kademelerinde etkili bir iletişim sağlanmaktadır.	3.92

Tablo 9: İkinci Faktörde Yer Alan Sorulara Ait Bilgiler

Sorular	Cevapların Ortalaması
Kurumdaki yöneticiler, teknolojik gelişmelerle uyumlu olarak stratejik denetlemeler ve güncellemeler yapmaktadır.	3.96
Kurum üst yönetimi, teknolojik hizmetler konusunda idari ve mali hilelerin engelleneceğini düşünerek e-devlet uygulamalarının fayda sağlayacağını düşünmektedir.	4.18
E-Devlet uygulamaları için üst yönetim, uzman görüşüne ihtiyaç duymaktadır.	3.85
Kullanıcıların bilgi ve hizmetlerden faydalanabilmesi için kurumun bir Web Sitesi bulunmaktadır.	4.16
Kurumun iç ve dış iletişim ağları bulunmaktadır.	3.98
Elektronik işlemleri gerçekleştirmek için personellerin bilgisayarları bulunmaktadır.	4.23
Kurum tarafından sürekli olarak iletişim ağlarının bakımları yapılmaktadır.	4.01
Kurumda e-devlet uygulamaları için gelişmiş teknolojik aletler, cihazlar ve yazılımlar bulunmaktadır.	3.91
Kurumda elektronik işlemlerin gerçekleştirilmesi için internet hizmetleri kullanılmaktadır.	4.09
Kurum içindeki çalışanlar sürekli olarak bilgi güvenliği konusunda bilinçlendirilmektedir.	4.21
Çalışanların kişisel bilgilerinin korunması için, diğer kişilerin erişimini engelleyecek koruma sistemleri kullanılmaktadır.	4.07

Tablo 10: Üçüncü Faktörde Yer Alan Sorulara Ait Bilgiler

Sorular	Cevapların Ortalaması
Ülke genelindeki internet ağı üzerinde gerçekleştirilen elektronik işlemlere özgü olarak, yasama organı tarafından çıkarılan özel bir mevzuat bulunmaktadır.	3.80
Kurumlarda e-devlet işlemlerini gerçekleştiren çalışanların, işlerini yapmadıkları durumda, cezalandırılmaları için özel kanun metinleri bulunmaktadır.	3.63
E-devlet işlemlerini gerçekleştiren memurlar, işlerini yapmadıkları zaman maruz kalacakları cezalar hakkında gerekli bilince sahiptirler.	3.91
Ülkedeki bilgi güvenliğinin sağlanması için E-devlet sistemine yasal olmayan yollardan sızma isteyen kişilere karşı yasama organı tarafından Ceza-i Sorumluluk Yasası çıkartılmıştır.	4.04
Devletin internet ağı üzerinden yayınladığı tüm bilgiler, yasalıdır.	4.06
Teknolojik gelişmelere uyum sağlanması için yasama organı tarafından yasal mevzuat sürekli olarak güncellenmektedir.	3.92
Kurum, gayri kanuni yollardan bilgilere erişimi engellemek için modern koruma sistemlerini kullanmaktadır.	4.12
Kurumda veritabanlarını korumak için gelişmiş şifreleme sistemleri kullanılmaktadır.	4.02
Kurum, muhasebe bilgi sisteminin güvenliğinin sağlanması için sahte işlemleri ve hileleri engelleyecek teknolojik uygulamaları ve muhasebe bilgisini bir araya getirmektedir.	4.07



Tablo 11: Dördüncü Faktörde Yer Alan Sorulara Ait Bilgiler

Sorular	Cevapların Ortalaması
Kurum, modern teknolojiler konusunda tüm muhasebecilerin işlem becerilerini geliştirebilmeleri için gerekli fırsatları sağlamaktadır.	3.97
Kurumda e-devlet işlemlerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak uygulamalar konusunda, bir grup yazılımcı ve analist bulunmaktadır.	3.85
Muhasebeciler işlemlerin elektronik ortamda gerçekleştirilmesini istemektedir.	4.06
Muhasebeciler, e-devlet uygulamaları ile ilgili olarak çeşitli kurslara ve seminerlere katılmaktadırlar.	4.06

Tablo 12. Beşinci Faktörde Yer Alan Sorulara Ait Bilgiler

Sorular	Cevapların Ortalaması
Kurumda e-devlet uygulamalarının yapılabilmesi için gerekli elektronik cihazları edinecek yeterli mali kaynak bulunmaktadır.	3.96
Kurumda e-devlet işlemlerinin gerçekleştirilmesi için muhasebeciler ve çalışanlara özel eğitim kurslarının düzenlenmesine yetecek gerekli mali kaynak bulunmaktadır.	3.75
E-devlet uygulamaları konusunda gerekli internet hizmetlerinin satın alınması için, kurum yeterli mali kaynağa sahiptir.	3.91
Kurumda e-devlet işlemlerinin yapılabilmesi için kullanılacak gerekli muhasebe programlarının satın alınmasına yetecek yeterli mali kaynak bulunmaktadır.	3.83
Kurumda e-devlet uygulamalarının araştırılması ve geliştirilmesi için yeterli mali kaynak bulunmaktadır.	3.83
Bilgi güvenliğinin sağlanması için gerekli koruma sistemlerinin satın alınmasına yetecek yeterli mali kaynak, kurumda bulunmaktadır.	3.91

### 3.4. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Katılımcıların cinsiyetlerine göre oluşturulan hipotezlerin test edilmesine

yönelik olarak Mann-Whitney testi kullanılmış olup elde edilen sonuçlar Tablo 13'de yer almaktadır.

Tablo 13: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Kurulan Hipotezlere Ait Mann-Whitney Testi Sonuçları

HİPOTEZLER				
Ana Hipotez	Cinsiyetlerine göre, e-devlet için muhasebe bilgi sistemlerinin yeterliliği konusunda ankete katılanların yanıtları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	Z-Değeri	P Değeri	Sonuç
Hipotez 1	Stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış açısından katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık vardır	-.794-	.427	Red
Hipotez 2	Üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına bakış açısından katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık vardır	-1.434	.151	Red

<b>HİPOTEZLER</b>				
Hipotez 3	Hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine bakış açısından katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık vardır	-.110-	.913	Red
Hipotez 4	İnsan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık vardır	-.403-	.687	Red
Hipotez 5	Mali kaynakların yeterliliğine bakış açısından katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık vardır	-.771-	.441	Red

Tablo 13'deki Mann-Whitney Test sonuçları incelendiğinde; katılımcıların cinsiyetleri açısından hiçbir hipoteze göre elde edilen cevaplar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların yaşlarına göre oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak Kruskal Wallis testi kullanılmış olup elde edilen sonuçlar Tablo 14'de yer almaktadır.

Tablo 14: Katılımcıların Yaşlarına Göre Kurulan Hipotezlere Ait Kruskal Wallis Testi Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>				
Ana Hipotez	Yaşlarına göre, e-devlet için muhasebe bilgi sistemlerinin yeterliliği konusunda ankete katılanların yanıtları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>Ki-Kare Değeri</b>	<b>P Değeri</b>	<b>Sonuç</b>
Hipotez 6	Stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış açısından katılımcıların yaşlarına göre farklılık vardır	23.218	.002	<b>Kabul</b>
Hipotez 7	Üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına bakış açısından katılımcıların yaşlarına göre farklılık vardır	12.642	.081	Red
Hipotez 8	Hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine bakış açısından katılımcıların yaşlarına göre farklılık vardır	10.327	.171	Red
Hipotez 9	İnsan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından katılımcıların yaşlarına göre farklılık vardır	16.969	.018	<b>Kabul</b>
Hipotez 10	Mali kaynakların yeterliliğine bakış açısından katılımcıların yaşlarına göre farklılık vardır	13.910	.053	Red

Tablo 14'den elde edilen sonuçlara göre, stratejik planlar ve kurumun idari yapısına bakış açısı ile insan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından katılımcıların yaşlarına göre %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir.

Ancak Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre; üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına bakış açısından katılımcıların yaşlarına göre istatistiksel açıdan %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Sonuçlara göre; hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine bakış açısından

katılımcıların yaşlarına göre istatistiksel açıdan %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Benzer şekilde; mali kaynakların yeterliliğine bakış açısından katılımcıların yaşlarına göre istatistiksel açıdan %5

anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kabul edilen hipotezlerde anlamlı farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığı ise yapılan analizler neticesinde Tablo 15'deki sonuçlar yardımıyla görülebilmektedir.

Tablo 15: Katılımcıların Yaşlarına Göre Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	<b>Faktörler</b>	<b>Yaş</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Faktör 1</b>	Stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış	18-24	3.6889	.85233
		25-30	3.8862	.38994
		31-35	4.0545	.55459
		36-40	3.8799	.55380
		41-45	3.9684	.35536
		46-50	4.1602	.28617
		51-55	4.1905	.47159
		56 daha	3.9804	.47505
<b>Faktör 4</b>	İnsan kaynaklarının yeterliliğine bakış	18-24	4.0750	.79101
		25-30	3.7976	.56912
		31-35	4.0773	.59983
		36-40	4.0338	.66637
		41-45	3.8068	.80384
		46-50	4.0233	.68750
		51-55	4.1905	.34374
		56 daha	4.1912	.34832

Tablo 15'de görüldüğü üzere stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış açısından 51-55 yaş arasında bulunan katılımcılar diğerlerine göre daha olumlu düşünmektedirler. Ancak 18-24 yaş arasında bulunan katılımcılar stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış açısından diğerlerine göre daha az olumlu düşünmektedirler. Sonuçlara göre genç katılımcıların yaşlılara göre konu hakkında daha olumsuz düşündükleri görülmektedirler.

Elde edilen sonuçlara göre insan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından 56 yaş ve üzeri olan katılımcılar diğerlerine göre daha olumlu düşünmektedirler. Ancak 25-30 yaş arasında bulunan katılımcılar insan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından diğerlerine göre daha az olumlu düşünmektedirler.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak Kruskal Wallis testi kullanılmış olup elde edilen sonuçlar Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Kurulan Hipotezlere Ait Kruskal Wallis Testi Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>				
Ana Hipotez	Eğitim düzeylerine göre, e-devlet için muhasebe bilgi sistemlerinin yeterliliği konusunda ankete katılanların yanıtları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>Ki-Kare Değeri</b>	<b>P Değeri</b>	<b>Sonuç</b>
Hipotez 11	Stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış açısından katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık vardır	1.185	.757	Red
Hipotez 12	Üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına bakış açısından katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık vardır	2.842	.417	Red
Hipotez 13	Hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine bakış açısından katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık vardır	5.983	.112	Red
Hipotez 14	İnsan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık vardır	11.546	.009	<b>Kabul</b>
Hipotez 15	Mali kaynakların yeterliliğine bakış açısından katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık vardır	6.247	.100	Red

Tablo 16'dan elde edilen sonuçlara göre, insan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir.

Ancak Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre; stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış açısından katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Elde edilen sonuçlar açısından; üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına bakış açısından katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine bakış açısından katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Benzer şekilde; mali kaynakların yeterliliğine bakış açısından katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kabul edilen hipotezde anlamlı farklılığın hangi eğitim düzeyi gruplarından kaynaklandığı ise yapılan analizler neticesinde Tablo 17'deki sonuçlar yardımıyla görülebilmektedir.

Tablo 17: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	<b>Faktör</b>	<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Faktör 4</b>	İnsan kaynaklarının yeterliliğine bakış	Lise	3.9853	.56920
		Önlisans	4.3000	.78034
		Lisans	3.9867	.67760
		Yüksek Lisans	3.8456	.46063

Tablo 17'de görüldüğü üzere insan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından önlisans seviyesinde eğitim düzeyine sahip olan katılımcılar diğerlerine göre daha olumlu düşünülmektedirler. Ancak yüksek lisans seviyesinde eğitim düzeyine sahip olan katılımcılar insan kaynaklarının

yeterliliğine bakış açısından diğerlerine göre daha az olumlu düşünülmektedirler.

Katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak Kruskal Wallis testi kullanılmış olup elde edilen sonuçlar Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18: Katılımcıların Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Kurulan Hipotezlere Ait Kruskal Wallis Testi Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>				
Ana Hipotez	Meslekte çalışma sürelerine göre, e-devlet için muhasebe bilgi sistemlerinin yeterliliği konusunda ankete katılanların yanıtları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>Ki-Kare Değeri</b>	<b>P Değeri</b>	<b>Sonuç</b>
Hipotez 1	Stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış açısından katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre farklılık vardır	14.526	.043	<b>Kabul</b>
Hipotez 2	Üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına bakış açısından katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre farklılık vardır	19.113	.008	<b>Kabul</b>
Hipotez 3	Hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine bakış açısından katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre farklılık vardır	28.362	.000	<b>Kabul</b>
Hipotez 4	İnsan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre farklılık vardır	14.875	.038	<b>Kabul</b>
Hipotez 5	Mali kaynakların yeterliliğine bakış açısından katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre farklılık vardır	11.579	.115	Red

Tablo 17'den elde edilen sonuçlara göre; stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış açısından katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir.

Yine, üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına bakış açısından

katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlar açısından; hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine bakış açısından katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan %5

anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir.

Benzer şekilde; insan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir.

Ancak; mali kaynakların yeterliliğine bakış açısından katılımcıların meslekte çalışma

sürelerine göre istatistiksel açıdan %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kabul edilen hipotezlerde anlamlı farklılığın hangi meslekte çalışma süresi gruplarından kaynaklandığı ise yapılan analizler neticesinde Tablo 19'daki sonuçlar yardımıyla görülebilmektedir.

Tablo 19: Katılımcıların Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	Faktörler	Çalışma Süresi	Ortalama	Standart Sapma
<b>Faktör 1</b>	Stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış	1-5	3.9750	.63080
		6-10	3.9531	.52819
		11-15	4.0067	.47773
		16-20	3.9284	.39812
		21-25	4.0843	.38565
		26-30	4.2469	.41321
		31-35	4.4444	.30429
		36 daha	3.9852	.49667
<b>Faktör 2</b>	Üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına bakış	1-5	4.0068	.73261
		6-10	3.8741	.59612
		11-15	4.1791	.42152
		16-20	4.1283	.40562
		21-25	4.0784	.47033
		26-30	4.1414	.33760
		31-35	4.4182	.19917
		36 daha	4.1030	.52321
<b>Faktör 3</b>	Hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine bakış	1-5	4.1389	.62081
		6-10	3.7808	.72930
		11-15	3.9607	.62236
		16-20	4.1185	.48441
		21-25	3.6897	.83802
		26-30	4.1605	.52701
		31-35	4.6667	.00000
		36 daha	3.6963	.77604
<b>Faktör 4</b>	İnsan kaynaklarının yeterliliğine bakış	1-5	4.1750	.59700
		6-10	3.9381	.62468
		11-15	3.9343	.71837
		16-20	3.9000	.79128
		21-25	4.0431	.41763
		26-30	4.1111	.43910
		31-35	4.6500	.22361
		36 daha	4.2167	.31149

Tablo 19'da görüldüğü üzere stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış açısından 31-35 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan katılımcılar diğerlerine göre daha

olumlu düşünmektedirler. Ancak 16-20 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan katılımcılar stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış açısından diğerlerine göre daha az olumlu düşünmektedirler.

Üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına bakış açısından 31-35 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan katılımcılar diğerlerine göre daha olumlu düşünmektedirler. Ancak 6-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan katılımcılar üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına bakış açısından diğerlerine göre daha az olumlu düşünmektedirler.

Hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine bakış açısından 31-35 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan katılımcılar diğerlerine göre daha olumlu

düşünmektedirler. Ancak 21-25 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan katılımcılar hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine bakış açısından diğerlerine göre daha az olumlu düşünmektedirler.

Elde edilen sonuçlara göre insan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından 31-35 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan katılımcılar diğerlerine göre daha olumlu düşünmektedirler. Ancak 16-20 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan katılımcılar insan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından diğerlerine göre daha az olumlu düşünmektedirler.

Katılımcıların çalıştıkları sektörler göre oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak Kruskal Wallis testi kullanılmış olup elde edilen sonuçlar Tablo 20'de yer almaktadır.

Tablo 20: Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre Kurulan Hipotezlere Ait Kruskal Wallis Testi Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>				
Ana Hipotez	Çalıştıkları sektörler göre, e-devlet için muhasebe bilgi sistemlerinin yeterliliği konusunda ankete katılanların yanıtları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>Ki-Kare Değeri</b>	<b>P Değeri</b>	<b>Sonuç</b>
Hipotez 1	Stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış açısından katılımcıların çalıştıkları sektörler göre farklılık vardır	78.389	.000	<b>Kabul</b>
Hipotez 2	Üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına bakış açısından katılımcıların çalıştıkları sektörler göre farklılık vardır	61.614	.000	<b>Kabul</b>
Hipotez 3	Hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine bakış açısından katılımcıların çalıştıkları sektörler göre farklılık vardır	85.776	.000	<b>Kabul</b>
Hipotez 4	İnsan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından katılımcıların çalıştıkları sektörler göre farklılık vardır	71.713	.000	<b>Kabul</b>
Hipotez 5	Mali kaynakların yeterliliğine bakış açısından katılımcıların çalıştıkları sektörler göre farklılık vardır	104.694	.000	<b>Kabul</b>

Tablo 20'den elde edilen sonuçlara göre; stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış açısından katılımcıların çalıştıkları sektörler göre istatistiksel açıdan %5

anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir.

Yine, üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına bakış açısından katılımcıların çalıştıkları sektörler göre istatistiksel açıdan %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlar açısından; hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine bakış açısından katılımcıların çalıştıkları sektörler göre istatistiksel açıdan %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir.

Benzer şekilde; insan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından katılımcıların

çalıştıkları sektörler göre istatistiksel açıdan %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir.

Son olarak; mali kaynakların yeterliliğine bakış açısından katılımcıların çalıştıkları sektörler göre istatistiksel açıdan %5 anlamlılık seviyesinde yine anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir.

Kabul edilen hipotezlerde anlamlı farklılığın hangi sektör gruplarından kaynaklandığı ise yapılan analizler neticesinde Tablo 21'deki sonuçlar yardımıyla görülebilmektedir.

Tablo 21: Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	<b>Faktörler</b>	<b>Sektörler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Faktör 1</b>	Stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış	Eğitim	4.0719	.37173
		Sağlık	4.1303	.69082
		Petrol	3.8532	.35053
		Elektrik	4.3420	.25126
		Belediye	4.0000	.52624
		Ticaret	3.7970	.51260
		Bankacılık	3.8155	.38855
		Endüstri	3.9322	.43239
<b>Faktör 2</b>	Üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına bakış	Eğitim	4.1230	.42711
		Sağlık	4.0524	.68229
		Petrol	3.7959	.51144
		Elektrik	4.3939	.21717
		Belediye	4.1678	.50612
		Ticaret	4.1346	.43858
		Bankacılık	3.7976	.56791
		Endüstri	4.0244	.42835
<b>Faktör 3</b>	Hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine bakış	Eğitim	3.7974	.55941
		Sağlık	4.0684	.83240
		Petrol	3.7002	.52460
		Elektrik	4.5338	.24847
		Belediye	3.9872	.66799
		Ticaret	4.0855	.46811
		Bankacılık	3.7820	.78928
		Endüstri	3.6179	.57416
<b>Faktör 4</b>	İnsan kaynaklarının yeterliliğine bakış	Eğitim	4.0049	.47300
		Sağlık	4.1250	.71315
		Petrol	3.4764	.96733
		Elektrik	4.4657	.21806
		Belediye	3.9423	.63519
		Ticaret	3.9327	.78764
		Bankacılık	4.1038	.36504
		Endüstri	3.8232	.23214



	<b>Faktörler</b>	<b>Sektörler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Faktör 5</b>	Mali kaynakların yeterliliğine bakış	Eğitim	3.9444	.75179
		Sağlık	4.1154	.71822
		Petrol	3.8365	.88040
		Elektrik	4.4444	.16216
		Belediye	3.9071	.66700
		Ticaret	3.3333	.81716
		Bankacılık	3.9748	.45807
		Endüstri	3.2480	.84090

Tablo 21'de görüldüğü üzere stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış açısından elektrik sektöründe çalışan katılımcılar diğerlerine göre daha olumlu düşünmektedirler. Ancak ticaret sektöründe çalışan katılımcılar stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış açısından diğerlerine göre daha az olumlu düşünmektedirler.

Üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına bakış açısından elektrik sektöründe çalışan katılımcılar diğerlerine göre daha olumlu düşünmektedirler. Ancak petrol sektöründe çalışan katılımcılar üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına bakış açısından diğerlerine göre daha az olumlu düşünmektedirler.

Hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine bakış açısından elektrik sektöründe çalışan katılımcılar diğerlerine göre daha olumlu düşünmektedirler. Ancak endüstri sektöründe çalışan katılımcılar hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine bakış açısından diğerlerine göre daha az olumlu düşünmektedirler.

İnsan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından elektrik sektöründe çalışan katılımcılar diğerlerine göre daha olumlu düşünmektedirler. Ancak petrol sektöründe çalışan katılımcılar insan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından diğerlerine göre daha az olumlu düşünmektedirler.

Son olarak, mali kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından elektrik sektöründe çalışan katılımcılar diğerlerine göre daha olumlu düşünmektedirler. Ancak endüstri sektöründe çalışan katılımcılar mali kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından

diğerlerine göre daha az olumlu düşünmektedirler.

## SONUÇ

Devletlerin; muhasebe bilgi sistemlerinden beklediği hedefleri gerçekleştirebilmek için, başta modern bilgi ve iletişim teknolojilerindeki son gelişmeler olmak üzere ilgili tüm alanlarda meydana gelen değişim ve gelişmeleri dikkate almaları gerekmektedir. Elektronik devlet uygulamaları bu alanların en önemlilerinden birisini temsil etmektedir.

Elektronik devlet (e-devlet) uygulamaları, birçok sektöre verdiği elektronik hizmetler sayesinde birçok avantaj sunmaktadır. Bu nedenle, e-devlete uyum sağlayacak biçimde, tüm idari birimlerin yeniden düzenlenmesi ve merkezi olmayan bir sistemin yürürlüğe konması gerekmektedir. E-devletin birçok sektör tarafından uygulanması, verilerin toplanması, verilerin depolanması ve daha sonra işletmelerde bu verilere dayanarak çeşitli kararların alınması gibi konularda muhasebe bilgi sistemlerinde kullanılan bileşenlerin ve yöntemlerin yeniden değerlendirmesini gerektirmektedir. Devlet muhasebe bilgi sistemi, devlet yönetim birimlerindeki bilgi kaynaklarından birisi olması itibarıyla; sistemin geliştirilmesi ile birlikte muhasebe işlemlerinin manüel yöntemlerden elektronik yöntemlere doğru yön değiştirmesi gerekmektedir. Elektronik devlet kapsamında elektronik muhasebe verilerinin işlenmesi; işletmelerde kullanılan çeşitli belge, defter ve raporlar gibi temel muhasebe bilgi unsurlarını etkileyecektir.

Elektronik devlet uygulamalarının muhasebe bilgi sistemi üzerinde uygulanması, en çok muhasebe bilgi sisteminin tasarımı sürecinde etki oluşturacaktır. Dolayısıyla bu durumun yansımalarının dikkate alınmasını gerekmektedir. Bundan dolayı e-devlet uygulamalarında, devlet muhasebe bilgi sistemine uyum sağlayacak bir yapının inşa edilmesi son derece önem taşımaktadır. Bu çerçevede, muhasebe verilerinin manüel yöntemlerle işlenmesi sonucunda meydana gelebilecek muhasebe hata ve hilelerinin önlenmesi konusunda e-devlet sistemi önemli bir rol üstlenebilecektir.

Elektronik devlet kapsamında muhasebe bilgi sisteminin kullanımı, nitelikli insan kaynağının gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Bilişim teknolojilerini kullanabilecek ve yönetebilecek insan kaynağı sistemin başarısı için kaçınılmaz bir gerekliliktir. Gizlilik ve güvenlik ise e-devlet uygulamalarında bulunması gereken önemli noktalardan bazılarıdır. Gizlilik ve güvenliğin oluşturulması neticesinde yetkili bireyler haricinde muhasebe verilerine erişimin kısıtlanması muhasebe bilgi sisteminin tasarımında dikkate alınmalıdır. Elektronik devlet kapsamında muhasebe bilgi sistemi uygulamaları, elektronik ortamda muhasebe işlemlerini düzenleyecek yasalar veya düzenlemelerin çıkarılmasını gerektirmektedir. Elektronik muhasebe (E-muhasebe) olarak da adlandırılacak uygulamalar konusunda devletler gerekli hukuki altyapıyı da oluşturmalıdırlar.

E-muhasebe; muhasebe verilerinin sisteme girişiyle birlikte ilgili taraflara bu verilerin gönderilmesinde bilgisayarın ve internetin kullanılması anlamına gelmektedir. E-muhasebe uygulamalarına örnek olarak E-devlet ortamında oluşturulan elektronik belge, elektronik fatura, elektronik defter, elektronik beyanname ve elektronik imza gibi elektronik uygulamalar verilebilir. E-devlet ortamında oluşturulan E-muhasebe uygulamaları sayesinde elektronik ortamda nakit akışının ortaya çıkmaktadır. Fiziksel olarak nakit giriş çıkışlarında meydana gelebilecek riskler elektronik ortamdaki

nakit dolaşımında meydana gelebilecek risklerden daha fazladır. Dolayısıyla e-muhasebe ile birlikte meydana gelen tüm bu değişiklikler; muhasebe bilgi sistemlerinin etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı Irak'ta uygulanan e-devlet uygulamalarında muhasebe bilgi sistemi gereksinimlerinin araştırılmasıdır. Bu amaç çerçevesinde Irak'ta devlet kurumlarında çalışan muhasebe personeline yönelik olarak bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında öncelikle hipotezler oluşturulmuştur. Daha sonra anketten elde edilen verilere yönelik olarak faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi neticesinde E-devlet kapsamındaki muhasebe bilgi sistemi gereksinimlerini ifade eden toplam 5 faktör elde edilmiştir. Bunlar; stratejik planlar ve kurum idari yapısı; üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısı; hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliği; İnsan kaynaklarının yeterliliği ve mali kaynakların yeterliliğidir. Oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için ise Mann-Whitney ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

Hipotez testleri sonucunda elde edilen sonuçlar çerçevesinde; cinsiyetlerine göre, e-devlet için muhasebe bilgi sistemlerinin yeterliliği konusunda ankete katılanların yanıtları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Stratejik planlar ve kurum idari yapısına bakış açısı ile insan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından katılımcıların yaşlarına göre farklılık bulunmamaktadır. Elde edilen sonuçlara göre genç katılımcılar yaşça daha büyük olan katılımcılara kıyasla stratejik planlar ve kurum idari yapısı ile insan kaynaklarını e-devlet için yeterli görmemektedirler.

İnsan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık mevcuttur. Önlisans seviyesinde eğitim düzeyine sahip olan katılımcılar diğerlerine göre daha olumlu düşünmektedirler. Ancak yüksek lisans

seviyesinde eğitim düzeyine sahip olan katılımcılar insan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından diğerlerine göre daha az olumlu düşünmektedirler. Dolayısıyla katılımcıların eğitim seviyesi yükseldikçe daha idealist bir düşünce yapısına sahip olarak mevcut insan kaynağının yeterli olmadığını ve geliştirilmesi gerektiğini düşündükleri anlaşılmaktadır.

Stratejik planlar ve kurum idari yapısına; üst yönetimin desteği ve elektronik sistemlerin alt yapısına; hukuki altyapı, bilgi güvenliği ve gizliliğine, insan kaynaklarının yeterliliğine bakış açısından katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre farklılık bulunmaktadır. Genel olarak uzun süreli tecrübeli olan katılımcılar daha az tecrübeli olan katılımcılara göre belirtilen faktörler konusunda daha olumlu düşünmektedirler. Daha tecrübeli olan katılımcılarda daha çok kabullenme

duygusu olduğu, daha az tecrübeli olanlarda ise yeterli görmeme ve daha iyisini arama duyguları olduğu anlaşılmaktadır.

Çalıştıkları sektörler göre, e-devlet için muhasebe bilgi sistemlerinin yeterliliği konusunda bütün faktörlerde ankete katılanların yanıtları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Elektrik sektöründe çalışan katılımcılar e-devlet konusunda muhasebe bilgi sistemi gereksinimlerini diğerlerine nazaran daha fazla yeterli görmektedirler. Ancak ticaret, petrol ve endüstri sektörlerinde çalışan katılımcılar muhasebe bilgi sistemi gereksinimlerini daha az yeterli görmektedirler. Irak'ta elektrik sektörünün geçmişinin daha eski olması, çalışanların daha nitelikli ve tecrübeli olması nedeniyle bu sektörde çalışanların muhasebe bilgi sistemi gereksinimlerini daha yeterli gördükleri düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

1. AKANDE, O.O. (2016). Computerized Accounting System Effect On Performance of Entrepreneurs In South Western Nigeria, Proceedings of Iser International Conference, Aralık 2016, Birmingham, UK.
2. AKESSON, M., SKALEN, P. ve EDVARDSSON, B. (2008). "E-Government and Service Orientation: Gaps Between Theory and Practice", International Journal of Public Sector Management, 21(1): 74-92.
3. ALWAN, S. A., ABD ALRAHMAN, A. 2010. "Basra'da E-Devlet Uygulama İmkanı İçin Kamu Yöneticilerinde Yöneticilerin Görüşlerine İlişkin Bir Anket Çalışması", İktisadi Bilimler Dergisi, Basra Üniversitesi, 7(2) : 114-117.
4. ERNEST, O.O. (2015). "The Relevance Of Auditing In A Computerized Accounting System", International Journal of Management and Applied Science, 1(11): 79-83.
5. GELINAS, U.J., SUTTON, S.G., HUNTON, J.E. ve HUNTON, J. (2005). Acquiring, Developing and Implementing Accounting Information System, Cengage Learning, 6th Edititon.
6. HASSAN, O. S. 2013. E-Devlet Trafik Hizmetleri Alanında, Sharjah Emirliği'nde Uygulanan Çalışma, Polis Araştırma Merkezi Dairesi, Birinci Baskı, Sharjah, Birleşik Arap Emirlikleri.
7. KEFALLINOS, D., LAMBROU, M. ve SYKAS, E. (2009). "An Extended Risk Assessment Model for Secure E-Government Projects", International Journal of Electronic Government Research, 5(2): 72-92.
8. MAHMOUD, M. 2013. Devlet Muhasebes Bilgi Sisteminin Etkinliklerine E-Devletin Etkisinin

- Değerlendirilmesi (Gümrük Sektöründe Bir Uygulama Çalışma),Yüksel Lisans Tezi Yayınlanmamış, Ticaret Fakültesi, Muhasebe Bölümü, Al-Manoufia Üniversitesi, Mısır.
9. NGULUBE, P. (2007). “The Nature and Accessibility of E-Government in Sub Saharan Africa”, International Review of Information Ethics, 7(9): 1-13.
  10. NTULO, G. ve OTIKE, J. “E – Government: Its Role, Importance and Challenges”, <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html>, 01.05.2018.
  11. OSBORNE, D. ve GAEBLER, T. (1992). Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector, Addison-Wesley.
  12. SUGUT, O.C. (2014). The Effect of Computerised Accounting Systems On The Quality of Financial Reports of Non Governmental Organisations In Nairobi County, The Degree of Master of Business Administration, University of Nairobi, Kenya.
  13. WORLD BANK. (2012). “Electronic Government”, <http://web.worldbank.org/>, 11.05.2018.

## İÇSEL PAZARLAMANNIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ<sup>1</sup>

### THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Ahmet Hayrettin TUNCAY\*

\* Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlüğü, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, hayrettintuncay@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7165-5360>

#### ÖZ

Temel amacı hizmet pazarlamasının odak noktası konumundaki dış müşteri tatmini artırmak olan içsel pazarlama, iç müşteri konumundaki çalışanları işe alma, elde tutma ve motivasyonunu hedeflemektedir. İçsel pazarlama, hakkında yayımlanmış yeterli sayıda makale bulunmamasından dolayı ülkemizde hala daha önemi kavranamamış olan bir konudur. Genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmakta olan örgütsel bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Araştırmada kurumların başarıya ulaşmasının kilit noktası olan iç müşteri tatminin, üniversite çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına etkisi incelenmiştir. Faaliyet alanı gereği, insanla ilgilenen eğitim sektörünün en önemli basamağı olan ve gelecek nesillerin yetiştirilmesinde önemli payı olan üniversitede, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi adına çalışanların memnuniyet ve bağlılık düzeyleriyle ilgili olarak yılda en az bir kez yapılacak araştırmalarla, bu araştırmadan çıkan sonuçların kıyaslanması ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda, çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerini artırıcı nitelikte uygulamalara ağırlık verilmesi kurumun örgütsel gelişimine yönelik olumlu katkı sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet Pazarlaması, İçsel Pazarlama, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Tatmini, Çalışan.

**Jel Kodları:** M31, D23

#### ABSTRACT

Internal marketing, whose main objective is to increase external customer satisfaction as the focus of service marketing, aims at recruiting, retaining and motivating employees in the internal customer position. Internal marketing is still a matter of not being understood in our country because there are not enough published articles about it. In general, organizational commitment, which is defined as the desire of employees to remain in the organization, their commitment to the goals and values of the organization, expresses the power of the connection that the employee feels towards the organization in which he works. In this research, the effect of internal customer satisfaction, which is the key point of the success of the institutions, on the organizational commitment of the university employees was examined. Due to the field of activity, the most important step of the education sector dealing with human beings and having an important role in the education of future generations, the results of this study will be compared with the results of the research conducted at least once a year in relation to the level of satisfaction and commitment of the employees in order to increase the employees' organizational commitment level. In line with the results, giving weight to the practices that increase the level of commitment of employees to their organizations will contribute positively to the organizational development of the institution.

**Keywords:** Service Marketing, Internal Marketing, Organisational Commitment, Employee Satisfaction, Employee.

**Jel Codes:** M31, D23

<sup>1</sup> Bu çalışma Ahmet Hayrettin TUNCAY'ın "İçsel Pazarlamannın Örgütsel Bağlılığa Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Pazarlama disiplininde yeni bir paradigma olarak görülebilecek içsel pazarlama kavramı, kısa sayılabilecek tarihsel gelişim sürecinde tanım ve kapsam olarak oldukça genişlemiştir, ancak pazarlama disiplinine katkıda bulunabilmesi için daha derinlemesine ve daha anlamlı araştırmalara ihtiyaç duyulduğu araştırmacılar tarafından belirtilmektedir. Günümüz şartlarında başarıya ulaşabilmek için iç ve dış müşterilerin bağlılığını kazanmak gerekmektedir. Dış müşteriye tatmin etmenin yolu öncelikle iç müşteriye memnun etmekten geçmektedir. İç müşterilerin memnuniyetlerini artırmak amacıyla örgüt tarafından gerçekleştirilen faaliyetlere içsel pazarlama faaliyetleri denilmektedir. Günümüzde şirketler ve kurumlar yüksek düzeyde kâr elde edebilmek için rakiplerinin karşısında sürekli üstün konumda olmalıdır. Bu konum, örgütü rakip örgütlerden farklı kılmalı, ekonomik fayda sağlamalı ve başkaları tarafından kolayca taklit edilemeyecek özelliklere sahip olmalıdır.

İçsel pazarlama kavramıyla ilgili teorik belirsizlik ve farklılaşma artmış; buna paralel olarak az sayıda şirket ve kurum içsel pazarlama kavramından uygulamada yeterince yararlanabilmiştir.

Genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmakta olan örgütsel bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Günümüzde küresel rekabet gücü kazanarak, değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın yolu örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşmiş, örgüte yüksek bir bağla bağlı sadık işgörenlerin sayısını artırmak ve bu tür işgörenleri örgütte tutmaktan geçmektedir. İşgörenlerin örgüte olan bağlılığını artırmak için her tür ihtiyaçlarına mümkün olduğunca cevap vermek, memnuniyet düzeylerini artırmak gerekmektedir.

Çalışmada kurumların başarıya ulaşmasının kilit noktası olan iç müşteri tatmininin üniversite çalışanlarının örgütsel

bağlılıklarına etkisi incelenerek, sonuç olarak yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. Hizmet Pazarlaması Kavramı

Hizmet, mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok elle dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri ile hizmet personeli ve/veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları, malları veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri sorunlarına çözüm olarak sunulan bir faaliyet dizisidir.” şeklinde tanımlanmıştır. (Grönroos, 1990:27). İçinde bulunduğumuz çağda tüketim mallarını satın alan tüketicilerin genellikle özel siparişler verdikleri nadir görülür. Tüketiciler raflarda sunulan malları satın alırlar. Endüstriyel mallarda müşterinin inisiyatif alanı biraz daha fazla olsa da bu gerçeğin endüstriyel mallar için de geçerli olduğu söylenebilir. Hizmet sektöründe ise durum tamamen farklılık arz etmektedir. Hizmetlerin yaratılması ve tüketilmesi eşzamanlı gerçekleştiği ve müşteri hizmet sürecine bizzat katıldığı için, hizmetleri bireysel müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenleme imkânı oldukça fazladır. (Lovelock, 1994: 55)

### 2.2. İçsel Pazarlama Kavramı

Son yıllarda artan uluslararası rekabet ve globalleşme sonucu işletmeler hizmet kalitesini iyileştirmeye ve tüketici taleplerine duyarlı olmaya yönelmişlerdir. Özellikle, ABD ve Kanada gibi GSMH'nın % 70'den fazlasını hizmet sektörünün oluşturduğu hizmet ekonomilerine geçmiş ülkelerde, hizmet sektörünün öneminin farkına varılmıştır. (Bansal, Mendelson, Sharma, 2001:62)

İçsel pazarlama kavramını ilk olarak kullanan bilim adamı Gronroos, kavramı örgütün kendi iç müşterilerini (çalışanlar) büyük ölçüde memnun etmeyi prensip edinen, pazarlama faaliyetlerine yön veren ve müşteri merkezli örgütün oluşumuna

katkıda bulunmayı cesaretlendirerek yardım eden faaliyetler olarak tanımlamıştır. (Chang, 2007:266)

İçsel pazarlama, firma faaliyetlerini gerek iç gerekse dış müşterilerin tatminini sağlayacak şekilde organize etmek, nihai firma misyonuna ulaşmak amacı ile yetenekli personeli istihdam etmek ve elde tutmak, firmanın tüm çalışanlarını içsel iletişimi ve motive edici diğer unsurları kullanarak dış müşteri tatminini sağlamaya yönelmektir. (Yapraklı, Özer, 2001:58)

Alıcı-satıcı ilişkileri işletmelere pazarlama fırsatı sağlamakta olup, müşteri memnuniyeti içsel pazarlamanın uygulanmasına bağlıdır. Çünkü içsel pazarlama, mutlu müşteriler elde etmenin yolunun mutlu ve tatmin olmuş iç müşterilerden geçtiğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, içsel pazarlama çabalarıyla etkili dışsal pazarlama davranışı için uygun ortam sağlanmaktadır. (Ballantyne, 2000:276)

İçsel pazarlama, çalışanları iç müşteri olarak algılayan bir süreçtir. İşgörenin yaptığı işi ürün olarak düşünürsek, amaç işgörenin üründen memnuniyetinin sağlanması olmalıdır. İşgören yaptığı işle ilgili istek ve beklentilerini tatmin edebiliyorsa kurumunu iyi temsil edebilir. (Berry, 1981:34)

İçsel pazarlamanın temel faaliyetleri örgüt içi bilgi akışının sağlanması, personel eğitimi, katılımcı ruh oluşturulmasıdır. İçsel pazarlama iç müşterileri ve dış müşterileri arasında bir etkileşim kurar ve eski müşterileri ile ilişkileri devam ettirmeyi hedefler. Eski müşterileri elde tutmak önemlidir, çünkü yeni müşteri kazanmanın maliyeti şirketler için oldukça yüksektir. (Pentti, 29.04.2009)

İçsel ilişki yönetimi olarak içsel pazarlama, sistem içerisinde işbirliği ve başarının gelişimsel yönetimi ile pozitif iş ilişkilerini hızlandırmaya dayalı tümleşik bir süreçtir. Böyle bir içsel müşteri ilişkileri yönetim sistemi, birkaç anahtar özelliğe sahiptir. (Varey, Lewis, 1999:941)

- Müşterinin görüşü, ürün/hizmet kararları ile birleştirilir,
- Müşterinin taahhüdü sosyal sözleşme kabul edilir,
- Ortak kazanç için fikir mübadelesinde açıklık vardır,
- İşbirliği ile çalışanlar arasında daha büyük bir özdeşleşme gelişir,
- Ürün tasarımı, üretim ve hizmette müşterinin fikirleri alınır,
- Tedarikçiler ve müşterilerin arasında yakın ortaklık vardır,
- Müşteriler bireysel insan olarak görülür, yani değer sağlayıcıdırlar,
- Tedarikçiler ve müşterilerin arasında devamlı etkileşim ve diyalog vardır,
- Müşteri ihtiyaçlarını keşfetme, uyandırma, yaratma ve karşılama üzerine bir odaklanma vardır,
- İlişkiler bir girişim varlıkları olarak görülür,
- Müşteri bilgileri (istekler, beklentiler, ihtiyaçlar, görüşler ve memnuniyeti düzeyleri) sistematik olarak toplanır ve yayılır,
- İçsel pazarlamada iletişimin bölünme analizi boyunca devam etmesi hedeflenir.

### 2.3. İçsel Pazarlamanın Amaçları

İçsel pazarlamanın temel amacı, dış müşteri tatmininin sağlamaktır. Çünkü işletme faaliyetlerinin odak noktası dış müşteridir. Bu tatminin sağlanması sayesinde, müşteri bağlılığı ve işletmeyi daha sonra tekrar tercih etme olasılığı artacak ve sonuçta işletme kârlılığında ve Pazar payında artışa yol açacaktır. Bunu sağlamanın yolu ise, içsel pazarlamanın temel prensipleri dikkate alınarak, çalışanların tatmin oldukları etkin bir süreç oluşturmaktan geçmektedir. Bu nedenden dolayı, müşteri yönlü bir örgüt kültürü oluşturarak, nitelikli elemanları işe alarak, eğiterek, işletme içinde etkin bir iletişim sistemi sağlayarak, motive ederek dış müşteri tatmini artırılabilir. (Varinli, 2008:114-115)

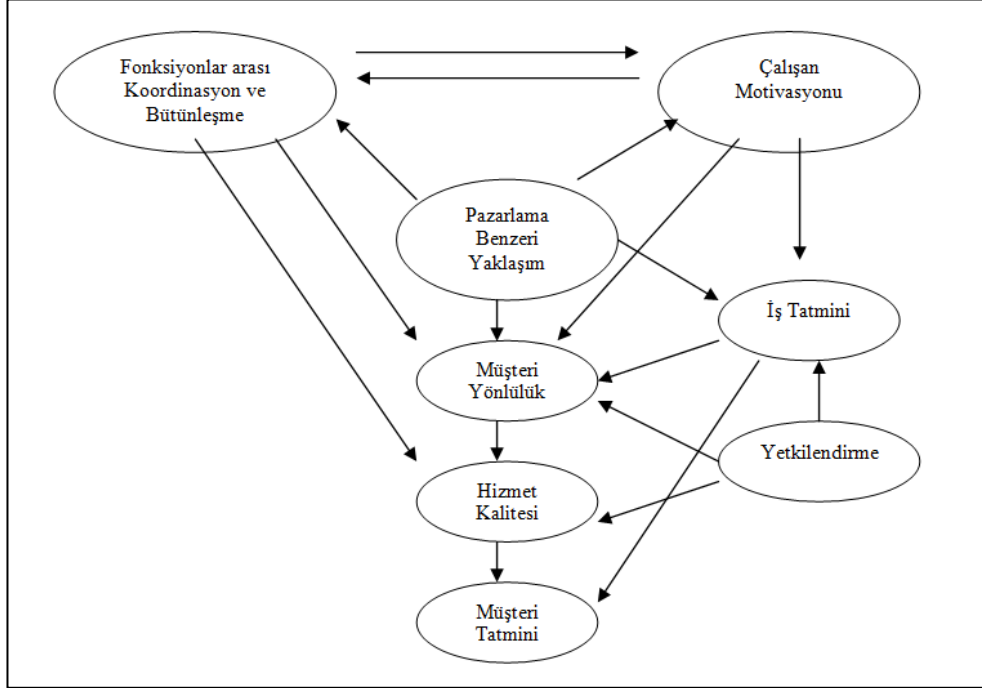
İçsel pazarlamanın yukarıda açıklanan temel amacının dışındaki diğer amaçları şunlardır: (Varey, Lewis, 1999:928)

- Organizasyondaki nitelikli çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak,
- Yönetim ve çalışanlar arasında motivasyonu sağlamak ve artırmak,
- Değişen ekonomik, politik ve teknolojik çevrede rekabet edebilir hizmet sunumu için uygun yönetim biçimini belirlemek ve benimsemek,
- Verimliliği artırmaktır.

#### 2.4. İçsel Pazarlama Modelleri

Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama modeline (Şekil 1) göre gelişim aşamaları dikkate alınarak içsel pazarlama, müşteri tatminini sağlamak amacıyla işletme stratejilerini ve fonksiyonel stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları yönünde çalışanların motive edilmesi, fonksiyonlar arası koordinasyonun ve bütünleşmenin sağlanması ve değişime karşı tepkinin üstesinden gelenebilmesi için pazarlama benzeri yaklaşımdan yararlanan planlı çabalaradır. (Rafiq, Ahmed, 2000:453)

Şekil 1: Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli



**Kaynak:** (Rafiq ve Ahmed, 2000:453)

Lings tarafından geliştirilen ve Şekil 2'de gösterilen içsel pazarlama modelinde ise, içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme süreçleri yer almaktadır. İçsel pazarlama araştırması sürecinde içsel pazarlama ile ilgili bilgiler, işin önemli niteliklerini, çalışanların çalışma koşulları ile ilgili tatminini, çalışanların tatminini etkileyen içsel ve

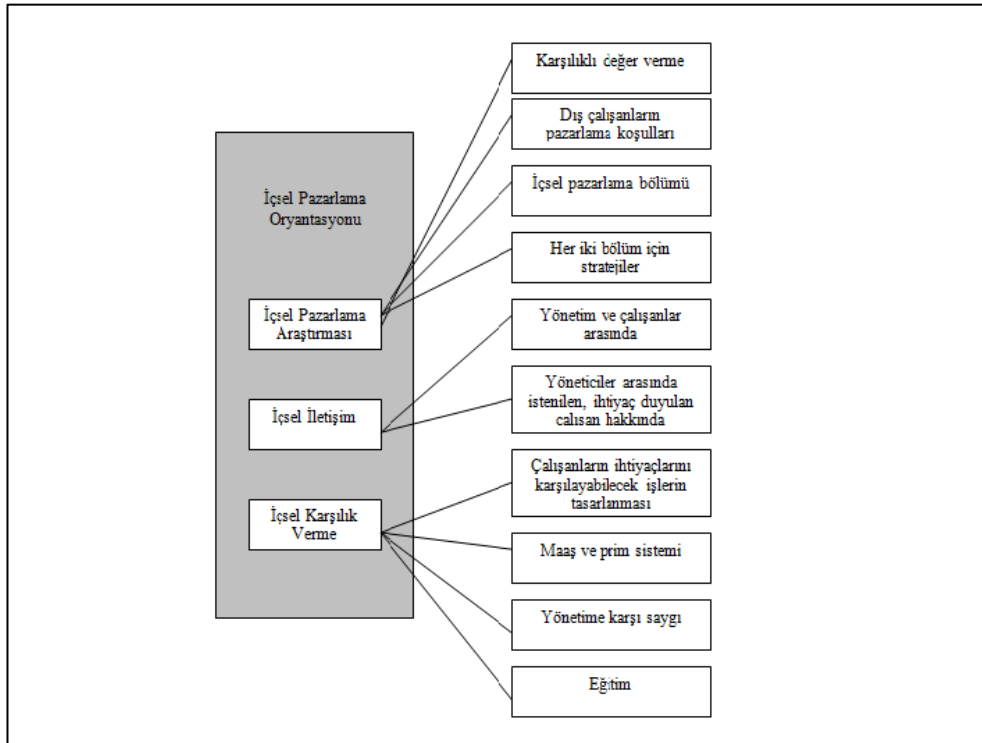
dışsal faktörleri, aynı çalışan için rekabet eden işletmeler ve bu işletmelerin uygulamalarını, kanuni düzenlemeler gibi dışsal koşulları içermektedir. İçsel iletişim sürecinde içsel pazarlama programının bir parçası olarak etkili içsel iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetimle çalışanlar arasındaki iletişim içsel pazarlama karmasının bir unsurudur ve bu kitle



iletişimi yeni pazarlama stratejileri ile ilgili bilgi edinmeyi, haber bültenleri ve diğer kaynakların kullanımını kapsamaktadır. Aynı zamanda içsel pazarlama karmasının bir parçası olarak iletişimde, raporlar ve sunuların kullanımını ve resmi toplantıların düzenlenmesini önerilmektedir. İçsel karşılık verme sürecinde ise içsel pazar

hakkındaki bilgilere karşılık verme birkaç farklı şekilde gerçekleştirilmektedir. Bunlar; işlerin tasarımına yönelik yerinde karşılıklar, finansal ödüller ve finansal olmayan İdari ödüllerin kullanılması, yönetimin itibarını artırmaya yönelik arzu edilen sonuç, eğitim ve hedeflenen içsel iletişimidir. (Lings, 2004:409-410)

Şekil 2: Lings'in İçsel Pazarlama Modeli



**Kaynak:** (Lings, 2004:409)

#### 2.4. İçsel Pazarlamanın Yararları

İçsel pazarlama programları başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde işletmelere önemli yararlar sağlamaktadır. Bunlar;

-İşten ayrılma oranında düşüş sağlanır. Çalışanların işletmeye bağlılığının artması sonucu iş gücü devir hızı düştüğünden dolayı işe alma, eğitim maliyetleri, hatalı ürün ve hizmet üretiminde azalış bakımından giderlerin azalmasını sağlar.

- Çalışanların işe bakış açısı değişir, işlerini severek yaparlar, dolayısıyla çalışan tatmininde artış olur.

- Çalışanların memnuniyet düzeylerinin yükselmesi sonucu, kendilerini işlerine adadıklarından dolayı hizmet kalitesinde artış sağlanır.
- Organizasyonda değişime ve yeniliklere açık bir örgüt kültürünün oluşmasına yardımcı olur. Çalışanların değişime gösterdikleri tepkilerin azalmasını sağlar. (Arnett, Laverie, Mclane, 2002:87)

#### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranışlar, literatürde son yıllarda geniş bir biçimde ele

almaktadır. Özellikle örgütsel bağlılık konusu, entelektüel sermayenin yönetimi söz konusu olduğunda büyük önem kazanmıştır. Nitelikli işgücünün örgütüne bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur. Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde işyerinde başarılı olacaklardır. Aksi takdirde, her an o işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacaklar ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir. Birey-örgüt ilişkisinin geliştirilmesi zannedildiği kadar kolay değildir. Uygulamada sıklıkla görülen sorunlardan biri de işletmelerde bireyleri örgüte bağlamada yaşanan sorunlardır. Özellikle son yıllarda yaşanan ekonomik krizlerde maliyeti düşürmenin en kolay yolunun personel sayısının azaltılmasından geçtiği düşüncesi ve uygulamaları, kademe azaltma, örgütsel küçülme, doğru büyüklüğe getirme gibi uygulamalar çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini zedeler gözükmektedir. Çalışanların örgüte güveni azalmaktadır. Örgüt yöneticilerinin çalışanlarını örgüte bağlama yollarını aramaları ve desteklemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. (Özdevecioğlu, 2003:113-114)

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte bütünleşmesi ve örgüte iştirak etmesinin göreceli gücüdür. Örgütsel bağlılık, üç unsurla karakterize edilmektedir. Bunlar:

- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme,
- Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye istekli oluş,
- Örgütte üyeliğin sürdürülmesine arzu duymadır. (Doğan, Kılıç, 2007:39)

### 3.1. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı söz konusudur. Örgütsel bağlılık işten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; yetersiz performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş tatmini, güdülenme, katılım ve örgütte kalma isteği örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değişikliği ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir. (Balay, 2000:83-84)

Randal'ın örgütsel bağlılıkla ilgili yapmış olduğu çalışmada, bağlılık düzeyleri ve bu düzeylerin çalışana ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları vurgulanmıştır. Ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları Tablo 1' de özetlenmektedir.

#### 3.1.1. Düşük Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Düşük düzeyde bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta çalışan, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, çalışanın yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel çalışmalarda geri oldukları gibi, aynı zamanda grup bağlılığının sağlanmasında da en az çabayı gösterirler. Bu yüzden bu tip çalışanlar, örgüt içinde duygusuz çalışanlar olarak adlandırılmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti itiraz ve

Tablo 1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Bağlılık Düzeyi	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
<b>Düşük</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük,</li> <li>İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme,</li> <li>Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler,</li> <li>Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma,</li> <li>Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek işdevri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler,</li> <li>Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zara verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol.</li> </ul>
<b>İlmlı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev,</li> <li>Yaratıcı işgörenler,</li> <li>Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları,</li> <li>Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artan işgören kıdemi,</li> <li>Sınırlı ayrılma isteği,</li> <li>Sınırlı iş devri,</li> <li>Yüksek iş tatmini.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması,</li> <li>İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi. Örgütsel etkinliğin azalması.</li> </ul>
<b>Yüksek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması,</li> <li>Olumlu davranışların ödüllendirilmesi,</li> <li>İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması,</li> <li>Değişime karşı bürokratik direnç,</li> <li>Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim.</li> <li>İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği,</li> <li>Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Güvenli ve istikrarlı işgücü,</li> <li>Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul görmesi,</li> <li>Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet,</li> <li>Örgütsel amaçların karşılanabilmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Güvenli ve istikrarlı işgücü, İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı,</li> <li>Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu,</li> <li>Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,</li> <li>Aşırı çaba gösteren işgörenlere öfke ve düşmanlık besleme,</li> <li>Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme.</li> </ul>

**Kaynak:** (Balay, 2000:93-94)

şikâyetlerle sonuçlandığı için örgütün adına leke gelmekte, müşterilerin güveni yitirmekte, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir düşüşleri meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir. (Doğan, Kılıç, 2007:54)

### 3.1.2. İlmlı Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Çalışan deneyiminin güçlü, fakat örgütsel açıdan özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmlı bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumaya çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün ancak bazı değerlerini kabul etme

yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. (Balay, 2000:88)

Bunun yanında örgüte ilmlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma karşı sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışmaya maruz kalırlar. (Bayram, 2006:136)

### 3.1.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyindeki çalışanlar, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık çalışana, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlamanın yanı sıra, çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara

getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. (Balay, 2000:89)

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışanların; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu çalışanlar mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumuzluk ve az ödülün mahrum bırakılmış hissine kapılmaları hallerinde örgütten ayrılmaktadırlar. (Bayram, 2006:136)

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgüt içinde olumlu sonuçlara neden olmaktadır. Çalışanın yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven verir ve bu güven sonucu örgütte kararlı iş gücü grubunun oluşması sağlanır. Örgüt bünyesinde var olan kararlı ve güvenilir iş gücü ise, örgüt amaçlarını isteyerek kabul etmekte ve örgüt için en verimli ürünü ortaya koymaya çalışmaktadır. (Balay, 2000:90)

Örgütsel bağlılığın çalışan bazında yüksek düzeyde olması, verimlilik artışı, üretilen mal ve hizmet kalitesinde artış, örgüt içerisinde etkili iletişim gibi yararlar da sağlamaktadır. (Randall, 1987:464)

#### 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi kısmında araştırmanın amacı, evreni ve örnekleme, araştırmanın yöntemi ve bulguları yer almaktadır

##### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, içsel müşteri olarak kabul edilen kurum çalışanlarının,

çalıştıkları kurum ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilere bağlı olarak oluşan duygu ve düşüncelerinin kuruma bağlılık düzeyini ortaya koymaktır.

##### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmada “keşifsel araştırma” modeli uygulanmıştır. Yapılan anket çalışması ile hizmet sektöründe müşteri tatmini açısından içsel pazarlamanın önemi belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışanların kurumlarına ait duygu ve düşüncelerinin cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, personel türü ve hizmet süresi demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Araştırma boyunca çalışanlar ankete katılanlar olarak tanımlanacaktır.

Araştırma, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi’nde yapılmıştır. Anket üniversitede görev yapmakta olan 170 akademik, 170 idari personele 2009 yılı mayıs ayında Üniversite Rektörlüğü’nden gerekli izin alındıktan sonra, elektronik ortamda uygulanmıştır.

Ankete yer alan sorular konu ile ilgili literatüre bağlı kalınarak, Meyer ve Allen tarafından hazırlanmış olan örgütsel bağlılık ölçeği ve Muğla Üniversitesi tarafından hazırlanan akademik ve idari personel memnuniyet anketinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Her bir soru, 1’den 5’e kadar değişen (1= Hiç Katılmıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum) Likert Tipi Ölçek ile değerlendirilmiştir.

Tablo 2: Demografik Değişkenler

Demografik Değişkenler	n	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	109	32,1
Erkek	231	67,9
<b>Yaş</b>		
18-25	24	7,1

<b>Demografik Değişenler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
26-35	132	38,8
36-45	122	35,9
45 ve üzeri	62	18,2
<b>Eğitim Düzeyleri</b>		
Lise	36	10,6
Önlisans	60	17,6
Lisans	109	32,1
Lisansüstü	135	39,7
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	253	74,4
Bekar	87	25,6
<b>Görev Süreleri</b>		
1 Yıldan Az	21	6,2
1-3 Yıl	28	8,2
4-6 Yıl	40	11,8
7-9 Yıl	51	15,0
10 ve Üzeri Yıl	200	58,8
<b>Personel Türü</b>		
Akademik	170	50,0
İdari	170	50,0

Çalışanların % 67,9'unun erkek, % 32,1'inin ise kadın olduğu anlaşılmaktadır. Bu oran ana kitle olan üniversitenin kadrolu akademik ve idari personelinin erkek/kadın oranıyla neredeyse bire bir aynıdır. Katılımcıların % 7,1'inin 18-25 yaşları arasında, % 38,8'inin 26-35 yaşları arasında, % 35,9'unun 36-45 yaşları arasında, % 18,2'sinin ise 45 yaş ve üzeri yaşlarda olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların % 25,6'sının bekar, % 74,4'ünün evli olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 39,7'sinin lisansüstü, % 32,1'inin lisans, % 17,6'sının ön lisans ve %10,6'sının lise mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Ankete katılan çalışanlar arasında ilköğretim mezunu

bulunmamaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğunun yükseköğrenim mezunu olması, çalışanlar arasında ilköğretim mezunu bulunmaması kurumun personel alımında seçici davrandığını ve yönetim tarafından personelin eğitimine devam etmesine destek olduğunun bir göstergesidir. Katılımcıların % 6,2'sinin bir yıldan az, % 8,2'sinin 1-3 yıl arası, % 11,8'inin 4-6 yıl arası, % 15'inin 7-9 yıl arası, %58,8'inin ise 10 yılın üzerinde bir süredir görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Ankete katılan çalışanların % 50'si akademik, % 50'si idari personelden seçilmiştir.

#### **4.2.1. Güvenilirlik Analizi Bulguları**

Yapılan güvenilirlik testinde Cronbach Alfa  $\alpha$  değeri 0.928 olarak bulunmuş dolayısıyla

yüksek derecede güvenilirlik sağlanmıştır. Sonuç % 92,8 derecesinde güvenilir olup, diğer analizlerin yapılması için uygundur.

değerinden önemli ölçüde farklı olup olmadığını belirlemek için Tek örnek T Testi uygulanmıştır.

#### 4.2.2. Tek Örnek T Testi Analizleri

Örneklem grubuna ait ortalamanın, daha önceden belirlen 0,05 significant

Tablo 3: Tek Örnek T Testi Tablosu

Hipotezler	t	sig.(2- tarafli)	Ortalama	Sonuç
H1. Kurumun sağladığı maddi imkânlar yeterlidir. (Maaş, mesai ücreti, ek ders ücreti vb.)	9,105	,000	3,6029	Kabul.
H2. Kurumum gelecek kariyerimle ilgili yeterli güvence vermektedir.	3,148	,002	3,2235	Kabul.
H3. Ofislerin fiziksel çalışma ortamı yeterlidir. (Büyükük, aydınlatma, ısıtma, akustik)	-1,287	,199	2,9088	Red.
H4. Ofislerin temizliğı yeterlidir.	-4,097	,000	2,7088	Red.
H5. Üniversitemiz bilişim teknolojileri bakımından yeterlidir.	-9,237	,000	2,4529	Red.
H6. Üniversitemizin güvenlik önlemleri yeterlidir.	4,212	,000	3,2882	Kabul.
H7. Yönetim tarafından İnsan kaynakları planlaması yapılırken fikirlerimiz alınır.	13,897	,000	3,8706	Kabul.
H8. Üniversite öğrenci adaylarına yapılan tanıtım faaliyetleri ile ilgili fikirlerimiz alınır.	14,270	,000	3,8765	Kabul.
H9. Kurum içerisinde yapılan sosyal etkinlikler yeterlidir.	3,341	,001	3,2265	Kabul.
H10. Kurumun sunduğı ulaşım olanakları yeterlidir.	15,551	,000	3,9647	Kabul.
H11. Dersliklerin fiziksel çalışma ortamı yeterlidir. (Büyükük, aydınlatma, ısıtma, akustik)	1,163	,246	3,0765	Red.
H12. İdari personelle iletişim ortamı olumludur.	-,420	,675	2,9706	Red.
H13. Tüm çalışanların yetenekleri yaptıkları işe uygundur.	10,808	,000	3,6618	Kabul.
H14. Yaptığım görev yetenek ve niteliğime uygundur.	-11,707	,000	2,2235	Red.
H15. Kurum yöneticilerinin personele yönelik genel tutum ve yaklaşımları olumludur.	-1,192	,234	2,9176	Red.
H16. Kurum içerisinde İdari personelin kendi aralarındaki ilişkiler olumludur.	-1,672	,095	2,8941	Red.
H17. Kurum içerisinde yeterli seviyede işbirliğı ve dayanışma vardır.	3,202	,001	3,2029	Kabul.
H18. Personele yönelik hizmet içi eğitimler yeterlidir.	5,642	,000	3,3588	Kabul.
H19. Ödül sistemimiz örgüt amaçlarımıza bağlıdır.	8,524	,000	3,5353	Kabul.
H20. Ödül sistemimiz, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım eden davranışları, eylemleri ve başarıları harekete geçirmeye önem verir.	6,741	,000	3,4235	Kabul.
H21. Akademik personelle iletişim ortamı olumludur.	-1,183	,238	2,9235	Red.
H22. Kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	-6,388	,000	2,5588	Red.
H23. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.	-18,993	,000	1,9559	Red.

Hipotezler	t	sig.(2- tarafli)	Ortalama	Sonuç
H24. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	-6,005	,000	2,5912	Red.
H25. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	-6,901	,000	2,5353	Red.
H26. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	-6,748	,000	2,5647	Red.
H27. Şuan bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	2,744	,006	3,2000	Kabul.
H28. Şuan bu kurumda kalmam, istekten ziyade gereklidir.	-2,762	,006	2,8059	Red.
H29. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğumu düşünüyorum.	-1,828	,068	2,8735	Red.
H30. Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlamama ihtimalidir.	,438	,662	3,0294	Red.
H31. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe duyuyorum.	-2,643	,009	2,8176	Red.
H32. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	-,090	,928	2,9941	Red.
H33. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	-7,573	,000	2,4765	Red.
H34. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	-4,978	,000	2,6618	Red.

**$\alpha : 0,05$**

H1. Kurumun sağladığı maddi imkânlar yeterlidir. (Maaş, mesai ücreti, ek ders ücreti vb.): Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu ve t değeri pozitif (9,105) olduğu için "Kurumun sağladığı imkânlar yeterlidir." hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitenin kurum olarak sağladığı maaş, mesai ücreti, ek ders ücreti vb. imkânlar yeterlidir.

H2. Kurumum gelecek kariyerimle ilgili yeterli güvence vermektedir: Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (3,148) olduğu için "Kurumum gelecek kariyerimle ilgili yeterli güvence vermektedir." hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversite çalışanların gelecek kariyeriyle ilgili yeterli güvence vermektedir.

H3. Ofislerin fiziksel çalışma ortamı yeterlidir. (Büyüklik, aydınlatma, ısıtma, akustik): Significant değeri 0,05'ten büyük olduğu için "Ofislerin fiziksel çalışma ortamı yeterlidir (Büyüklik, aydınlatma,

ısıtma, akustik)" hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar üniversitede yer alan ofislerin fiziksel çalışma ortamının yeterli olup olmadığı konusunda kararsızdırlar.

H4. Ofislerin temizliği yeterlidir: Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu için katılımcılar karardır. Fakat t değeri negatif (-4,097) olduğu için "Ofislerin temizliği yeterlidir." hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılara göre üniversitede yer alan ofislerin temizliği yetersizdir.

H5. Üniversitemiz bilişim teknolojileri bakımından yeterlidir: Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-9,237) olduğu için "Üniversitemiz bilişim teknolojileri bakımından yeterlidir." hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılara göre üniversite bilişim teknolojileri bakımından yeterli değildir.

H6. Üniversitemizin güvenlik önlemleri yeterlidir: Significant değeri 0,05'ten küçük

olduğu için ve t değeri pozitif (4,212) olduğu için “Üniversitemizin güvenlik önlemleri yeterlidir.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitenin güvenlik önlemleri yeterlidir.

H7. Yönetim tarafından insan kaynakları planlaması yapılırken fikirlerimiz alınır: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (13,897) olduğu için “Yönetim tarafından insan kaynakları planlaması yapılırken fikirlerimiz alınır.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversite yönetimi tarafından insan kaynakları planlaması yapılırken çalışanların fikirleri alınmaktadır.

H8. Üniversite öğrenci adaylarına yapılan tanıtım faaliyetleri ile ilgili fikirlerimiz alınır: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (14,270) olduğu için “Üniversite öğrenci adaylarına yapılan tanıtım faaliyetleri ile ilgili fikirlerimiz alınır.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversite öğrenci adaylarına yapılan tanıtım faaliyetleri ile ilgili çalışanların fikirleri alınmaktadır.

H9. Kurum içerisinde yapılan sosyal etkinlikler yeterlidir: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (3,341) olduğu için “Kurum içerisinde yapılan sosyal etkinlikler yeterlidir.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitede yapılan sosyal etkinlikler yeterlidir.

H10. Kurumun sunduğu ulaşım olanakları yeterlidir: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (15,551) olduğu için “Kurumun sunduğu ulaşım olanakları yeterlidir.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitenin çalışanlarına sunduğu ulaşım olanakları yeterlidir.

H11. Dersliklerin fiziksel çalışma ortamı yeterlidir. (Büyüklik, aydınlatma, ısıtma, akustik): Significant değeri 0,05’ten büyük olduğu için “Dersliklerin fiziksel çalışma ortamı yeterlidir. (Büyüklik, aydınlatma, ısıtma, akustik)” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar dersliklerin fiziksel çalışma ortamının büyüklik, aydınlatma,

ısıtma ve akustik bakımından yeterli olup olmadığı konusunda kararsızdırlar.

H12. İdari personelle iletişim ortamı olumludur: Significant değeri 0,05’ten büyük olduğu için “İdari personelle iletişim ortamı olumludur.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar İdari personelle iletişim ortamının olumlu olup olmadığı konusunda kararsızdırlar.

H13. Tüm çalışanların yetenekleri yaptıkları işe uygundur: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (10,808) olduğu için “Tüm çalışanların yetenekleri yaptıkları işe uygundur.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversite çalışanlarının tümünün yetenekleri yaptıkları işe uygundur.

H14. Yaptığım görev yetenek ve niteliğime uygundur: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-11,707) olduğu için “Yaptığım görev yetenek ve niteliğime uygundur.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılara yapmakta oldukları görev yetenek ve niteliklerine uygun değildir.

H15. Kurum yöneticilerinin personele yönelik genel tutum ve yaklaşımları olumludur: Significant değeri 0,05’ten büyük olduğu için “Kurum yöneticilerinin personele yönelik genel tutum ve yaklaşımları olumludur.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar kurum yöneticilerinin personele yönelik genel tutum ve yaklaşımlarının olumlu olup olmadığı konusunda kararsızdırlar.

H16. Kurum içerisinde İdari personelin kendi aralarındaki ilişkiler olumludur: Significant değeri 0,05’ten büyük olduğu için “Kurum içerisinde İdari personelin kendi aralarındaki ilişkiler olumludur.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar kurum içerisinde İdari personelin kendi aralarındaki ilişkilerin olumlu olup olmadığı konusunda kararsızdırlar.

H17. Kurum içerisinde yeterli seviyede işbirliği ve dayanışma vardır: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (3,202) olduğu için “Kurum



içerisinde yeterli seviyede işbirliği ve dayanışma vardır.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitede çalışanlar arasında yeterli seviyede işbirliği ve dayanışma vardır.

H18. Personele yönelik hizmet içi eğitimler yeterlidir: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (5,642) olduğu için “Personele yönelik hizmet içi eğitimler yeterlidir.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitede personele yönelik düzenlenen hizmet içi eğitimler yeterlidir.

H19. Ödül sistemimiz örgüt amaçlarımıza bağlıdır: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (8,524) olduğu için “Ödül sistemimiz örgüt amaçlarımıza bağlıdır.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitede uygulanan ödül sistemi örgüt amaçlarına bağlıdır.

H20. Ödül sistemimiz, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım eden davranışları, eylemleri ve başarıları harekete geçirmeye önem verir: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (6,741) olduğu için “Ödül sistemimiz, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım eden davranışları, eylemleri ve başarıları harekete geçirmeye önem verir.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitede uygulanan ödül sistemi örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım eden davranışları, eylemleri ve başarıları harekete geçirmeye önem vermektedir.

H21. Akademik personelle iletişim ortamı olumludur: Significant değeri 0,05’ten büyük olduğu için “Akademik personelle iletişim ortamı olumludur.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar akademik personelle iletişim ortamının olumlu olup olmadığı konusunda kararsızdırlar.

H22. Kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-6,388) olduğu için “Kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.”

hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar kariyer hayatlarının geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyacaklarını düşünmemektedirler.

H23. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-18,993) olduğu için “Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar çalıştıkları kurumun problemlerini kendi problemleri gibi görmemektedirler.

H24. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-6,005) olduğu için “Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar çalıştıkları kurumda kendilerini ailenin bir parçası gibi hissetmemektedirler.

H25. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-6,901) olduğu için “Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar çalıştıkları kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmemektedirler.

H26. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-6,748) olduğu için “Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar çalıştıkları kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmemektedirler.

H27. Şuan bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (2,744) olduğu için “Şuan bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılar şuan çalışmakta oldukları kurumdan ayrılmalarının bundan sonraki hayatlarında

maddi zarara uğramalarına neden olacağını düşünmektedirler.

H28. Şuan bu kurumda kalmam, istekten ziyade gereklidir: Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-2,762) olduğu için “Şuan bu kurumda kalmam, istekten ziyade gereklidir.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar şuan buldukları kurumda kalmalarının istekten ziyade gerekli olduğunu düşünmemektedirler.

H29. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğumu düşünüyorum: Significant değeri 0,05'ten büyük olduğu için “Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğumu düşünüyorum.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar buldukları kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olup olmadıkları konusunda kararsızdırlar.

H30. Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlamama ihtimalidir: Significant değeri 0,05'ten büyük olduğu için “Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlamama ihtimalidir.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar buldukları kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birinin de başka bir kurumun buldukları kurumda sahip oldukları olanakları sağlayamama ihtimali olup olmadığı konusunda kararsızdırlar.

H31. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe duyuyorum: Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu ve t değeri negatif (-2,643) olduğu için “Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe duyuyorum.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldıklarında neler olacağı konusunda endişe duymamaktadırlar.

H32. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de

ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir: Significant değeri 0,05'ten büyük olduğu için “Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar buldukları kurumda çalışmaya devam etmelerinin önemli nedenlerinden birinin de ayrılmasının kişisel fedakârlık gerektirip gerektirmediği konusunda kararsızdırlar.

H33. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor: Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu ve t değeri negatif (-7,573) olduğu için “Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar kendi avantajlarına olsa bile, çalıştıkları kurumdan şimdi ayrılmanın kendilerine doğru gelmediği görüşüne katılmamaktadırlar.

H34. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor: Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu için ve t değeri negatif olduğu için “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar çalışmakta oldukları kurumun sadakatlerini hak ettiğini düşünmemektedirler.

## 5. SONUÇ

İçinde bulunduğumuz küreselleşme çağında örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkili kaynak olarak kabul edilen insanın örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilebilmesi için örgüt çalışanlarının motivasyonlarını, memnuniyet düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik içsel pazarlama faaliyetleri içerisine girmeleri gerekmektedir. Bu çalışma çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılabilmesi için iç müşteri olarak kabul edilen çalışanlara yönelik içsel pazarlama faaliyetlerine önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçülerek ve bağımsız değişkenlerle

bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar bulunarak çalışmanın amacına ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre farklı bileşenlerin, kurum performansı üzerinde farklı etkilere sahip olduğu görülmektedir.

Çalışanların özelliklerinin incelenmesi sonucu çalışanların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu gözlenmiştir. Kurumda kadın çalışanların istihdamında artış yapılarak kadın çalışanların sayısı artırılıp, bu yolla kurum içinde var olan erkek egemen kültür ortamının değiştirilmesine katkı sağlanabilir. Bununla birlikte çalışanların % 50'den fazlasının on yıl ve üzerinde bir süredir görev yapan üniversite çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun deneyimli personelden oluştuğunun ispatıdır. Aynı zamanda üniversite çalışanlarının örgüte bağlılığının bir göstergesidir. Bunun yanı sıra kurum yeni personel alımına devam etmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli etkenlerden olan maddi olanaklar bakımından kurumun sağladığı maddi olanaklar personelin geneli tarafından yeterli görülmele beraber, akademik personelin memnuniyetinin idari personele göre daha az olduğu tespit edilmiştir. Akademik personelin memnuniyetinin artırılması bakımından araştırmalarının projelerle desteklenerek finanse edilmesi gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör olan kurum içi yükselme bakımından kurumun çalışanların gelecek kariyerleri ile ilgili güvence verdiği, çalışanların bu kurumda yükelebileceklerini düşündüklerini gözlenmektedir. Bu, üniversite yönetiminin kurumun görevde yükselme kriterlerine sadık kaldığı ve görevde yükselmeye üstün performans gösteren çalışanlara öncelik verildiğini göstermektedir.

Çalışanların işyerinde mutlu olmaları ve yaptıkları işe motive olabilmeleri için çalışma ortamının büyüklük, aydınlatma, ısıtma, akustik ve temizlik bakımından yeterli olması gerekmektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyen çalışma

ortamı bakımından üniversitenin sağladığı imkânların yeterli olduğu, çalışanların genelinin ofislerin çalışma ortamından memnun olduğu, ancak ofislerin temizliğinden memnun olmadıkları görülmüştür. Çalışanların vakitlerinin büyük bir çoğunluğunun geçirdikleri ofislerin temizliğinin yetersiz olması çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır. Bunun için üniversite yönetimi tarafından ofislerin temizliğine daha fazla önem verilmeli, sorunun çözümü için gerekliyse temizlik personeli sayısının artırılması yoluna gidilmelidir.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında yapılan çalışmaların ve projelerin büyük çoğunluğunun bilgi teknolojileri yardımıyla yapılması nedeniyle bilişim teknolojileri de çalışanların örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan biridir. Personelin bilişim teknolojileri ile ilgili memnuniyetinin artırılması amacıyla, üniversite genelinde kullanılmakta olan otomasyonların güncellenmesi, mevcut bilgisayarlardan yetersiz olanların kapasitesinin yükseltilmesi ya da yenilenmesi, network ağlarının yenilenmesi gerekmektedir.

Çalışanların fikirlerine değer verilmesi, çalışanların saygı görmesi örgütsel bağlılıklarını etkileyen diğer bir faktördür. Üniversite yönetimi tarafından rutin olarak gerçekleştirilen beyin fırtınası toplantılarında çalışanların üniversitenin sorunlarına yönelik ve üniversitenin nasıl daha başarılı hale getirilebileceğine yönelik çözüm önerilerinin dinlenmesi ve uygulamaya geçirilmesi örgütsel bağlılığın artırılması adına büyük önem arz etmektedir.

Üniversitenin örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler olan güvenlik, sosyal etkinlikler ve ulaşım imkânları bakımından da çalışan memnuniyetini sağladığı görülmektedir.

Akademik ve idari personelin çalıştıkları birime yönelik olarak verdikleri ifadelere katılım derecelerine ilişkin görüşleri genel olarak incelendiğinde örgüte olan bağlılık

düzeylerinin fazla yüksek olmadığı, buna göre; en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler devam bağlılığı ile ilgili ifadeler olurken; onu sırasıyla normatif ve duygusal bağlılık ile ilgili ifadeler izlemektedir. Konuyla ilgili literatürde ise örgütsel bağlılığa yönelik söz konusu boyutların önem derecesine ilişkin en çok istenilen durum, üniversitedeki durumun tam tersine, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olması hususudur.

İçsel pazarlama ile ilgili ifadelere olumlu cevaplar verilirken, örgütsel bağlılık düzeyinin düşük çıkması çelişki yaratmaktadır. Bu dikkate değer bir durumdur. Çalışanların örgütlerine bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi, gerek örgütsel

gelişmeyi gerekse çalışanların işlerini daha istekli yapmalarında etkili olacaktır.

Faaliyet alanı gereği, insanla ilgilenen eğitim sektörünün en önemli basamağı olan ve gelecek nesillerin yetiştirilmesinde önemli payı olan üniversitede, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi adına üniversite yönetimine büyük görev düşmektedir. Çalışanların memnuniyet ve bağlılık düzeyleriyle ilgili olarak yılda en az bir kez yapılacak araştırmalarla, bu araştırmadan çıkan sonuçların kıyaslanması ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda, çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerini artırıcı nitelikte uygulamalara ağırlık verilmesi kurumun örgütsel gelişimine yönelik olumlu katkı sağlayacaktır.

#### KAYNAKÇA

1. ARNETT D. B., LAVERIE D. A., McLANE C. (2002). "Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Sayı: April, s.87-96.
2. BALAY R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
3. BANSAL H. S., MENDELSON M. B. ve SHARMA B. (2001). "The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes," *Journal of Quality Management* , Vol:6, s. 61-76.
4. BERRY L. L. (1981). "The Employee As Customer," *Journal of Retail Banking*, Vol:3, s. 33-39.
5. BALLANTYNE D. (2000). "Internal Relationship Marketing: A Strategy Knowledge Renewal," *International Journal of Bank Marketing*, Vol:18, No:6, s.274-286.
6. BAYRAM L (2006)., "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık," *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, s.125-139.
7. CHANG C. (2007). "Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan," *Journal of Nursing Research*, Vol:15, No:4 s. 265-274.
8. DOĞAN S. ve KILIÇ S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmesinin Yeri ve Önemi," *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:29, Temmuz-Aralık, s.37-61.
9. GRÖNROOS C. (1990). *Service Management and Marketing*, Lexington Boks, Massachusetts.
10. LINGS I. N. (2004) "Internal Market Orientation Construct and Consequences," *Journal of Business Research*, Vol:57, s. 409-410.
11. LOVELOCK C. H. (1994) *Services Marketing: Text, Cases & Readings*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
12. ÖZDEVECİOĞLU M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,"

- Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, S.113-130.
13. RAFIQ M. ve AHMED P. K. (2000). "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension," Journal of Services Marketing, Vol:14,No:6, s. 449-462.
14. RANDALL D. M. (1987). "Commitment and Organization:The Organization Man Revisited," Academy of Management Review, Vol:12, Number:3, s. 460-471.
15. VAREY R. J. ve LEWIS B. R. (1999). "A Broadened Conception of Internal Marketing," European Journal of Marketing, Vol:33,No:9, s. 926-944.
16. VARİNLİ İ. (2008). Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar, Detay Yayıncılık, Ankara.
17. YAPRAKLI Ş. ve ÖZER S. (2001). "Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım "İçsel Pazarlama," Pazarlama Dünyası, Yıl:15, Sayı:2001-06, s. 58-62.

## MAĞAZA ATMOSFERİ VE MÜZİĞİN TÜKETİCİLERİN SATIN ALMA DAVRANIŞLARINA ETKİLERİNE YÖNELİK BİR LİTERATÜR ARAŞTIRMASI<sup>1</sup>

### A LITERATURE REVIEW OF THE EFFECTS OF STORE ATMOSPHERE AND MUSIC ON CONSUMERS' PURCHASE BEHAVIORS

Agâh BAŞDEĞİRMEN\*, Mustafa Zihni TUNCA\*\*

\* Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, agahbasdegirmen@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7471-7977>

\*\* Prof. Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mustafatunca@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2315-905X>

#### ÖZ

*Hızla değişen tüketim davranışlarına ayak uydurmaya çalışan perakende sektörü açısından mağaza atmosferi ve mağaza içi müzik kavramları giderek önem kazanmaktadır. Çünkü, yapılan araştırmalar her iki kavramın da tüketici satın alma davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Bu çalışmada, mağaza içi atmosfer ile arka plan müzik hizmetlerinin tüketici davranışlarına yönelik etkilerine ilişkin kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Mağaza içi müzik hizmetlerinin tür, ritim, tempo ve vokal bakımından tüketiciler üzerindeki etkileri kapsamlı olarak incelendiğinde, müziğin tüketicilerin satın alma davranışlarına yönelik olumlu etkilerinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Mağaza Atmosferi, Müzik, Satın Alma Davranışları.

**Jel Kodları:** M31, M39.

#### ABSTRACT

*The concepts of store atmosphere and in-store music are becoming increasingly important for the retail sector that is trying to keep up with the rapidly changing consumption behaviors. Because, researches highlight that both concepts affect purchase behaviors of the consumers. In this study, a comprehensive literature review on the effects of in-store atmosphere and background music services on consumer behavior has been conducted. As the effects of in-store music services on consumers in terms of genre, rhythm, tempo and vocals are examined in details, it is concluded that music has positive effects on purchasing behavior of consumers.*

**Keywords:** Store Atmosphere, Music, Purchase Behaviors.

**Jel Codes:** M31, M39.

<sup>1</sup> “4709-D1-16” sayılı projeye ait makale Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir.

## GİRİŞ

Günümüz perakende kuruluşları açısından mağaza atmosferi tüketicilerin karar verme süreçlerinde çoğu zaman satılan üründen çok daha fazla ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için bir yandan mevcut müşterileri elinde tutarken, diğer yandan potansiyel tüketicilere de nüfuz etmesi beklenir. Bu sebeple işletmelerin farklılaşması ve rekabet edebilmesi için, söz konusu mağaza atmosferi unsurlarını hedef kitlenin demografik niteliklerine göre konumlandırması beklenmektedir.

Doğru atmosferin, doğru mağazada ve doğru zamanda kullanılması neticesinde tüketici davranışlarına daha başarılı bir şekilde yön verilebilir. Bu nedenle mağaza atmosferi, tüketici davranışlarını etkilemek için kullanılan en temel araçlar arasında yer almaktadır. Satın alma ortamına giren tüketicilere farklı ve ayrıcalıklı olduklarını göstermenin yollarını arayan mağazalar, çeşitli atmosferik faktörlere başvurmaktadırlar. Günümüzde tüketimin gündelik hayatın bir parçası haline dönüşmesiyle birlikte ürün ya da hizmetler zevk için tüketildiği kültürü yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda tüketiciler faydasal – fonksiyonel ihtiyaçlardan ziyade estetik – hazzı – duygusal ihtiyaçlara maruz kalarak, işitsel iletişim uyarıcılarından görsel iletişim araçlarına kadar pek çok atmosferik faktöre daha güçlü tepkiler vermektelerdir (Koç, 2007: 40).

Müzik insanları çağlar boyu etkileyen, sosyal yaşamın bir parçası olarak evrensel boyut taşımaktadır. Bu nedenle sosyal bir varlık olarak bireyin hayatında çeşitli fonksiyonlar taşıyan müzik, tüketim ve tüketici davranışlarını etkilemektedir. Tüketicilerin davranışlarına yönelik müziğin boyutları bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkiler içermesi, günümüz pazarlama anlayışında mağaza atmosferine yeni boyutlar kazandırmaktadır (Kutlay, 2007: 103). Mağaza atmosferinde yer alan arka plan müzikler; insanların ruh hali, tüketicilerin satın alma eğilimleri, mağaza imajında farkındalık oluşturma gibi

tüketime ve tüketici davranışlarına etki eden birçok faktörün oluşturulmasında çeşitli yönleriyle belirleyici nitelikler taşımaktadır. Tüketici davranışlarının sadece demografik özellikleri ile değerlendirilmesi yeterli olmayıp, tüketicilerin satın alma davranışlarını etkileyen psikolojik ve sosyo-kültürel faktörlerin etkisi de incelenmelidir (Villi, 2012:1).

Bu çalışmada perakende sektöründe yer alan mağazalara yönelik mağaza atmosferi ve arka plan müzik faktörlerinin tüketici satın alma davranışlarına yönelik etkilerine bir literatür araştırması yürütülmüştür. Tüketici davranışları, mağaza seçimini belirleyen faktörler hakkında verilen bilgiler birinci bölümü oluşturmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde mağaza atmosferi ve mağaza atmosferini oluşturan faktörler ele alınmıştır. Son olarak üçüncü bölümde ise, müziğin satın alma davranışlarına yönelik etkileri detaylı incelenmiştir.

## 1. SATIN ALMA DAVRANIŞLARI

Kültürel, sosyal, psikolojik ve kişisel faktörler tüketim harcamalarını biçimlendiren ve satın alma karar sürecine yön veren çok sayıda unsurubir araya getiren karmaşık ilişkiler barındırmaktadır. Bireyin belirli bir statüde yer alması ya da sahip olduğu sosyal sınıfta satın alma eğilimi göstereceği ürünü ve markayı önemli hale dönüştürebilir. Aynı şekilde kültürel değerler ürünün rengi, ambalajın dizaynı, ürün tasarımında ön plana çıkan özelliklerdir. Ürüne ilişkin fiyat, kalite, kullanım süresi, ürünün menşei, kullanım koşulları, garanti süresi, servis imkânları, marka imajı ve aşinalık düzeyi gibi birçok unsur tüketicilerin satın alma davranış biçimlerinde önemli değişkenler olarak ön plana çıkmaktadır. Tüketici satın alma davranışında zaman zaman durumsal unsurlar da etkili rol üstlenmektedir. Durumsal unsur, tüketicinin satın alma davranışını etkileyen geçici ve yakın mağaza atmosferidir. Tüketicilerin satın alma zamanı, alışveriş yaptıkları veya satın

almayı gerçekleştirdikleri ortamlar satın alma sürecinde kurulan duygusal bağ durumsal unsur olarak değerlendirilmektedir (Çakır vd. 2010: 89). Satın alma davranış biçimleri dört başlıkta aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

**Hedonik (Hazcı) Tüketim:** Günümüzde insanlar tüketim eylemi gerçekleştirirken, temel ihtiyaçların karşılanmasının çok ötesine geçmiştir. Post-modern tüketim toplumlarında insanlar ürünleri temel fonksiyonlarının yanı sıra, içerdikleri anlam ve sağladıkları deneyim, haz, zevk gibi etkenleri dikkate alarak satın almaktadırlar (Villi, 2012: 29).

Tüketici bir ürüne sahip olmaktan çok onu satın alma sürecinde yaşadığı heyecanın tutkunu olarak duyguların tüketim üzerindeki etkisini gösterir. Ürünlerin performans ya da işlevselliğinden çok düşsel ve imgesel öğeleri önem kazanmaktadır (Çelik, 2013: 32).

**Faydacı Tüketim:** Faydacı tüketim davranışı gösteren bireyler, ürün veya hizmet satın alma sürecinde işlevsel ve somut özellikleri ön plana taşırken, ekseriyetle ürünün fayda-maliyet unsuru da önemsenen bir yaklaşımdır (Köker ve Maden, 2012: 100). Faydacı tüketiciler, genellikle alışveriş zamanını en aza indirmek için aynı mağazadan yeniden satın alma davranışında bulunabilir. Bu nedenle ihtiyaçlarına yönelik ekstra harcama yapmadan ihtiyaçlarını karşılama eğilimindedir (Villi, 2012: 33).

**Plansız Tüketim:** Günümüzde insanlar yaşamlarının büyük bölümü tüketim ve tüketime ilişkin çabalarda bulunmaktadır. Tüketimin gelişmiş uygarlıklarda, sadece fizyolojik ihtiyaçları giderme amacı olmaktan çıkıp, bireylerin yaşan tarzlarının şekillenmesinde ve hatta karakterlerin yeni boyutlar almasında farklı roller üstlenmektedir (Villi, 2012: 34). Plansız tüketim, genellikle ürünün güçlü ve ısrarcı olduğu bir özelliği öne sürülerek, anında satın alma isteğiyle ortaya çıkan davranıştır. Satın alma dürtüleri hedonik olarak karmaşık ve duygusal çatışmayı teşvik edebilir. Ancak, plansız satın alma nispeten

olağanüstü, heyecan verici ve rasyonelden daha çok duygusal davranış olarak tanımlanır. Diğer satın alma davranışlarına göre planlı ve plansız olarak, nispeten daha hızlı karar verme ve anında sahip olma tarafında subjektif bir yargı ile iki şekilde karakterize edilmiştir (Mai vd. 2003: 16).

**Planlı Tüketim:** Tüketicilerin hangi marka ve ürünleri satın alacaklarını önceden belirleyerek alışveriş yapmaları, planlı satın alma davranışdır. Tüketiciler kimi zaman satın alacakları ürün gruplarını önceden tayin edebilirler, lakin hangi markaları satın alacaklarına mağaza içinde karar vermektedirler. Planlı satın alma davranışında, tüketici aradığını bulmak için enerji ve zaman harcama eğilimindedir (Villi, 2012: 35).

Ürün veya hizmete yönelik oluşturulan mağaza atmosferi, tüketicilerin anlık kararlarından doğan algılama düzeyini etkilemeye yarayan bir araçtır. Mağazanın fiziksel ortamı ve ambiyansı oluşturulurken, tüketicilerin algılamaları ve beklentilerine ilişkin unsurlar ön planda yer almaktadır. Bu bağlamda, sergilenen ürünler, markalar, fiyatlar, hizmet seviyesi ve tipik müşteri potansiyeli mağaza atmosferine katkı sağlamaktadır. Tüketiciler genellikle marka, mağaza atmosferi ve fiyatı bir ürünün kalite göstergeleri olarak değerlendirirler (Schiffman ve Kanuk, 2010: 199-200).

## 2. MAĞAZA SEÇİMİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Tüketicileri alışveriş yapmaya iten kişisel, ekonomik, psikolojik ve sosyo-kültürel etkenler olmasının yanı sıra onların belirli mağazaları seçmelerinin altında yatan başka boyutlar olabilir. Söz konusu etkenler, hem tüketicinin alışveriş yapması hem de mağaza tercihini etkilemektedir. Tüketicilerin mağaza seçimi davranışını etkileyen faktörler; mağazanın konumu, mağazanın fiziksel dizaynı, mağazada bulunan ürün yelpazesi, ürünlerin fiyat düzeyi, mağaza personeli ve mağazanın sunduğu hizmetlerdir (Arslan, 2011: 6).



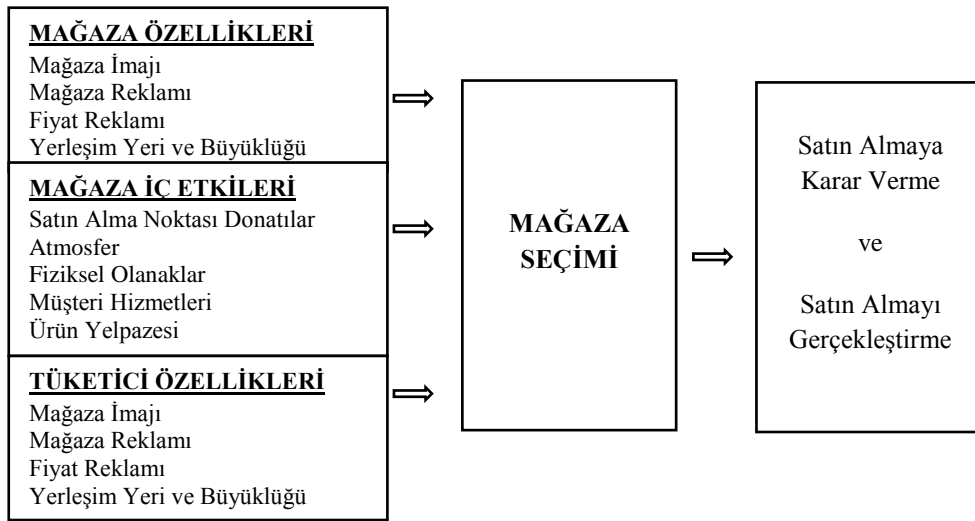
Mağaza seçiminde, tüketici davranışlarının uyarılma olasılığını etkileyebilecekleri mekanizmalar ön plana çıkmaktadır. Tüketicilerin belirli mağaza atmosferine yönelimlerine göre etkileyici bir çekim merkezi oluşturmak için, mağaza seçimi etkileyen fiziksel ortamdaki uyarıcıların dikkatli ve bilinçli kullanılması gerekir (Davies ve Ward, 2005: 132).

Mağaza atmosferinin estetik olarak ele alınması tüketiciler üzerinde belirli etkiler oluşturarak, tüketicilerin mağaza seçimi ve satın alma davranışlarını güçlendirmeye yardımcı olan tasarımlardır. Tüketicilerin mağaza seçimi davranışının belirlenmesinde duyuşsal faktörler ön planda yer alırken, atmosferik yerleşimdeki her detayın bilinçli ve estetik kaygısı gözetilerek planlanması, tüketicilerin mağaza ortamındaki ruh haline katkı sağlayan ortamlar oluşturulmaktadır. Bu nedenle mağaza atmosferi içinde yer alan bütün faktörler, tüketicilerin hem algısal

hem de duyuşsal tepkilerini etkileyerek mağaza seçimi teşvik edilmeye çalışılmaktadır (Arslan, 2016: 6).

Tüketicilerin mağaza seçimi davranışlarını şekillendiren tüm unsurların etkisi ve etkinliği de süreci çevreleyen ortama bağlı olarak değişebilmektedir. Bu nedenle mağaza seçimi davranışı da karar verme aşamalarından birini içermektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2013: 223).

Tüketici ürün veya hizmete yönelik mağaza özelliklerini dikkate almaktadır. Satın alma işleminin gerçekleştirilmesine yönelik günümüzde mağaza atmosferinde birden fazla değişken bulunduğu için, tüketiciler alternatifler arasından seçim yapabilmektedir. Söz konusu mağaza atmosferi değişkenleri çoğunlukla tüketici davranışları dikkate alınarak gerçekleştirilir. Tüketicilerin mağaza seçimini etkileyen faktörler üç ana başlık altında Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1: Mağaza Seçimini Etkileyen Faktörler

**Kaynak:** Odabaşı ve Barış, 2016: 381

Şekil 1’de görüldüğü üzere mağaza seçimine yönelik hem mağaza unsurları, hem mağaza iç etkileri hem de tüketici özellikleri ön plana çıkmaktadır. Geneksel perakendecilik anlayışında bir iç etki olarak ifade edilen atmosfer kavramı, günümüzde ise, mağaza seçiminde bütün değişkenleri

içinde barındıran yapı haline dönüşmektedir.

Bir tüketicinin fiziksel ve sosyal ortamı, ürün satın alma veya kullanma amaçlarını etkilemede büyük bir fark yaratabilir, hatta ürünleri nasıl değerlendirdiğini de

etkileyebilir. Mevcut durumları bakımından başka tüketicilerin türü ve miktarı kadar tüketicinin fiziksel çevresi önemli ipuçları içermektedir. Dekor, kokular ve hatta sıcaklık gibi fiziksel ortamın boyutları tüketimi önemli ölçüde etkileyebilir (Solomon vd. 2002: 305).

### 2.1. Mağaza Atmosferini Oluşturan Faktörler

Mağazada oluşturulan deneyimlerde, algılanan ve hedeflenen atmosfer olarak iki önemli ayrım söz konusudur. Hedeflenen atmosfer, yapay bir ortamda duyuşsal niteliklere karşılık gelen faktörlerdir. Hedeflenen atmosferde görsel, dokunsal, işitsel ve kokusal olarak dört unsur yer almaktadır. Algılanan atmosfer ise, oluşturulan ortamın tüketiciler tarafından algılanması biçimidir. Tüketicilerin algılanan atmosfere yönelik tepkileri nispeten kültüre göre tekâmül eden öğrenilmiş davranışlardır. Bu nedenle atmosferin başarısı hedeflenen atmosfer ile algılanan atmosferin birbirine

yakınsanmasıyla ilişkilidir. Kısaca, hedeflenen atmosfer ile algılanan atmosfer birbiriyle ne kadar doğrusal ilişkiye sahipse, atmosferin tüketiciler üzerinde o denli başarılı olduğu kabul edilmektedir (Kotler, 1973: 49).

Müşterilerin mağaza seçimini belirleyen faktörler, mağaza atmosferinin planlanması ve mağaza atmosferini oluşturan faktörler incelenmiştir. Mağazanın iç ve dış görünümünü oluşturan tüm unsurlar mağaza atmosferini oluşturmaktadır. Atmosfer aynı zamanda bir mağazada tüketicileri etkileyen ve mağazayı diğer mağazalardan farklı kılan çeşitli fiziksel niteliklerin bütünüdür. Mağaza atmosferini oluşturan faktörler, beş duyuş organı temel alınarak gruplandırılmıştır. Bunlar görsel, işitsel, kokuyla ilgili faktörler, dokunma ve hissetme ile ilgili faktörler ve tatla ilgili faktörlerdir (Arslan,2011: 58). Mağaza atmosferini oluşturan unsurlar Şekil 2'de yer almaktadır.

Görsel	İşitsel	Tatsal	Kokusal	Dokunsal
<b>Mağaza Dışı Faktörler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vitrin</li> <li>• Mağaza Girişi</li> <li>• Dış Cephe Görünüm</li> <li>• Mağaza İsim Tabelası</li> </ul>	Müzik	Ürünün Lezzeti	Ürünlerin Kokusu	Isı ve Havalandırma
<b>Genel Mağaza İçi Faktörler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mağaza Zemin, Tavan Düzenlemeleri</li> <li>• Koridor Düzenlemeleri ve Katlar Arası Ulaşım</li> <li>• Mağazada Renk Kullanımı</li> <li>• Aydınlatma</li> <li>• Temizlik ve Hijyen</li> <li>• Kasalar ve Kasaların Konumu</li> </ul>	Gürültü		Genel Mağaza Kokusu	Ürünün Kendisi
<b>Mağaza İçi Yerleşim</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alan Tahsisi</li> <li>• Ürünlerin Gruplandırılması</li> <li>• Mağaza İçi Trafik Akışı</li> <li>• Raflar</li> </ul>	Anonslar			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satın Alma Noktası ve Dekorasyon</li> <li>• Dekorasyon Malzemeleri</li> <li>• İşaretler</li> <li>• Satın Alma Noktası ve Sergileme Araçları</li> <li>• Fiyatların Gösterimi</li> <li>• Ürünlerin Sergilenmesi</li> <li>• Tema Oluşturma</li> </ul>	Satış Danışmanlarının Ses TONU			

Görsel	İşitsel	Tatsal	Kokusal	Dokunsal
<b>İnsan Faktörü</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mağaza Personeli</li> <li>• Müşteriler</li> <li>• Kalabalık</li> </ul>				

Şekil 2: Mağaza Atmosfer Unsurları

**Kaynak:** Arslan, 2011: 57-160.

## 2.2. Mağaza Atmosferinin Satın Alma Davranışlarına Etkileri

Perakende sektöründe giderek artan rekabet ortamında, perakendeciler tüketicileri cezbetmek için ekstra çabalar gösterecek, ilgi uyandırma peşindedirler (Solomon vd. 2006: 314). Bu sebepten dolayı perakendeci işletmeler satış ortamlarında kendine özgü bir atmosfer yaratarak müşterileri mağaza içine çekmeye çalışmaktadır. İşletmelerin rekabet stratejileri ve pazar hedefleri doğrultusunda gelişim gösteren perakendecilik ortamıyla birlikte, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlere bağlı olarak mağaza atmosferi giderek önem kazanmaktadır.

Yakın zamanda işletmeler açısından gözlenen önemli gelişmelerden biri, bireylerin satın alma kararlarında sadece sunulan somut ürün veya hizmetten daha fazlasına yönelmesidir. Bu nedenle satın alınan ürün ya da hizmetin yanı sıra diğer değişkenler de göz önünde bulundurulmaktadır. İçinde bulunulan ekonomik sistemin şartları dikkate alındığında satın alma arzusu üzerinde tüketim tarzının nesnel karakterini yansıtmaktadır. Piyasada ürünle ilişkiler mercek altına alınırken; tüketime yönelik arzuların öneminin ortaya çıkmasında, yeni tüketim araçlarından mağaza atmosferinin oluşturduğu nesnel yapılara kadar, atmosfer akılcı bir sistemin parçası olarak tanınmaya başlanmıştır (Batı, 2015: 72).

Mağaza atmosferi, mağaza dekorasyonu, ürünlerin çeşidi ve şekli, ambalajı, ürünlerin mağaza içinde sunumu, renkler, ışıklandırma, havalandırma, kokular, müzik, satış personelinin görünümü ve tavırları, diğer müşteriler gibi müşteriye

mağazada çevreleyen her türlü uyarıcının oluşturulduğu genel ortamı kapsamaktadır (Demirci, 2000: 15). Atmosfer kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “ - İçinde yaşanılan ve etkisinde kalınan ortam, hava” olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 02.01.2018). Genel olarak ortamı oluşturan fiziki unsurlar atmosferi açıklayabilir. Ancak, bireyin atmosferi algılamasında duyarının rolü oldukça önem arz etmektedir.

Kotler (1973: 50) tarafından mağaza atmosferi “alıcılar üzerinde satın alma olasılığını artırılmasında belirli duygusal etkiler doğuran satın alma ortamı” olarak nitelendirilmiştir. Kotler (2000: 527) bu tanımlı tüketicilerin yıllar sonra davranışlarındaki değişikliği göz önünde bulundurarak “atmosfer, bir müşterinin belirli bir mekâna girdiği zamanki algılamalarına yönelik müşterinin üzerinde belirli etkiler yaratarak onların satın alma niyetlerini artırır ” şeklinde ifade etmiştir.

Günümüzde tek bir mağazadan alışveriş yapmak yerine, iki veya daha fazla mağaza arasında tercihte bulunan tüketiciler için mağaza atmosferi, tüketicilerin karar sürecine etki eden önemli bir unsurdur (Nevin ve Houston, 1980: 77). Mağaza atmosferinde müşterilerin satın alma kararlarını etkilemek amacıyla, çevresel uyarıcılar kullanılmaktadır. Mağaza atmosferi Milliman’a göre (1982; 286) atmosferik, alışveriş deneyimine karşı, tüketicilerin algısal ve duygusal tepkilerini harekete geçirerek, onların nihai davranışlarını etkileyen çevresel tasarım anlamına gelmektedir (Yalch ve Spangenberg, 1990: 31-32). Mağaza atmosferinin, mağazanın iç ve dış görünümü, düzenlenmesi gibi alışveriş

yapan müşterilerin mağaza hakkında izlenimlerini etkileyen fiziksel unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar, hem dokunulabilir bina, döşeme, sabit varlıklar, satın alma noktası ve dekorasyon; hem de dokunulamaz renk, müzik, ısı, koku ve tat gibi şekillerde olabilir (Hoffman ve Turley, 2002: 35).

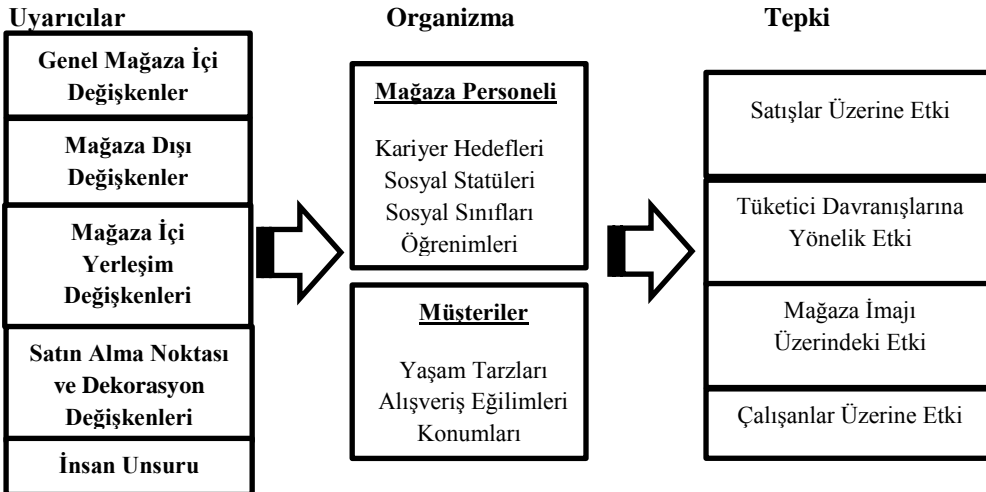
Atmosfer; renkleri, sesleri ve kokuları içerirken, aynı zamanda herhangi bir mağaza ya da alışveriş merkezinde, kendi rolünü üstelenen söz konusu çeşitli atmosferik unsurların bir araya getirilebileceği itinalı orkestrasyonu ifade etmektedir (Solomon vd. 2006: 323). Günümüzde rekabet sadece ürünler üzerinden yapılamayacağından ürünleri müşteriye ulaştıran mağazaların, görsel algısından mağaza tasarımına kadar geniş bir yelpazede müşterilere kendilerini tercih etmeleri için gerekçe sunmaları gerekmektedir (Arslan, 2016: 11).

Mağaza yapısı ne olursa olsun, hedef kitlede yer alan müşterileri mağazaya çekerek fazla satış yapma ve kâr artırma amacına yönelik çağdaş pazarlama stratejileri göz önünde bulundurulmalıdır. Tüketicinin mağazaya yönlendirilmesi, mağaza içerisinde fazla vakit geçirmesi, yaşadığı hazzı ve buna bağlı olarak

mağazaya ilişkin olumlu izlenimleri mağazanın oluşturduğu ortama bağlıdır. Günümüzde mağazaların tüketiciyi etkilemek amacıyla mağaza atmosferi yaratma ve geliştirme bilinci geleneksel mağazacılığın önüne geçerek yeni atılımları beraberinde getirmiştir. Bu atılımların başında mağazaya belirli bir görünüm yaratmak, ürünleri doğru bir şekilde sergilemek, alışveriş davranışını teşvik etmek ve fiziksel çevreyi geliştirmek için proaktif ve entegre bir atmosferik yaklaşım benimsendiğinde görsel satın alma gerçekleşir (Berman ve Evans, 2007: 544).

Mağaza atmosferi sadece tüketicilerin satın alma ortamında alışveriş deneyiminden haz duymalarını değil, aynı zamanda mağazaların rakiplerine göre sürdürülebilir stratejiler izlemesine yön vermektedir. Bu nedenle, günümüzde perakendeciler mağaza atmosferine daha çok önem vermekte ve değişen tüketici ihtiyaçlarına karşılık cevap verebilmek için satın alma ortamını önemli bir yatırım aracına dönüştürmektedirler (Arslan, 2016: 25 – 27).

Mağaza atmosferinin tüketiciler, çalışanlar ve mağaza imajına yönelik etkileri fark edilmiştir. Şekil 3'te görüldüğü üzere, bu etkilerin oluşmasında her bir unsur diğerlerini etkilemektedir.



Şekil 3: Mağaza Atmosferinin Çalışanlar, Tüketiciler, Mağaza İmajı ve Satışlar Üzerine Etkisi

**Kaynak:** Turley ve Milliman 2000: 196 ve Berman ve Evans 2007: 128 uyarlanmıştır.

Turley ve Milliman (2000) tarafından, mağaza atmosferi üzerine yapılan çalışmada temel olarak atmosferin çalışanlar ve müşteriler üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur. Berman ve Evans (2007) ise, mağaza atmosferinin çalışanlar ve müşteriler üzerindeki etkilerine ek olarak mağaza imajı ve satışlar üzerindeki etkilerini de ortaya çıkarmıştır.

Satın alma ortamında itina ile düzenlenmiş mağaza, çalışanların motivasyonu ve müşterilerle olan ilişkileri etkileyerek, onlarla iletişim kurmalarına katkı sağlamaktadır. Mağaza için oluşturulan atmosferik tasarım aynı ortam içinde hem çalışanlarına hem de müşterilerine beşeri olarak bir his oluşturmaktadır. Organizasyonlarda fiziksel ortamın oluşturulma biçimi, somut bir organizasyonel kaynak olarak pek az işlenmiştir. Ancak fiziksel ortamın tasarımıyla çalışanları motive etme anlayışı; ücret skalaları, promosyonlar ve yönetsel ilişkiler gibi unsurlarla karşılaştırıldığında birbirine yakın bir ilişki olduğu görülmektedir (Bitner, 1992: 58).

Satış personelinin farklı mağaza atmosferleri üzerinde farklı etkiler yansıttığı gözlenmiştir. İyi bir atmosfere sahip mağaza, çalışan personelin müşteriler üzerindeki ikna kabiliyetine katkıda bulunmaktadır. Mağazanın güvenilirliği ve prestiji öncelikli olmak üzere, indirimli mağaza ambiyası gibi bir dizi atmosferik unsur çalışanların ikna kuvvetini oldukça artırmaktadır. İtibar kazanan mağazaların içeriğinde atmosferik unsurlar ön planda olduğundan, çalışan personelin özgüveni daha yüksek seviyede izlenmektedir (Sharma ve Stafford, 2000: 188).

Ürünlerin satışını etkileyen birden fazla değişken mevcuttur. Bu değişkenlerin en başında mağaza atmosferi gelmektedir. Turley ve Milliman'ın (2000: 193) satın alma atmosferine yönelik araştırmasında, atmosfer ve satışlar arasındaki ilişkinin çok yüksek olduğu ifade edilmiştir. Mağaza ortamının alışverişe gelenlerin etkilenmesi yanı sıra, atmosferik elemanlar başta olmak üzere ürünlerin mağazadaki yerleşimlerine

bağlı olarak yapılan değişikliklerin satışlar ve satın alma üzerinde yankı uyandırmaktadır. Mağaza atmosferinin satışları artırabilmesi için fiyatlar ve ürünlerin tutarlı olması, ayrıca hedef kitlenin talebini karşılayacak şekilde hazırlanmış olmalıdır. Mağazaların hedef kitlesine satış ortamında uyandırdığı duygular ve hisler önemlidir (Levy ve Weitz;2001: 556).

Güncel çalışmalarda; etkili fiziksel görünüme sahip atmosferik değişkenlerin ikna edici olduğu ve tüketicilerin tutumlarında olumlu izlenimler yarattığı birçok çalışmada tespit edilmiştir (Odabaşı ve Barış, 2016). Mağazalardaki satın alma ortamında atmosferin, alışverişe gelen müşterilerin satın alma davranışları çeşitli yollarla ve önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Tüketicilerin satın alma davranışları, atmosferik unsurlar aracılığıyla yönlendirilmektedir (Milliman ve Turley, 2000: 193-211). Günümüzde mağazalar tüketicilerin sadece alışveriş yaptıkları mekânlardan çok daha fazlasına cevap veren kimliğe sahiptirler. Böylece mağazalar tüketicilere ruhsal terapi gibi kendilerini iyi hissettikleri bir atmosferle cevap verme çabası taşımaktadırlar (Arslan, 2016: 26).

Kotler'e (1973: 54) göre atmosfer, tüketicinin satın alma davranışına en azından üç şekilde etki etmektedir. Birincisi dikkat çekme aracı olarak görülebilir. Böylece, mağaza ortamında atmosferik unsurlar kullanılarak rakiplerine göre farklılık oluşturmak için kullanılabilir. İkinci yönüyle atmosfer, mağazanın mevcut ve potansiyel müşterilerine satın alma ortamı hakkında çeşitli detayların sunulması vasıtasıyla mesaj oluşturan bir araç olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle atmosfer, tüketicilerin algılama seviyesi ve buna benzer tepkileri ölçmede mağazanın hedef kitlesiyle iletişimi sağlamaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca atmosfer, mağaza seçiminde ayırt edici bir faktör aracı olarak mağazanın atmosferik farklılıklarını tanımlarına yönelik, tüketicilere birtakım sinyaller göndermektedir. Üçüncü olarak atmosfer,

tüketicilerin duyularına yönelik etki oluşturma aracı olarak fayda sağlayabilir. Renkler, sesler ve dokunma yoluyla, doğrudan içgüdüsel reaksiyonları harekete geçiren tepkilerle daha uygun satın alma olasılığına katkıda bulunabilir.

Günümüz yoğun rekabet ortamında rakiplerden farklılaşmak için, tüketicilerin tercihlerini etkileyebilecek olumlu bir mağaza imajı oluşturmak gerekmektedir. Aynı zamanda perakendecilerin satın alma ortamında varlıklarını sürdürerek gelişmelerinde, mağaza atmosferi bir ihtiyaç olarak ön plan yer almaktadır. Rakiplerden farklılaşmak ve imaj oluşturmak, ürünlerin veya hizmetlerin nasıl sunulduğu ile doğrudan bağlantılıdır. Alışverişlerde tercih edilen mağazaların atmosferi göz önünde bulundurulduğunda, mağaza imajına yönelik unsurların atmosfer ile ilişkisi doğrudan hissedilmektedir. Alışveriş üzerine tatmin edici bir deneyim olarak sunulan mağaza atmosferi, mağaza imajının başarısında önemli bir etki yaratmaktadır. Mağaza imajı, tüketicilerin satın alma ortamını nasıl algıladığı ve nasıl etki oluşturduğu ile ilişkilidir. Dolayısıyla mağaza imajına yönelik atmosferik yaklaşımın, tüketicileri mağazaya çeken ve mağazanın ihtiyacına cevap veren özellikleri ön plana yansıtılmalıdır (Arslan ve Bayçu, 2006: 29).

Oluşturulacak atmosfer mağaza imajını etkileyeceği için, mağaza atmosferine yönelik her türlü düzenleme özenli bir biçimde incelenmelidir. Mağaza, hedef kitlesinin atmosfer üzerindeki tepkilerine ilişkin kısa, orta ve uzun vadeli stratejiler oluşturarak hareket etmesi gerekmektedir. Tüketicilerin ürünleri satın alırken o an hissettikleri, mağazaya ilişkin görüşlerinin oluşmasına önemli ölçüde katkı sağlar. Bu görüşler, tüketicilerin mağaza tercihlerinde çok anlam ifade etmektedirler (Arslan, 2016: 10).

### 3. MAĞAZA ATMOSFERİ AÇISINDAN MÜZİK

Antik çağ düşünürlerinden Platon ve Aristo, özgür insanın yetişmesine yönelik eğitimde ve şehir devletinin yönetimi düzeninde müziğe düşen rolü araştırırken, Sokrates müziğin tanrısal bir dışavurum olduğunu ifade etmiştir. Sesle gerçekleştirilen iletişimin estetik boyutu olan müzik, iletişimin tanımlanmış bir ahenk ve güzellik içinde düzenlendiği özel bir biçimdir. Müziğin sosyal ve toplumsal psikolojisi konusunda biyomüzikoloji konusunda gerçekleştirilen birçok çalışmada müziğin beyin dalgalarını pozitif etkilediği, dikkati artırdığı, dinginlik ve heyecan gibi olumlu duyguları tetiklediği ortaya koyulmuştur (Sloboda, 1985: 255; Batı, 2018: 224).

Günümüzde değişen pazar koşulları tüketicilerin istek, arzu, ihtiyaç ve beklentilerini de hızla değiştirmektedir. Tüketiciler üzerindeki söz konusu değişimin uzmanlar tarafından nasıl algılandığının bilinmesi, pazarlama amaç ve stratejilerinin belirlenmesinde oldukça önemlidir. Bu nedenle müziğin tüketiciler üzerinde etkisi yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Tüketicilerin davranışları ve atmosferik unsurlara verilen tepkiler dikkate alındığında; müziğe yönelik tempo, tarz, armoni vb. özellikler incelenerek, tüketicilerin zaman algısı, harcama miktarları, ruhsal tepkileri vb. durumlar değerlendirilmiştir (North vd. 2016: 83).

Günümüzde birçok insanın müzik dinlemesinin çarpıcı bir özelliği, çevre etkisine yönelik gündelik yaşamda müzikle bağ kurmaktır. Nitekim insanların, araba sürerken, yürürken, ev işi yaparken, yemek yerken, okurken ve diğer birçok faaliyete yaparken müzik dinlediği pek çok aktivite mevcuttur (North ve Hargreaves, 1998: 2254). Genel olarak müzik, özellikle insanların duygularına yönelik onların dinlemeyi sevdiği müzik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Müzik, aynı zamanda insan beyninin içinde nörotik bağlantıların kurulmasında ve bilinçaltına yerleşen öğelerin en iyi şekilde hatırlanmasını

sağlayan bir yoldur (<http://www.musicthinktank.com/blog/how-music-affects-your-memory.html>).

Mağaza atmosferinde tüketicileri etkilemek için müzik ve seslerden yararlanılır. Arka plan müzik genelde tüketicilerin değerlendirmeleri, satın alma isteği, ruh hali ve davranışlarını etkileyen çeşitli atmosferik değişkenlerden biri olarak kabul edilmektedir (Herrington ve Capella, 1996: 27). Beğenilen müziğe daha fazla ilgi duyma veya aşına müzik türünden daha fazla uyarılma elde etme eğilimi, her ikisinin algılama süresinde etkisi olabilir. Dinletilen müzik parçasının etkisi kendine özgü karakterinin bir işlevidir (Kellaris ve Kent, 1992: 368).

Atmosferde yer alan arka plan müziğin genel olarak mağaza performansına yönelik çıktıyı artırırken, aynı zamanda çalışanlarda devamsızlık, monotonluk ve gerilimi azalttığı kabul edilmektedir. Süpermarketlerde arka plan müziğin alışverişi daha keyifli hale getirmekle birlikte alışverişteki ürünlerin tamamını alıp götürmenin toplam maliyetinden daha dikkat çekici olduğu savunulmuştur. Dikkatle seçilen arka plan müziğinin alışverişi yapmak için hoş ve rahat bir ortam oluşturmada başarılı olduğu bilinmektedir (Smith ve Curnow, 1966: 255).

Müzik genellikle orta düzey eğlence aracı olarak düşünülmesine rağmen, aynı zamanda diğer amaçlara ulaşmak için de kullanılabilir. Özel olarak, üretim tesisleri, ofisler ve perakende mağazaların arka planlarında arzu edilen tutumlara göre müşteriler ile çalışanlar arasındaki davranışları elde edebilmek için müzik kullanılır. Örneğin, mağaza imajını iyileştirmek, çalışanları daha mutlu etmek, işten ayrılmalari azaltmak ve müşterilerin satın almalarını teşvik etmek için müzik kullanımı yaygınlaşmaktadır. Müziğin temposunun müşteri davranışlarına olan etkilerini inceleyen bir araştırmada, yavaş müziğin, hızlı müziğe nazaran mağazadaki müşteri trafiğini yavaşlattığı görülmüştür. Yavaş ve yumuşak müziğin aynı zamanda

satış hacmini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. (Milliman, 1982: 86). Bir lokanta atmosferinde yavaş tempo müzik, masa devir hızının düşmesine neden olabilirken, seçilen müzik temposu farklı zaman diliminde yer alan öğlen yemeği ziyaretçileri teşvik edebilmektedir (Milliman, 1982: 91). Tempolu müzik bireylerin enerjisini etkilediğinden, mağaza atmosferinde daha çabuk trafik akışı sağlanması için tempolu müzik tercih edilebilir (Odabaşı ve Barış, 2016: 145).

Mağazalarda çalınan arka plan müzikler satın alma ortamında önemli bir atmosferik unsur olarak, psikolojik ve fiziksel reaksiyonlar açısından önemli bir etkidir. Müzik mağazanın prestijine katkı sağladığı gibi, bir yandan çalışanlarını hoşnut ederken diğer yandan perakende işletmesinin personel devir hızını düşürmekte ve tüketicilerin satın alma davranışlarına yönelik pozitif yönde katkı sağlamaktadır (Park ve Young, 2003: 11).

Arka plan müziğin, satışlara olan etkileri iki şekilde mümkün olmaktadır. Birinci olarak müzik, tüketicilerin ruh halini etkileyen mağaza atmosferine bakış açısı kazandıran tüketici izlenimlerine katkı sağlamaktadır. İkincisi, mağaza atmosferinde harcanan zaman miktarının artmasına neden olarak müzik, genellikle başrol oynamaktadır (Hoffman ve Bateson, 1997: 227).

Müzik, belirli bir atmosferin tanımlanması veya güçlendirilmesine yardımcı olma potansiyeline sahip olmakla birlikte, tüketicileri rahatsız edebileceği de ifade edilebilmektedir. Örneğin, Hint raga müziği, Hint mutfağında uzmanlaşmış bir lokanta için ayırt edici bir imaj oluştururken, Batı kökenli müşteriler tarafından bu müzik huzursuzluk oluşturabilmektedir (Herrington ve Capella, 1996: 37).

Müzik, tüketiciye ulaşma ve tüketici üzerinde amaçlanan algılama etkisini oluşturma sürecinde tüketiciye farklı katma değerler eklemektedir. Atmosferde müzik kullanımı, müziğin tüketici ile duygusal bağlantıya geçmesini sağlayarak atmosferde iletilmek istenen mesajı güçlendirmekte ve

kalabalığın arasından sıyrılıp tüketici tarafından fark edilmesini kolaylaştırmaktadır. (Batı, 2018: 226).

### 3.1. Müziğin Satın Alma Ortamında Tüketiciler Üzerine Etkileri

Mağazada çalınan müzik tüketicileri etkiler ve yönlendirir. Mağaza atmosferinde hedef kitlenin özellikleri dikkate alınarak müzik seçilir. Ayrıca müzik, planlanmadan tüketicileri mağazaya çekebilir ve mağaza içerisinde yönlendirir. Tüketicinin mağazada beğendiği müzik türünün çalması mağaza imajına olumlu yönde katkı sağlar. Müziğin tüketiciler üzerindeki başlıca etkileri aşağıdaki gibidir (Arslan, 2011;139-141):

- Satın alma davranışlarını doğrudan etkilemek,
- Tüketicilerde belirli duyuşsal tepkilerin oluşmasını sağlamak,
- Mağaza trafiğinde akışı ve tüketicinin yürüme temposunu etkilemek,
- Tüketicinin ruh halini etkilemek,
- İnsanlar unsuruna yönelik endişeyi azaltmak,
- İnsanlar üzerindeki depresyonu hafifletmek,
- Tüketicilerin bekleme süresini azaltmak,
- Satış elemanlarının performansını etkilemek,
- Zaman algısını etkilemek,
- Tüketici tarafından mağaza atmosferinin kendisine yönelik olduğunu düşünmesini sağlamak,
- Tüketicinin daha fazla para harcama eğilimi oluşmasını sağlamak,

Mağazada çalınan müzik, algılanan mağaza imajını etkilemektedir. Müzik, tüketicilerde istenilen tutum ve davranışları ortaya çıkarabilmek amacıyla, perakendeci mağazalarda yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Mağaza içerisinde fonda çalan müzik çalışanları daha mutlu etmekte, tüketicilerin gözünde mağazanın imajını artırmakta ve tüketicilerin satın alma isteğini harekete geçirmektedir. Müzik

pazarda değişik bir imaj oluşturmasını ve özel bir konuma sahip olunmasını sağlamaktadır (Arslan, 2011: 139).

Müziğin tüketici davranışları üzerindeki ortak etkisi, müziğin yapısal özellikleri ve mağazanın atmosferik faktörlerine bağlı olarak birleştirilebilir. Müziğin ortak etkisinden ziyade; beğeni, vokal ve türü gibi müziğin bireysel karakteristiği tüketici davranışları üzerinde daha çarpıcı bir etkiye sahip olabilir. Bu etki anlık veya plansız satın almalar şeklinde olmayabilir, lakin ürün araştırmasında memnuniyet ve ihtimal gibi daha iyi bir tüketici deneyimi ile ilişkilendirilebilir (Falk vd. 2006: 11).

### 3.2. Perakendecilikte Arka Plan Müzik

Dünya çapında milyarlarca dolarlık karşılığı bulunan ticari ortamlarda müzik kullanımı, mağazalarda müzik sistemleri kurulmasına yönelik müziklerin tedarik edilmesi için ödeme yapmak ve yayınlanan müziklerin telif ücretlerinin kabul görmesi gibi çeşitli faaliyetleri kapsamaktadır (North ve Hargreaves, 1998: 2254).

Mağazada fonda yer alan müzik, algılanan mağaza imajını, mağaza atmosferini, alışveriş edenlerin ruh halini, çalışanların performansını, alışveriş zamanını, alışveriş miktarını ve satın alma sonrası değerlendirmeyi etkiler. Uygun bir müziğin mağazada çalınması müşterinin alışveriş yapmasında etkili olabilmektedir. Tatmin olan müşteri sadık müşteri haline gelebilir (Arslan, 2011: 138-139). Mağaza seçimini ve mağazaya olan sadakati, alışveriş deneyimini ve alışverişten elde eden genel sonucu etkileyebilmektedir.

Müziğin yapısal, duygusal ve algısal boyutlarda tüketici davranışlarını etkilemesine karşın, bireyin ihtiyaçlarına yönelik birtakım müzikal deneyimler her işletme için kendi koşulları göz önünde bulundurularak mağaza atmosferinde uygulanmalıdır. Müzik insan doğasının ayrılmaz parçası olarak düşünüldüğünde, perakende ortamında yer alan işletmeler müzikten önemli ölçüde yararlanabilir. Mağaza atmosferinde arka plan müzik kullanılırken dikkat edilecek noktalar



şunlardır (Karkın ve Akkuş, 2009: 313-314):

- Seçilen müzik sadece hedef kitleye yönelik aynı zamanda mağaza imajı ile de örtüşmelidir.
- Tüketicilerin müzik algılamaları ile mağaza atmosferi algılamaları arasındaki olumlu ilişki dikkate alınarak, arka plan müzik aracılığıyla farkındalık oluşturulmalıdır.
- Müzik istenmeyen gürültü ve sessizliğin önlenmesinde kilit rol üstlenirken, ilgi duyulan arka plan müzikler sayesinde alışveriş esnasında tüketiciler önemsendiği hissetmelidir.
- Müziğin boyutlarına göre mağaza atmosferinde tüketicilerin gerçekte ve hissettiği zaman algılamaları değişebilmelidir.
- Müzik, beğenilme düzeyine bakılmaksızın hizmet ortamının duygusal boyutlarda değerlendirilmesine olumlu katkı sağlamalıdır.
- Müzik çalışanların performansında ve motivasyonlarında olumlu etki yaratırken, müşteri ile çalışanlar arasındaki etkileşimi kolaylaştırıcı olmalıdır.
- Yapılan harcama miktarı, tüketim hızı ve alışveriş ortamında bulunma süresi üzerindeki etkilerine yönelik, işletmelerin hedef kitlesi ve türüne göre mağazadaki trafik akışı veya masa devir hızı gibi faktörler dikkate alınarak müzik türü ve temposu oluşturulmalıdır.

Mağazada müzik yayın politikası oluşturulması için türü, temposu ve ritmine göre sınıflandırma yapılarak, mağaza atmosferine ve departmanına uygun bir müzik skalası geliştirilmelidir. Örneğin, aynı melodi bir mesai gününde sadece bir defa çalınmalıdır. Günün değişik saatlerinde toplumun mevsimsel, hava durumu ve olağanüstü olaylar dikkate alınarak insanların ruh hallerine göre farklı müzikler seçilebilir (Orel, 2006; www.fatmaorel.net, Erişim Tarihi: 03.02.2018).

Enstrümantal müzik ile sözlü müzik arasındaki ayırımı vurgulamak da arka plan müzik kullanımı açısından önem arz etmektedir. Tutum ve ruh hali değişimleri açısından tüketici tepkisi, bir şarkıda kelime seçimi, aşinalık veya dinleyicideki çağırışlar gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bir atmosferde sözlü arka plan müzik etkisinin araştırılması, mağaza atmosferinde arzu edilen satın alma ortamına uygun şarkı sözlerini seçmeye yardımcı olabilmektedir (Oakes, 2000: 551).

Müzik seçiminde perakendeci işletmelerin dikkat etmeleri gereken en önemli nokta, mağaza imajına uygun olması ve hedef kitleye hitap ediyor olmasıdır. Müzik kullanılacağı ortam ve imajla uyumlu olmalıdır. Perakendeci işletmeler mağazalarında müziğin yumuşak, sert, yüksek ya da alçak olacağı ortam ve amaçla uyumlu olmasına dikkat etmelidir (Arslan, 2011: 139).

Bazı arka plan müzik yayınları, mağazada alışveriş yapan müşterilere huzursuzluk kaynağı oluşturabileceği ve mağazada atmosferine zarar vermesinin yanı sıra ürünlere odaklanmayı engelleyebileceği ifade edilmiştir. Atmosfere yönelik müzik seçiminde hedef kitlenin demografik özellikleri göz önünde bulundurularak, mağaza imajını yansıtmalıdır. Ayrıca, müziğin vokali müşterileri ne huzursuz edecek seviyede yüksek, ne de onları etkilemeyecek seviyede düşük düzeyde olmamalıdır (Orel, 2006; www.fatmaorel.net, Erişim Tarihi: 03.02.2018).

Müzikten duyulan haz vücuttaki dopamin salgısını aktivite ederek müşterinin satın alma ortamında mutlu olmasını sağlamaktadır. Ayrıca tüketicilerin marka ve ürün bağlamında atmosferin bilinçaltında yer edinmesine yönelik çeşitli reklam müzikleri ve sesli sloganlar kullanılması, tüketicilerin dikkatlerini ve ilgilerini çekme adına önemli bir strateji haline getirmiştir (Koç, 2007: 125).

Mağaza atmosferi planlanırken, hoş giden sesleri ön plana çıkarmak kadar, ortamda

rahatsızlık oluşturabilecek sesleri ayırt etmelidir. Hoşa giden sesler tüketicileri atmosfere çekerken, huzursuzluk yaratan sesler de mağaza ortamında endişe ve kaygı oluşturmaktadır. Mağaza atmosferinde gürültü yaratabilecek muhtemel unsurların (alışveriş arabaları, giysi askıları, topuk sesleri vb.) mümkün olduğunda asgariye indirilmesi gerekmektedir. İstenmeyen seslerin engellenmesi için ya kötü ses çıkaran unsurları tamamen ortadan kaldırmak ya da ses azaltıcı veya ses emici bölgelerin yerleşimini sağlamakla mümkün olabilir (Hoffman ve Bateson, 1997: 228).

### 3.3. Müziğin Satın Alma Davranışlarına Etkileri Üzerine Yazın Taraması

Smith ve Curnow (1966: 255) tarafından yapılan öncü çalışmalardan birinde, tüketicilerin arka plan müzik ile uyarılmasına ilişkin birbirine denk iki süpermarket ortamında yüksek vokalden düşük vokale kadar olan iki farklı seviyede müziğin değişkenlik gösterebildiği ortaya konulmuştur. Satışlarda ve müşteri potansiyelinde farklılık göstermemesine rağmen, tüketicilerin yüksek vokalde yer alan müzik ortamında daha az zaman geçirdiği gözlenmiştir.

Milliman'ın (1982) süpermarket zincirlerinde arka müziklerin tüketici alışveriş davranışlarına yönelik yapılan çalışmasında, üç farklı bağımsız değişken (müziksiz, yavaş tempolu müzik ve yüksek tempolu müzik) neticesinde kurulan hipotezlere ilişkin mağaza içi trafik akışının hızı, satışların hacmi ve arka plan müziğin yarattığı farkındalık ele alınmıştır. Buna göre, tüketiciler açısından alışveriş sonrasında arka plan müziğin farkındalık oluşturmadığı, fakat yavaş tempolu müzikte mağaza içi trafik akışını yavaşlattığı; yüksek tempolu müziğin ise akışı hızlandırıcı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Satış hacimleri bakımından yüksek tempolu müzik satın almayı azaltırken, yavaş tempolu müzik satın alma eğilimini artırmaktadır (Milliman, 1982: 86-90). Arka plan müziğin restoran müşteri davranışları üzerine etkilerinin incelendiği benzer bir çalışmada ise Milliman (1986),

arka plan müzik temposuna göre satın almaları ve kalma sürelerini ile servis süreleri ve oturmadan ayrılan müşteri grupları hesaplanmıştır. Müziğin yüksek temposuna hızlı yemek yiyerek ayrılanların daha az para harcadığı ortaya çıkmıştır (Milliman, 1986: 286-288).

Kellaris ve Kent (1992: 365-372), tüketim ortamlarında çevresel uyarıların başında arka müziğin uyarıcı özelliğinin etkisinde belirli bir süre zarfında tüketicilerin tahminleri ve bekleme algısının genel geçer bilginin aksine müzikten etkilendiğini öne sürmektedir. Beğenilen müziğe maruz kalanların uzun, beğenilmeyen müzik türü ile karşı karşıya kalanların ise mağazada kısa zaman geçirdikleri gözlenmiştir. Aynı çalışmada, farklı müzik türlerinin dinleyicilerde farklı algılamalar ürettiği saptanmıştır. Özellikle atonal müziğin (ton ve makam temeline bağlı kalmadan oluşturulan beste), geleneksel majör ve minör anahtarlarının ayırt edilmesinde ve daha çok uyumsuz olduğu algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Herrington ve Capella (1994: 55-58), atmosfere ilişkin davranışsal niyetleri dikkate alarak en uygun arka plan müziği belirlenmesinde müziği yapısal ve duygusal özelliği olmak üzere iki sınıfta incelemiştir (Herrington ve Capella, 1994: 51). Müziğin yapısal özelliği bir müzik kompozisyonunun objektif ve gözlemlenebilir niteliklerine göre; tempo, vokal, makam, perde, ritim ve armoni olmak üzere altı ana unsurdan oluşmaktadır (Bruner, 1990). Duyusal özellik ise, tüketicinin demografik (yaş, cinsiyet, meslek, müzik kültürü, vb.) faktörlere yönelik müzik bilgisiyle alakalıdır.

Herrington ve Capella (1996: 26-38), arka plan müziğin geleneksel bir süpermarket hizmet ortamında alışveriş üzerindeki etkisi ele almıştır. Söz konusu arka plan müziğin tempo ve vokali belirli seviyelerde iletildiğinde, alışveriş davranışını etkileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Hui vd. (1997: 89-102) algılanan bekleme süresi, hizmet kalitesinin duygusal değerlendirilmesi ve beklemede duygusal

tepkije yönelik müziğin tüketiciler üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Sevilen müzik türünün hem hizmet kalitesinin duygusal değerlendirilmesinde hem de beklemede duygusal tepki açısından önemli bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca müzik beğenilme seviyesine bakılmaksızın, hizmet ortamının kalitesinin duygusal olarak değerlendirilmesine ilişkin olumlu yaklaşımlar göstermektedir.

North ve Hardgreaves (1999: 2254), bir öğrenci kantinine ait atmosferik müzik ortamında dört gün boyunca tüketicilerin satın alma niyetlerine yönelik müzik türleri ve müziksiz algılanan özellikler ile tüketici davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Klasik ve pop müzik sayesinde gerçek dinlenme, rahatlama ve sessizliğin artmasının yanı sıra satışların artışında gelişmeler yaşandığı gözlenmiştir. Bu çalışmadan etkilenerek Wilson (2003: 93) tarafından incelenen restoran örneğinde, müziğin etkisiyle tüketicilerin algıladığı atmosfer ve satın alma niyetleri arasındaki ilişki dört müzik türü (caz, pop, hafif enstrümantal müzik ve klasik) ile müziksiz ortam art arda iki hafta boyunca gözlenmiştir. Klasik, caz ve pop müzik eşliğinde, restoranda algılanan atmosfer farklı etkileri olduğu ve devamlı müşterilerin para harcama miktarında artış olduğu gözlenerek, müzikle tüketici davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamaya katkıda bulunmuştur.

Caldwell ve Hibbert (1999: 58) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise restoran müşterilerinin dinledikleri müzik ile satın alma davranışları arasındaki ilişki incelenmiş ve yavaş tempolu müzikte müşterilerin daha çok zaman geçirdiği, restoranda çalınan müzik temposu ile yemek ve içecekler harcanan para arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yalch ve Spangenberg (2000: 139) çalışmalarında, tüketicilerin satın alma davranışlarında müziğin etkisini incelemiştir. Söz konusu çalışmada perakendeci işletmelerde müzik özellikle tüketicilerin mağazada kalma sürelerinde

etkili olan uyarıcı olduğu sonucu elde edilmiştir. Yalch ve Spangenberg (1990: 31) tarafından yürütülen benzer çalışmada ise deneklerin bildikleri müzik eşliğinde mağazada daha fazla zaman harcayacakları düşünülürken, gerçekte tanımadıkları müzikte daha uzun süre alışveriş yaptıkları gözlemlenmiştir.

Oakes (2000: 539), arka plan müziğin hizmet ortamları bağlamında tüketicilere yönelik etkisini değerlendirmek amacıyla, spesifik müzikal değişkenleri ile arzu edilen tüketici davranışsal niyetleri arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkarmıştır. Hizmet ortamında müzik kullanarak, tüketicilerin anlık tepki verdiği ve sonraki satın alma davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Chebat vd. (2001: 115) perakende mağaza atmosferini geliştirmek amacıyla mağaza ziyaretleri ve satış temsilcilerine yönelik duygusal tutumları ölçmek yerine bilişsel etkinliği artırmak için mağaza ve müzik uyumu incelenmiştir. Mağaza müzikleri tarafından tetiklenen müzik uyumu ve bilişsel süreç cadde mağazaları için önemli ölçüde değerlendirileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Dube' ve Morin (2001: 107), doğal bir mağaza ortamında tüketicilerin arka plan müziklerindeki zevk yoğunluğunun satış personelinin tutumlarını test etmek ve bunun etkilerini üzerine altta yatan psikolojik mekanizmaları keşfetmeye yönelik saha çalışması yapılmıştır. Alışveriş zinciri perakende mağazalarında 110 kişi ile değerlendirme sonucunda satın alma ortamında satış personelinin tutumları ile arka plan müziklerinin etkilerini arasındaki pozitif etkiye dikkat çekerek, bu ilişkinin güçlendirilerek yönetsel etkileri değerlendirilmiştir.

Sweeney ve Wyber (2002: 51), "Atmosfer Psikolojisi" modelinde hem duygusal durumların hem de bilişsel süreç müzik odaklı davranış ilişkisinin araçları olarak bir kadın moda mağazasındaki müşterilerin hizmet kalitesi ve ürün kalitesi algılarının yanı sıra uyarılma ve haz hissini etkilediğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca

müziğin tüketici tepkileri üzerindeki etkisi incelenmesinde büyük ölçüde bireysel müzik tercihleri ön plana çıkarken, bu çalışmaya ek olarak tüketicilerin müzik zevklerinin etkisi de tetkik edilmektedir. Bulgular neticesinde müzik beğenisinin tüketici değerlendirmeleri (zevk, uyarılma, hizmet kalitesi ve ürün kalitesi) üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, müzik özelliklerinin (slow, pop, hızlı ve klasik) ise memnuniyet ve hizmet kalitesi üzerinde ekstra bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Zevk, hizmet kalitesi ve ürün kalitesi amaçlanan yaklaşımdaki davranışları etkilediği ve mağaza ortamı hoş görüldüğünde bu davranışlara yönelik uyarılmalara neden olduğu ifade edilmiştir. Genel olarak, bu sonuç müziğin hem tüketicinin iç değerlendirmeleri hem de amaçlanan davranışlar üzerinde etkisini anlamının önemini göstermektedir.

Cameron vd. (2003: 421) düşük maliyetli bir bekleme durumunda, tüketicilerin genel atmosfer izlenimlerinde ruh hali, bekleme-uzunluğunun değerlendirilmesi ve müşteri memnuniyetine ait müzik hakkında görüşlerin etkileri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hoş giden müzik, hem bekleme uzunluğunun değerlendirilmesini hem de ruh halini etkilemektedir ki, sadece ruh halinin oluşturulan tüm atmosferin değerlendirilmesinde tek başına katkıda bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle, bekleyen tüketicilerin ruh haline fayda sağlamak adına atmosferik deneyimler, düşük maliyetli bekleme optimizasyonu sağlamaktadır.

Garlin ve Owen (2006: 761), mağaza içi faktörlerden biri olan arka plan müziğin tüketicilerin davranışlarına yönelik değerlendirilmesinde Meta Analizi yöntemi kullanılarak, arka plan müzikal özelliklerin ölçülmesinde satın alma niyeti, atmosferde harcanan zaman ve uyarılma-memnuniyet-baskınlık boyutlarını içeren duyuşsal yapı incelemiştir. Atmosferde yer alan arka plan müziksel özelliklerin; finansal, davranışsal, tutumsal ve duyuşsal faktörlerin üzerindeki etkisinin standardize ölçümlerine göre ne kadar geniş kapsamlı olarak uygulandığını

değerlendirmek adına elde edilen bulgular şunlardır:

- Aşinalık / beğeni devamlı müşteriler üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.
- Müziğin mutlak mevcudiyeti devamlı müşterilerin hissettiği memnuniyet kadar olumlu etkiye sahiptir.
- Yavaş tempo, düşük vokal ve tanıdık müzik atmosferik ortamda, tempo veya vokal yüksek olduğunda ya da müzik daha bilindikçe marjinal olarak daha uzun süre kalan kişilerle sonuçlanır.
- Yüksek vokal ve tempo ile az sevilen müzik, müşterilerin algıladığı zaman süresini uzatır.
- Tempo, uyarılma üzerinde en güçlü etkiye sahiptir.

Gueguen vd. (2007) doğal ortamda arka plan müziğinin tüketiciler üzerindeki etkisini küçük açık hava pazarlarında test etmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre popüler müzikler çaldığında müşteriler tezgâhlarda daha uzun süre ile kalmışlardır. Ayrıca, müziğin satışlara da önemli bir etkisi olduğu gözlenmiştir.

Morin vd. (2007: 115) hizmet ortamındaki perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin arka plan müziklerin atmosferi değerlendirme ve satın alma niyetlerini etkileyen psikolojik süreçleri aktarılmaktadır. Arka plan müziğinin hizmet ortamına yönelik bütünsel kaliteyi güçlendirdiği, müzik seçimindeki çeşitliliğin atmosferik tutuma doğrudan katkı sağladığı gözlenmiştir.

Vida vd. (2007: 469), bir mağaza atmosferi olarak arka plan müziğin mağaza imajının üst düzey bir süpermarket zinciri bağlamında tüketici değerlendirmesine ve davranışsal tepkilerine olan etkisini incelemektedir. Tüketicilerin beğenisine, alışveriş süresinin uzunluğuna ve satın alma değerine göre müzikal etkileri incelemek üzere geliştirilen modelde algılanan müziğin alışveriş süresi üzerindeki genel mağaza imajına uygunluğu ölçülmektedir. Tüketicilerin deneyimlediği müzik

neticesinde mağazada daha fazla zaman ve para harcadığı görülmüştür.

Kutlay (2007), müziği bir pazarlama unsuru olarak kullanımında, tüketicinin satın alma ortamında yer alan ürünlerle ilgili duygusal, algısal ve davranışsal tepkilerine nasıl yön verdiğini değerlendirmiştir. Elde edilen bulgulardan, pazarlanan ürünün ya da hizmetin marka imajı ve satış hacmi üzerinde müziğin psikolojik etkisine başvurularak perakende ortamında olumlu etkileyebileceğine yönelik tespitlerde bulunulmuştur.

Magnini ve Parker (2008: 53), otellerde müziğin doğru kullanıldığı takdirde, müşterilere yönelik psikolojik etkileri ifade etmektedir. Özellikle fiziksel çevrede müzik, müşterilerin (Magnini; Parker, 2008);

- Mekanda daha fazla zaman ve para harcaması neden olabilir,
- Alıcı-satıcı etkileşimlerini etkileyebilir,
- Bekleme sırasındaki tutumlarını değiştirebilir,
- Kişisel marka ve dekor algısını değiştirebilir,
- Çalışanların verimliliğini iyileştirilebilir.

Broekemier vd. (2008: 59) bir kadın giyim mağazasındaki atmosferde “mutlu/hüzünlü ve beğenilen/beğenilmeyen” müzik efektlerinden hangi boyutların tüketicilerin alışveriş niyetleri üzerinde önemli etkileri olduğunu belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Sevilen/beğenilmeyen müziğin doğrudan etkisi marjinal fayda sağlarken, mutlu/hüzünlü müzik ise, alışveriş niyetleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu ve tüketiciler beğendikleri müzik eşliğinde alışveriş niyetlerini büyük oranda artırdığı gözlenmiştir.

Vida (2008: 97) çalışmasında iki ayrı perakende formatına karşılık gelen tüketicilerin davranışsal tepkileri ve değerlendirmek üzere arka plan müzik uyumunun etkileri incelenmiştir. Mağazada bulunan yetişkin tüketicilerin bilgileriyle perakende markaların gelecekteki

yönetiminde tüketicilere yönelik derinlemesine çalışma bulguları ortaya çıkarılmıştır.

Karkın ve Akkuş (2009: 303) müziğin tüketim davranışları üzerine ilişkin literatür çalışması gerçekleştirmişlerdir. Müzik bilinçli ve uygun şekilde kullanılması durumunda; tüketicilerin ruhsal durumlarını ve algılarını etkilemesinin yanı sıra özellikle de tüketim davranışlarını etkilediği vurgulanmıştır.

Jain ve Bagdare (2011: 289), müzik değişkenleri ve tüketici tepkileri arasındaki ilişkileri araştırmak için müziğin tüketim davranışını perakendecilik bağlamında tecrübe etmişlerdir. Çalışmalar ışığında müziğin tüketim deneyimi olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere özellikle tutumlar ve algılar, zaman ve harcanan para ile ruh ve duygular arasında müziğin etkileri raporlanmıştır. Müziğin etkisi, müşteri ve mağaza profilleri, satın alma zamanlamaları ve diğer atmosferik faktörler tarafından yönetildiği yargısına varılmıştır.

Çınar (2011: 1-10), satış birimlerinde seçilen müziğin çalışanlar ve müşteriler üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla teknomarket ve süpermarketlerde müzik deneyimleri karşılaştırılmıştır. Teknomarket çalışanları hareketli müzik; süpermarket çalışanları da hafif tempolu müziği tercih ederken, müziğin satışları artırıcı çabalarda bulunduğu ve çalışanları motive edici gibi ciddi bir rol üstlendiği görülmüştür.

Mandila ve Gerogiannis (2012: 290), bir kafede müzik türünün müşteri davranışları ve memnuniyeti üzerindeki etkisini araştırmış ve iki temel faktör ile ankete katılanların cinsiyeti ve vokalın önemli rol oynadığını ortaya koymuştur.

Kırkbir vd. (2013: 46) mağaza müziklerinde ses ve beğeni unsurlarını demografik açıdan incelemiştir. Özellikle yüksek sesli müziğin tüketicilere itici geldiğini ve beğenilen müzikte ise tüketicilerin alışveriş mekanlarında daha

fazla süre harcadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

North vd. (2016: 83) ürün belleği, algılaması ve seçimi üzerine müziğin uyum etkisine yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Müziğin uyumlu etkisine tutarlı olarak elde edilen sonuca göre, belli bir ürüne ya da ürün grubuna yönelik arka plan müziğin kavramsal olarak bilişsel hatırlanmayı artırdığı, ürün seçimini iyileştirdiği ve uyumlu ürünlerden tüketiciler açısından etkilendiğini sonucuna varılmıştır.

Kang ve Lakshmanan (2017: 35), vokal ve enstrümantale dayalı arka plan müziğin, uygulayıcıların dikkatindeki bireysel farklılıklara bağlı olarak tüketicilerin bilişsel performansını nasıl etki ettiği incelenmiştir. Bu araştırmada genel olarak arka plan müziğinin tüketici öğrenimi ile hafızasını, ne zaman ve nasıl şekillendirdiğini açıklayan bir yönetici-dikkat tabanlı süreç mekanizması ortaya konulmuştur. Çalışmada dikkat kontrolündeki bireysel farklılıkların müziğin tüketici öğrenimi üzerindeki hafifletici etkisi vurgulanmıştır.

Singh (2018: 205), perakende ortamında süpermarket müşteriyle etkileşimde bulunmalarına yönelik arka plan müziğin tüketicilerin satın alma davranışlarının yanı sıra müziğin insanı rahatlattığı ve mağazayı keyif alma ortamına dönüştürdüğü ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlardan perakende mağazasını tekrar ziyaret eden tüketicilerin keyifli bir alışveriş deneyimi ile satın alma davranışını doğrudan etkilediği sonucuna varılmıştır.

Müzik, araştırmacıların ilgisini çeken ve mağaza atmosferinde tüketici davranışlarını etkilediği kanıtlanan ilk atmosferik unsurlardan biri olarak yapılan çalışmalardan şöyle özetlenmektedir. Arka plan müziğin ruh haline (Chebat vd. 1993; Herrington ve Capella, 1994, 1996; Hoffman ve Bateson, 1997; Hui vd. 1997; Yalch ve Spangerberg, 1990, 2000; Areni, 2003; Cameron vd. 2003; Karkın ve Akkuş, 2009), tüketici algılamalarına (Herrington ve Capella 1996; Hoffman ve Bateson,

1997; Wilson, 2003), atmosfer algılamalarına (Dube ve Morin, 2001; North ve Hargreaves, 1998; Yalch ve Spangerberg, 1993) ve genel olarak tüketici davranışlarına etkileri (Milliman, 1982, 1986; Herrington ve Capella, 1996; North vd. 2004) üzerinde çalışmalar yapılmıştır.

Müzik tempo ve vokal düzeyi (Milliman, 1982; Chebat vd. 1993; Herrington ve Capella, 1996; Oakes, 2000; Caldwell ve Hibbert, 2002; Sweeney ve Wyber, 2002; Oakes, 2003; Babin vd. 2004) ile müzik türü (North ve Hargreaves, 1999; North, 2003; Wilson, 2003) üzerine yapılan çalışmalar müzikal değişkenlerdir. Müzik vokal, tempo ve türü ile diğer atmosferik bileşenler arasındaki ilişkilere yönelik; tempo ve trafik akışı hızı (Milliman, 1982; 1986), vokal ile alışveriş davranışı ve karar verme (Herrington ve Capella, 1996; Garlin ve Owen, 2006) değişkenleri analiz edilmiştir.

Atmosferik müziğin psikolojik, bilişsel ve duysal boyutları (Kellaris 2008, Guegen ve Jacob, 2010); bekleme deneyimleri/zaman algısı (Milliman, 1986; Hui vd. 1997; North ve Hargreaves, 1999; Cameron vd. 2003; Oakes, 2003), harcanan zaman/alışveriş zamanı (Milliman, 1982; Yalch ve Spangerberg, 1990; North ve Hargreaves, 1999; Oakes, 2000; Wilson, 2003), satın alma isteği (Chebat vd. 2000; Baker vd. 1992; North ve Hargreaves, 1998), harcama miktarı (Yalch ve Spangerberg, 1990; Areni ve Kim, 1993; Gulas ve Schewe, 1994; North ve Hargreaves, 1999), mağaza atmosferinin imajı (Herrington ve Capella, 1996; Oakes, 2000), çalışanların motivasyonu (Milliman, 1986; Harrington ve Capella, 1996; Eroglu, 2005) gibi etkileri söz konusu çalışmalarda incelenmiştir. Ayrıca yapılan çalışmalarda, müzik ile ürün algısı (North ve Hargreaves, 1999) ve hizmet kalitesi (Hui vd. 1997; Sirohi, 1998; Sweeney ve Wyber, 2002) değerlendirilmiştir. Mağaza atmosferine yönelik işitsel faktörlerde öne çıkan müzikle ilgili yukarıda yer alan çalışmalardan oluşturmaktadır.

## SONUÇ

Mağaza atmosferi ve arka plan müziğin tüketiciler üzerine etkileri, pazarlama disiplini açısından önem arz etmektedir. İnsanların ruh halleri ve tüketici davranışlarındaki rollerinde müziğin güçlü bir duygusal uyaran olarak etkileri kapsamlı olarak incelenmesi gereken bir araştırma alanı olmasına rağmen, bu alanda mağaza atmosferi ve arka plan müzikler ile tüketici davranışları etkilerini değerlendirmeye yönelik yeterince ele alınmış çalışma bulunmamaktadır. Rekabetin çok kuvvetli yaşandığı günümüz perakende işletmelerinde “ne sunulduğu” kadar “nasıl sunulduğu” da tüketicileri etkileyen önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır.

Mağaza için atmosfer önemli bir unsurdur. Atmosfer unsurlar içinde vazgeçilmez unsurlardan biri de müziktir. Dolayısıyla atmosferik bir ortamda müziğin oluşturduğu ambiyans, hem tüketicilerin satın alma davranışları hem de mağaza imajı üzerinde etkiler yaratmaktadır. Aynı zamanda mağaza imajına uygun olarak seçilen müziğin özellikleri, satın alma ortamındaki diğer atmosferik unsurlara etkisi olduğu gözlenmektedir. Gelecekte oluşturulabilecek perakende deneyimleri açısından bu çalışma, atmosfer ve müzik ilişkisini birbirinden ayrı tutulamayacağını ifade etmektedir.

Hizmet alanında perakende sektörüne yönelik mağaza atmosferi ve müzik değişkenlerinin belirlenmesinin karmaşıklığı ve literatürde tüketici davranış, niyet ve tutumları etkileyen değişkenlerin çokluğu açık bir şekilde görülmektedir. Bu çalışmanın temelini oluşturan mağaza atmosferi ile müziğin tüketicilerin satın alma davranışlarına yönelik ilişkisi literatüre katkı olarak sunulmuştur.

Müzik, mağaza içinde satın alma ortamının önemli bir faktördür. Tempo, vokal ve tür bakımından müziğin arka planda tüketiciler üzerinde oluşturduğu satın alma davranışına yönelik bilişsel, duygusal ve tepkisel etkileri ortaya çıkarılmıştır. Buna göre, arka plan müzikler, demografik özelliklere ve oluşturulmak istenen atmosfere yönelik farklılık göstermektedir.

Benzer çalışma perakende sektörünün dışında müşterilerine müzik hizmeti veren ve atmosferik içerik sunan birçok çalışma ortamında yürütülebilir. Yapılan çalışmalara yönelik mevcut sonuçlarda olduğu gibi bu çalışmada gibi literatüre katkı veren diğer çalışmalarla kıyaslanarak mağaza atmosferi ve müzik üzerine geliştirilen, farklı çıktılar elde edilebilecek tüketici davranışları incelenebilir.

## KAYNAKÇA

1. ARENI, C. S. (2003) “Exploring Managers’ Implicit Theories of Atmospheric Music Comparing Academic Analysis yo Industry Insight” **Journal of Services Marketing**, Vol.17, p.161-2184.
2. ARSLAN, F. Müge, (2011) “Mağazacılıkta Atmosfer” **Beta yayınları**, 2. Baskı, İstanbul.
3. ARSLAN, F. M., BAYÇU, S. (2006) “Mağaza Atmosferi” **Anadolu Üniversitesi AÖF**, Eskişehir.
4. ARSLAN, Kahraman, (2016) “Görsel Mağazacılık” **Detay Yayıncılık**, Ankara.
5. BABIN, B. J., CHEBAT, J. C., MICHON, R. (2004) “Perceived Appropriateness and Its Effect on Quality, Affect and Behavior” **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol.11, p.287-298.
6. BATI, U. (2015) “Tüketici Davranışları: Tüketim Kültürü, Psikolojisi ve Sosyolojisi Üzerine Şeytanın Notları” **Alfa Basım Yayım**, 1. Baskı, İstanbul.

7. BATI, U. (2018) “Markethink ya da Farkethink” **Destek Yayınları**, İstanbul.
8. BERMAN, B., EVANS, J. R. (2007) “Retail Management: A Strategic Approach” **Pearson Prentice Hall**, 10. Baskı, New Jersey.
9. BITNER, M. J. (1992) “Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees” **Journal of Marketing**, Vol.56, No.2, p.57-71.
10. BRAIN, C. “How Music Affects Your Memory” <http://www.musicthinktank.com/blog/how-music-affects-your-memory.html>, Erişim: 12.08.2018.
11. BROEKEMIER, G., MARQUARDT, R., GENTRY, J. W. (2008) “An Exploration of Happy/Sad and Liked/Disliked Music Effects on Shopping Intentions in a Women’s Clothing Store Service Setting” **Journal of Marketing**, Vol.22, No.1, p.59-67.
12. BRUNER, G. (1990) “Music, Mood, and Marketing” **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 7, pp. 94-104.
13. CAMERON, M. A., BAKER, J., PETERSON, M., BRAUNSBERGER, K. (2003) “The Effect of Music, Wait-Lenght Evaluation, and Mood on a Low-Cost Wait Experience” **Journal of Business Research**, Vol.56, pp. 421-430.
14. CALDWELL, C. HIBBERT, S. A. (1999) “Play That One Again: The Effect Of Music Tempo On Consumer Behaviour In a Restaurant” **European Advances in Consumer Research**, Vol.4, p.58-62.
15. CHEBAT, C. J. CHEBAT, C. G. VAILLANT, D. (2001) “Environmental Background Music and In-store Selling” **Journal of Business Research**, Vol.54, p.115-123.
16. ÇAKIR, S. Y., EĞİNLİ, A. T. (2010) “Memnun Çalışanlar, Memnun Müşteriler” **Detay Yayıncılık**, 1. Baskı, Ankara.
17. ÇELİK, B. (2013) “Mağaza Atmosferinin Hedonik Tüketim ile İlişkisi Sera Kütahya Alışveriş Merkezi’nde Bir Uygulama” **Dumlupınar Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya.
18. ÇINAR, B. B. (2011) “Satış Birimlerinde Seçilen Müziğin Etkileri: Eskişehir’de Bir Araştırma” **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt. 3, No. 1, s. 1-10.
19. DAVIES B., WARD, P. (2005) “Managing Retail Consumption” **John Wiley**, England.
20. DEMİRCİ, F. (2000) “Perakendecilikte Mağaza Düzenlemesi” **Beta**, Birinci Baskı, İstanbul.
21. DUBE’, L. MORIN, S. (2001) “Backgorund Music Pleasure and Store Evaluation Intensity Effects and Psychological Mechanisms” **Journal of Business Research**, Vol.54, pp. 107-113.
22. FALK, L. K., SOCKEL, H., WARREN, H., CHEN, K. (2006) “Atmospheric in the CyberWorld”<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=D401B0A30C80573A30D52F089C6829E0?doi=10.1.1.98.1304&rep=rep1&type=pdf>, Erişim: 12.03.2018.
23. GARLIN, F. V., OWEN, K. (2006) “Setting The Tone with The Tune: A Meta-Analytic Review of the Effects of Backgorund Music In Retail Setting” **Journal of Business Research**, Vol.59, pp.755-764.
24. GUEGUEN, N. JACOB, C. LOUREL, M. GUELLEC, H. (2007) “Music Congruency and Cinsumer Behavior: An Experimental Field Study” **International Bulletin of Business Administration**, No.9, pp. 56-63.



25. GULAS, C. S., BLOCH, P. H. (1995) “Right Under Our Noses: Ambient Scent and Consumer Responses” **Journal of Business and Psychology**, Vol. 10, No. 1, pp. 87-98.
26. HERRINGTON, J. D., CAPELLA, L. M. (1994) “Practical Applications of Music In Service Settings” **Journal of Services Marketing**, Vol. 8, No: 3, pp.50-65.
27. HERRINGTON, J. D., CAPELLA, L. M. (1996) “Effects of Music In Service Environments: A Field Study” **Journal of Services Marketing**, Vol. 10, No: 2, pp.26-41.
28. HOFFMAN, K. D., BATESON, J. E. G. (1997) “Essentials of Services Marketing” **The Dryden Press**, Orlando.
29. HOFFMAN, K. D., TURLEY, L. W. (2002) “Atmospherics, Service Encounters and Consumer Decision Making: An Integrative Perspective” **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol.10, No.3, pp.33-47.
30. HUI, M., DUBE’ L., CHEBAT, C. J. (1997) “The Impact of Music on Consumer’s Reactionto Waiting for Services” **Journal of Retailing**, Vol.73.
31. İSLAMOĞLU, A. H., ALTUNIŞIK, R. (2013) “Tüketici Davranışları” **Beta**, 4. Baskı, İstanbul.
32. JAIN, R. BAGDARE, S. (2011) “Music and Consumption Experience: A Review” **International Journal of Retail & Distribution Management Research**, Vol.39, No.4, p.289-302.
33. KANG, E. LAKSHMANAN, A. (2017) “Role of Exacutive Attention in Consumer Learning with Background Music” **Journal of Consumer Psychology**, Vol.27, No.1, pp. 35-48.
34. KARKIN, A. G. AKKUŞ Ü. (2009) “Müziğin Tüketim Davranışı Üzerine Etkileri” **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı. 32, s. 303-317.
35. KELLARIS, J. J., KENT, R. J. (1992) “The Influence of Music on Consumers’ Temporal Perceptions: Does Time Fly When You’re Having Fun?” **Journal of Consumer Psychology**, Vol.1, No.4, pp.365-376.
36. KIRKBİR, F. CANÇELİK, M. BİÇER, M. E. (2013) “Mağaza Müziklerinde Ses ve Beğeninın Tüketiciler Üzerindeki Etkisi” **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**, Sayı.8, s.46-57.
37. KOÇ, E. (2007) “Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri” **Seçkin Yayıncılık**, 5. Baskı, Ankara.
38. KOTLER, P. (1973-1974) “Atmospherics as a Marketing Tool” **Journal of Reaitling**, Vol.49, No.4, p.48-64.
39. KOTLER, P. (2000) “Marketing Management” **Prentice-Hall Inc.**, 10. Baskı, New Jersey.
40. KÖKER, N. E., MADEN, D. (2012) “Hazcı ve Faydacı Tüketim Bağlamında Tüketicinin Ürün Temelli Yenilikçiliği Algılaması: Ampirik Bir Araştırma” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 4, No. 2, s. 94-121.
41. KUTLAY, E. B. (2007) “Müziğin Bir Pazarlama Elementi Olarak Tüketici Üzerinde Duygusal, Algısal ve Davranışsal Etkileri” **İstanbul Üniversitesi SBE**, Doktora Lisans Tezi, İstanbul.
42. LEVY, M., WEITZ, B. A. (2001) “Retailing Management” **McGraw-Hill**, Fourth Edition, Newyork.
43. MAGNINI, Vincent. P. PARKER, E. E. (2008) “The Psychological Effects of Music: Implications for Hotel Firms” **Journal of Vacation Marketing**, Vol. 15, No.1, p. 53-62.
44. MAI, N. T. T., JUNG, K., LANTZ, G., LOEB, S. G. (2003) “An Exploratory Investigation Into Impulse Buying Behavior in A Transitional Economy: A Study of Urban Consumers in

- Vietnam” **Journal of International Marketing**, Vol. 11, No.2, pp. 13-35.
45. MANDILA, M. GEROGIANNIS, V. (2012) “The Effects of Music On Customer Behaviour and Satisfaction in The Region of Larissa- The Cases of Two Coffee Bars” **International Conference on Contemporary Marketing Issues**, pp. 290-294.
46. MILLIMAN, R. E. (1982) “Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers” **Journal of Marketing**, Vol:46, No.3, p.86-91.
47. MILLIMAN, R. E. (1986) “The Influence of Background Music on The Behavior of Resturant Patrons” **Journal of Consumer Research**, Vol:13, No.2, p.286-289.
48. MORIN, S., DUBE, L., CHEBAT, J. C. (2007) “The Role of Pleasant Music in Servicescapes: A Test of The Dual Model of Environmental Perception” **Journal of Retailing**, Vol.83, No.1, pp. 115-130.
49. NEVIN, J. R., HOUSTON, M. J. (1980) “Image As A Component Of Attraction To Intraurban Shopping Areas” **Journal of Retailing**, Vol.56, No. 1, p.77-93.
50. NORTH, A. C., HARGREAVES, D. J. (1998) “The Effect of Music on Atmosphere and Purchase” **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.28, No. 24, p.2254-2273.
51. NORTH, A. C., HARGREAVES, D. J. (1999) “Can Music Move People? The Effects of Musical Complexity and Silence on Waiting Time” **Environment and Behavior**, Vol.31, No. 1, p.136-149.
52. NORTH, A. C., SHERIDAN, L. P., ARENI, C. S. (2016) “Music Congruity Effects on Product Memory, Perception, and Choice” **Journal of Retailing**, Vol.92, No.1, pp.83-95.
53. OAKES, S. (2000) “The Influence of the Musicscape within Service Environments” **Journal of Services Marketing**, Vol.14, No.7, pp. 539-556.
54. ODABAŞI, Y., BARIŞ, G. (2016) “Tüketici Davranışı” **MediaCat**, 16. Baskı, İstanbul.
55. OREL, F. D. (2006) “Mağaza İçinde Müzik Yayını Nasıl Olmalıdır?” [http://www.fatmaorel.net/bizim\\_marke t/magaza\\_ici\\_muzik.pdf](http://www.fatmaorel.net/bizim_marke t/magaza_ici_muzik.pdf),
56. Erişim: 25.03.2018.
57. PARK, Whan C. YOUNG, Mark (2003) “Consumer Response to TV Commercials; The Impact Of Involvement And Background Music On Brand Attitude Formation” **Journal of Marketing Research**, Vol. 23, pp.11-23.
58. SCHIFFMAN, L. G., KANUK, L. L. (2010) “Consumer Behaviour” **Pearson Prentice Hall**, Third Edition.
59. SHARMA, A., STAFFORD, T. F. (2000) “The Effect of Retail Atmospherics on Customers’ Perceptions of Salespeople and Customer Persuasion” **Journal of Business Research**, Vol.49, p.183-191.
60. SING, B., (2018) “Whether Music Affects The Customer Buying Behavior?” **Journal Studies in Management and Planning**, Vol. 4, No.1, pp. 205-209.
61. SLOBODA, J. A. (1985) “The Musical Mind: The Cognitive Psychology of Music” **Oxford Press**, Newyork.
62. SMITH, P. C., CURNOW, R. (1966) “Arousal Hypothesis And The Effects Of Music On Purchasing Behavior” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 50, No: 3, pp.255-256.
63. SOLOMON, M., BAMOSSY, G., ASKEGAARD, S., HOGG, M. K. (2002) “Consumer Behaviour: A European Perspective” **Prentice Hall**, Second Edition.

64. SOLOMON, M., BAMOSSY, G., ASKEGAARD, S., HOGG, M. K. (2006) “Consumer Behaviour: A European Perspective” **Prentice Hall**, Third Edition.
65. SWEENEY, J. C. WYBER, F. (2002) “The Role of Cognitions and Emotions in the Music-Approach-Avoidance Behavior Relationship” **Journal of Service Marketing**, Vol.16, No.1, p.51-69.
66. TURLEY, L. W., MILLIMAN, R. E. (2000) “Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review Of The Experimental Evidence” **Journal of Business Research**, Vol. 49, pp.193-211.
67. WILSON, S. (2003) “The Effect of Music on Perceived Atmosphere and Purchase Intentions in a Restaurant” **Psychology of Music Research**, Vol.31, No.1, pp. 93-112.
68. VARİNLİ, İ. (2012) “Marketlerde Pazarlama Yönetimi” **Detay Yayıncılık**, 4. Baskı Ankara.
69. VIDA, I., OBADIA, C., KUNZ, M. (2007) “The Effects of Background Music on Consumer Responses in a High-end Supermarket” **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Vol. 17, No.5, pp. 469-482.
70. VİLLİ, B. (2012) “Kadınların Kozmetik Ürünlerde Plansız Satın Alma Davranışları Üzerine Bir Plan Araştırması” **Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi**, Kütahya.
71. VIDA, I. (2008) “Atmospheric Music Fit As A Driver Of Shopper Store Evaluations And Their Behavioral Responses” **The Journal of Applied Business Research**, Vol.24, No.2, pp. 97-102.
71. YALCH, R. F. SPANGENBERG, E. (1990) “Effects of Store Music on Shopping Behavior” **Journal of Service Behavior**, Vol.4, No.1, p.31-39.
72. YALCH, R., SPANGENBERG, E. (1993) “Using Store Music for Retail Zoning: A Field Experiment” **Advances in Consumer Research**, Vol. 20, pp.632-636.
73. YALCH, R. F. SPANGENBERG, E. (2000) “The Effects of Music in a Retail Setting on Real and Percieved Shopping Times” **Journal of Business Research**, Vol.49, p.139-147.
74. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=ATMOSFER](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=ATMOSFER), Erişim:01.01.2018.

## ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DEĞİŞKEN VE SINIRSIZ KARIYER YÖNELİMLERİ ARACILIĞI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ

### THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT BY WAY OF BOUNDARYLESS AND PROTEAN CAREER ORIENTATIONS

Tahir AKGEMCİ\*, Mehmet SAĞIR\*\*, Gamze ŞENEL\*\*\*

\* Prof. Dr, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, takgemci@selcuk.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5936-7462>

\*\* Dr. Öğretim Üyesi, Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü, msagir@selcuk.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7081-5462>

\*\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, gamzesnl35@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2991-0812>

#### ÖZ

*Bilgi çağında işletmelerin en önemli kaynağının insan olduğunu düşündüğümüzde, örgütlerin başarısının işgörenlerine ne sunduğu ile doğru orantılı olarak değişiklik gösterdiğini görmekteyiz. İşgörenlerin ihtiyaçlarının sadece fiziksel olmadığı çağımızda, sosyal ve psikolojik ihtiyaçların karşılanması gerekliliği, işgöreni kaynak olarak gören örgütlerin yönetim felsefesidir. Bu anlamda örgütsel destek faaliyetleri insan kaynağının örgüte olan bağlılığını artırdığı gibi örgütsel başarının anahtarı olarak da değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, kariyer hedeflerinin işgörenlerin en önemli beklentisi olduğu gerçeğinden yola çıkarak, işgörenler örgüt dâhilinde kariyer hedefleri gerçekleştirilinceye kadar örgüte bağlılıklarını artırmaktadırlar. Dolayısıyla örgütsel destek faaliyetleri yanı sıra hem sınırsız hem de değişken kariyer yönelimleri ile sağlanacak örgütsel bağlılık, örgütsel başarının temelini oluşturmaktadır.*

*Bu çalışmada örgütsel desteğin, sınırsız kariyer yönelimi, değişken kariyer yönelimi ve örgütsel bağlılık üzerinde, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğu araştırılmıştır. Aynı zamanda örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin aracılık rolü oynayıp oynamadığı araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçları neticesinde; sınırsız kariyer yönelimi ve değişken kariyer yöneliminin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu, örgütsel desteğin hem her iki kariyer yönelimine hem de örgütsel bağlılığa etkisinin olduğu, yine örgütsel bağlılığa olan etkisinde de sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık, Sınırsız Kariyer Yönelimi, Değişken Kariyer Yönelimi, Yapısal Eşitlik

**Jel Kodları:** D23, M10, M12, M19, M54

#### ABSTRACT

*When we think that the most important source of the enterprises in their for mationage is human, we see that the success of the organizations has changed in proportion to what they*

*offer to their employees. Inourage in which the needs of employees are not only physical, the necessity of meeting social and psychological needs, is the management philosophy of the organizations that consider the employee as a resource. In this sense, organizational support activities are considered as the key to organizational success as well as in creasing the commitment of human resources to the organization. On the other hand, based on the fact that career goals are the most important expectations of employees, employees increase their loyalty to the organization as their career goals are realized with in the organization. Therefore, organizational support, as well as organizational commitment, which will be provided by both boundaryless and protean career or ientations, form the basis of organizational success.*

*In this study, it has been investigated to what extent organizational support is effective on boundaryless career or ientation, protean career orientation and to what extent boundaryless and protean career orientation are effective on organizational commitment. At the same time, it has been investigated whether unlimited and variable career orientations play an intermediary role in the effect of organizational support on organizational commitment. As a result of there search; It has been determined that unlimited career or ientation and variable career or ientation have an impact on organizational commitment and that organizational support has an impact on both career orientation and organizational commitment, and that unlimited and volatile career or ientations play an intermediary role in the effect of organizational commitment.*

**Keywords:** *Organisational Support, Organisational Commitment, Boundaryless Career Orientation, Protean Career Orientation, Structural Equation.*

**Jel Codes:** *D23, M10, M12, M19, M54*

## 1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada, sistemsel hareketlerin önemi günden güne artmaktadır. Bunun sonucunda da örgütler değişen koşullara ayak uydurabilmek adına, insan kaynağını destekleyerek bağlılık ve verimliliklerini arttırmayı hedeflemektedir. İşgörenlerde örgütler gibi değişen koşullara uyum sağlayabilmek için kariyer yönelimlerini değiştirip geliştirmektedir. Tüm bu bilgiler kapsamında örgütsel destek, örgütsel bağlılık, sınırsız kariyer ve değişken kariyer kavramları büyük önem kazanmaktadır.

Örgütsel destek, yöneticilerin işgörenine değer vermesini, işgöreninin iş güvenliğini sağlamasını, başarıları karşısında çalışanlarını ödüllendirmesini ve çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedef ve başarılarına ulaşabilmeleri için göstermiş oldukları çaba ve isteklerdir. İşgörenlerine örgütsel desteği sağlayan işletmeler

işgörenlerindeki örgütsel bağlılık duygusunu artırmaktadır. Yani örgütsel destek algısı yüksek olan işletmelerde örgüte bağlılık algısı da yükselmektedir.

Küreselleşme ile birlikte rekabet düzeyinin artması kişilerin kariyer kavramını yeniden ele almasına sebep olurken, yeni kariyer yönelimlerinin ortaya çıkmasına da yol açmıştır. Kariyer, bir meslekte elde edilen başarı ve uzmanlık alanı olarak ifade edilirken, kariyer yönelimlerinin de bu kavramla bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu da sınırsız ve değişken kariyer yönelimleri ile mümkün olabilmektedir. Sınırsız kariyer yönelimi, örgütsel kariyer eylemleri ile sınırlı kalmadan örgütten bağımsız kariyer beklentisi-planlaması içerisinde olmayı ifade etmektedir. Sınırsız kariyer yönelimi örgütsel sınırları, rolleri, pozisyonları ve işlerin niteliğini etkilemekte ve işe ait faaliyetlerin sadece bir örgütle sınırlandırılmayacağını ifade edilmektedir (Özdemir, 2013: 261). Sınırsız kariyer

yönelimini benimsemiş bireyler, sorumluluğun işletmede değil kendisinde olduğunu bilmekte ve kendini değerlendirirken kariyer geçişlerinde daha başarılı olmaktadır. Dinamik/değişken/her kalıba giren (protean) kariyer yaklaşımı ise, kişinin kendi tarafından yönlendirilen, bireysel olarak belirlenmiş hedeflere yönelik olan, psikolojik anlamda başarıya odaklanan kariyer yönelimini ifade etmektedir. Yani sınırsız kariyer, bireyin yetkinliklerini belirtirken değişken kariyer bireyin uyum ve öz kimliğini belirtmektedir.

Bu çalışmada öncelikle, örgütsel bağlılık duygusunun yaratılmasında örgütsel desteğin önemini ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın yaratılmasında örgütsel desteğin ve kariyer yönelimlerinin (Sınırsız kariyer yönelimi, Değişken kariyer yönelimi) etki dereceleri üzerinde durulmaktadır. Yine aynı şekilde örgütsel destek faaliyetleri algısının hem sınırsız kariyer yönelimine hem de değişken kariyer yönelimi üzerindeki etki dereceleri üzerinde durulmaktadır. İkinci olarak ise, örgütsel desteğin örgütsel bağlılık duygusu üzerindeki etkisinde hem sınırsız kariyer hem de değişken kariyer yönelimlerinin aracılık rolü oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Yapısal eşitlik modeli kurularak yapılan inceleme AMOS programı ile yapılmıştır.

Araştırmanın sorunsalı olarak örgütsel başarının yakalanması ve örgütsel çekiciliğin (kısmen işveren markası) yakalanması adına; örgütsel destek, kariyer yönelimleri ve örgütsel bağlılık arasında nasıl bir bağ vardır? Örgütsel bağlılık üzerinde hem sınırsız kariyer yönelimi hem değişken kariyer yönelimi hem de örgütsel destek ne derecede etkilidir? Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde kariyer yönelimlerinin aracılık rolü var mıdır? Bu soruların cevap bulması örgütsel başarı adına büyük önem arz etmektedir.

## 2. LİTERATÜR

### 2.1. Örgütsel Destek

Örgütün rekabet ortamına ayak uydurabilmesi için, işgörenin örgütte daha başarılı olması, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmesi ve örgüt için çaba göstermesi ile açıklanan örgütsel destek kavramı örgüt için büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel destek, bir örgütün işgöreninin refahına önem vermesi ve işgöreninin örgüte katkılarının bilincinde olması olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz vd. 2012: 4488). Nayır (2013: 90), işgörenin örgütü için yaptığı fedakârlıklar ve gösterdiği çabayı ifade eden örgütsel destek kuramının temelini; Blau'nun öne sürdüğü sosyal takas kuramının ve Gouldner'in öne sürdüğü karışıklılık kuramının oluşturduğunu belirtmektedir. Bu doğrultudan bakıldığında Malik vd. (2016: 74) örgütsel destek teorisini, işgörenin örgütten beklentilerinden kaynaklandığı şeklinde yorumlamaktadır. Yani, güçlü örgütsel destek algısına sahip işgören teorik olarak örgüte fayda sağlayan davranışlar gösterme eğiliminde olmaktadır (Kaplan vd. 2012: 389).

Örgütsel destek kuramına göre örgüt, işgöreninin başarılar karşısında ödüllendirilmesi ve onların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının giderilmesi, işgörenin kendilerine değer verildiği yönündeki inançlarını pekiştirerek işleri konusunda gösterdikleri çabaların giderek artmasına ve örgütün kendi iyilikleri doğrultusunda fedakârlık yaptığı düşüncesini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Yılmaz vd. 2012: 4489). Sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanan işgörenin, örgütüne ne derece katkı sağladığı değerlendirilmekte ve örgüt onların mutluluğu için çaba harcamaktadır (DeConick, 2010: 1351).

Ayrıca örgütsel desteğin örgüte yönelik duygusal bağlılığı artırma konusunda bir araç olduğu (Meyer vd., 2002) ve yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip olan işgörenin örgütün amaçlarına katkı sağlamak konusunda kendilerini daha çok

zorlayacakları ileri sürülmektedir (Lynch vd., 1999'den Akt: Tokgöz, 2011: 369). Dolayısıyla örgütler, işgörenine sağladıkları örgütsel destekle, onların mutluluklarına değer verdiklerini, aynı ortamı paylaşmaktan zevk aldıklarını ve örgüte sağladıkları katkıların farkında olduklarını işgörenin ait olma, saygı görme ve başkalarından onay görme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. (Yılmaz vd. 2012: 4488).

Demirel (2013: 225) ve Özdevecioğlu (2003: 117-118) destekleyici bir örgütte bulunması gerekli özellikleri şu şekilde belirtmektedir:

- *İşgörenin yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak:* İşgören kendi fikirlerinin ve mutluluklarının önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde örgütte değişiklikler yapıldığını bilirse, bu onlar açısından destek olarak algılanmaktadır. İşgörenin örgütsel desteği algılayabilmesi için, saygı, onaylanma ve insancıl davranış gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir.
- *İşgören için nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek:* İşgörenin beklentilerinden biri de iş güvenliğidir. Hataların hoşgörüsü ile karşılanacağı, başarılı olduğu takdirde işyerinde çalışmaya devam edileceği, her an işletme dışı kalmayacağı duygusu çalışanlarda destek olarak algılanacaktır.
- *Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak:* Örgüt ikliminin yani örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek düzeyde ve pozitif olması hem işgöreni motive edecek hem de destek olarak algılanacaktır.
- *Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek:* İşgören açısından hak

ettiği zaman bunun karşılığını almak önemli olarak görülmektedir. Örgüt içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin haksız taraf tutmaları destek açısından olumsuz algılanmaktadır.

- *İşgöreni önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak:* Örgüt içerisinde sosyal bir varlık olan işgören, kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini, takdir edilmesini beklemektedir. Böyle davranan yöneticiler, işgörenin gözünde destekleyici yönetici olarak algılanmaktadır.
- *İşgörenin katkılarına değer vermek:* İşgörenin katkılarına değer verilmesiyle birlikte, çalışanların örgütsel bağlılıkları artmakta, performans ve örgüte sadakat düzeyleri yükselmektedir.
- *İşgörenin inançlarını güçlendirmek:* İşgören örgütün ve örgütle birlikte kendi geleceklerinin (mesleklerinin – işlerinin) geleceğine diğer bir ifadeyle ortak başarıya inanmalarının sağlanması örgütsel destek algılamalarını güçlendirmektedir.

Özet olarak, örgütün işgörenin ihtiyaçlarını karşılayarak, onların sosyo-ekonomik yönlerini geliştirme fırsatının örgütsel destek ile mümkün olduğu ve bununla birlikte işgörenin kendisinin önemsendiğini düşünerek örgütün amaçları doğrultusunda hareket ettiği söylenebilmektedir.

## 2.2.Kariyer Yaklaşımları: Sınırsız ve Değişken Kariyer

Geçmişten günümüze kadar olan iş yaşantısında, bireylerin toplum tarafından kabul görmeleri ve daha iyi imkanlarda iş olanaklarını elde etmeleri için kariyerlerine önem vermeleri gerekmektedir.

Türkçeye, Fransızca 'carrière' sözcüğünden aktarılan kariyer kavramı, Latince 'carrus/at arabası' ve 'carrera/yol' İngilizce ise; 'career/meslek' anlamlarında da kullanılmaktadır (Salihoğlu, 2014: 6). TDK'nın yayınlamış olduğu Büyük Türkçe Sözlükte ise kariyer, "bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve

uzmanlık” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2017). Mesleki nitelik artışının, mesleki ve akademik açıdan tanınan çeşitli katmanlar ve derece düzeyinde sınıflara yükselmesine verilen genel ad kariyer olarak adlandırılmaktadır (wikipedia, 2017). Kariyer, genel anlamıyla seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda sorumluluk üstlenmek, statü kazanmak ve saygınlık elde etmek anlamı taşımaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2009: 45).

Kariyer, iş görenin örgütüne yönelik davranışlarını, kariyer hedeflerini örgüt tarafından yerine getirilen faaliyetleri, bireyin kendi gereksinimleri ile örgütün gereksinimleri arasındaki uyumun sağlanması gibi konuları kapsamakta ve günümüzde örgütler, işgörenin kariyer seçimini geliştirmesine yönelik çeşitli çalışmalar yapmaktadır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 148).

Genel olarak kariyer işgörenin, kişisel hedeflerini geliştirmesini ve bu hedefler ile tanınmasını içermektedir (Goulet ve Singh, 2002: 75).

Sosyo-ekonomik, teknolojik ve siyasal gelişmelerin yaşanması ve rekabet ortamının artması ile birlikte yeni yönetim yaklaşımları da ortaya çıkmakta, örgütler yönetsel değişiklikler yaparak işgöreninin meslek tercihlerine ve yaşam standartlarına önem vermektedir. Bu durum ise kariyer kavramının değişik açılardan ele alınmasını sağlamakta ve yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu yeni kariyer yaklaşımları sınırsız ve değişken kariyer yaklaşımları olarak değerlendirilmektedir.

### 2.2.1. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Gerek dünyada gerekse ülkemizde küreselleşme ile birlikte örgütler sürekli birbirleri ile rekabet içerisinde bulunmaktadır. Artan rekabet koşulları ile birlikte örgütler yapılarında değişim süreci göstermektedir. Yapısında değişimi gerçekleştiremeyen örgütler yaşamlarını devam ettirememekte ya da küçülme yoluna gitmektedir. Örgütler yapısal değişim sürecin de kariyer yaklaşımlarına önem

vermekte ve yeni kariyer yaklaşımı olarak da bilinen sınırsız kariyer yaklaşımı, örgütte yapılan faaliyetlerin örgütle sınırlandırılmamayı, örgütten bağımsız olma durumunu ifade etmektedir.

Bireyin farklı örgütlerdeki kariyerini ifade eden sınırsız kariyer kavramı ilk kez M.B. Arthur (1994) tarafından Journal of Organizational Behavior’ın özel bir sayısında ele alınmıştır. Sınırsız kariyer yaklaşımı, kariyer alanındaki araştırmalara 1994’ten itibaren canlılık getirmekte olup; bu kavram kariyerin, örgütsel sınırların ötesine geçerek açıklanabilmesine yönelik çok daha esnek bir çerçeve sağlamaktadır (Pringle ve Mallon, 2003: 839). Sınırsız kariyer, psikolojik ve fiziksel anlamda değişkenliğe açık olan yani örgütsel kariyerin özelliklerini taşımayan bir kariyer yönelimi anlamına gelmektedir. Sınırsız kariyer, kariyer açısından tek bir örgüte bağlılığı içermemekte, çok sayıda iş değiştirmeyi kapsamaktadır (Tunçer, 2012: 13). Sınırsız kariyer kavramı Briscoe ve arkadaşları (2006), tarafından “sınırsız düşünme” ve “örgütlerarası hareketlilik” olmak üzere iki alt boyutta ele alınmaktadır.

- *Sınırsız düşünme boyutu*; bireyin örgütü dışındaki kişilerle iş ilişkiler kurma ve sürdürmeye çalışmasına ilişkin istek düzeyi olarak ifade edilmektedir.
- *Örgütlerarası hareketlilik boyutu*; örgüt sınırlarını rahatlıkla aşma, örgütsel sınırların ötesinde aktif iş ilişkileri kurma ve sürdürme gibi konularda istekli bireyleri ifade etmektedir (Salihoğlu, 2014: 18).

İşgören kariyer hedeflerini oluştururken sadece kendi çalıştığı örgütle sınırlandırmamakta ve daha geniş bir bakış açısıyla hedeflerini belirlemektedir. Kişisel gelişim açısından işgören farklı bilgi kaynaklarından yararlanmaktadır. Kişisel gelişimini tamamlayan işgören, kendisini doğru analiz etmekte ve kariyerinde hedefe ulaşması yolunda tutarlı ve sağlam adımlarla ilerlemektedir.

Pang (2003: 812), örgütlerde bulunan iş derecelendirme, kademe yükseltme ve



indirmeler ile kariyer düzleşmesi sonuçlarından dolayı örgütsel kariyer kavramının geçerliliğini sorgulamaktadır. İşgörenin örgütü dışındaki örgütlerden, dış bağlantılardan kaynaklanan sınırsız kariyer, geleneksel örgütsel sınırların ortadan kalktığı kariyer modelleri için kullanılmaktadır (Arthur ve Rousseau 1996: 30). Sosyo-ekonomik düzensizlik, belirsizlik ve karışıklık ortamını açıklamada sınırsız kariyer kavramından yararlanılmaktadır (Seymen, 2004: 87). Sınırsız kariyer örgütsel sınırları, rolleri, pozisyonları ve işlerin niteliğini etkilemekte ve işe ait faaliyetlerin sadece bir örgütle sınırlandırılmayacağı ifade edilmektedir (Özdemir, 2013: 261). Bir örgüte bağlı kalmaktan öte iş fırsatlarının değerlendirilmesi olarak ifade edilen sınırsız kariyer yaklaşımında işgören, başka örgütlerde yada örgütünün diğer iş bölümleri arasında kariyer hareketliliği yapabilmektedir (Akın, 2005: 6). Sınırsız kariyer, literatürde iki boyutta değerlendirilmektedir. Sınırsız kariyer zihniyetindeki bir kişi, değişen iş ortamında farklı fiziksel ve psikolojik hareketlilik düzeyleri ile nitelenen bir kariyeri izleyerek yol almaktadır. Bu kariyer biçimi kişilerin mutlaka fiziksel veya istihdam hareketliliği anlamına gelmemektedir.

Sınırsız kariyer, sınırsızlığı ifade eden altı unsurdan oluşmaktadır (Özer ve Kale, 2012: 175):

- Mesleki sınırları aşma,
- Örgüt sınırlarını aşma,
- İstihdam ilişkilerindeki değişiklikler,
- Diğer meslek ve sektörlerle sosyal ve mesleki ağ kurma,
- Roller arasındaki sınırları aşma ve
- Rol içindeki sınırları aşma.

Sınırsız kariyer özellikleri ise, şu şekilde sıralanmaktadır (Arthur ve Rousseau, 1996'dan Akt: Özer ve Kale, 2012: 175):

- Silikon Vadisi kariyerine benzer hareketlilik,
- İşletme dışında revaçta olan işleri takip etme,

- Dış ağlar ya da bilgi kaynakları yardımıyla çalışma,
- Kariyer konusunda örgüt sınırlarını aşma,
- Kişisel ya da ailevi nedenlerle var olan kariyer fırsatlarını reddetme ve
- Örgüt ötesinde kariyer fırsatları arama.

Bu özellikler sınırsız kariyerin hem objektif hem de subjektif yanlarını yansıtmaktadır. Objektif yanı hareketliliği; subjektif yanı da hareketliliğin sınırsızlığını ifade etmektedir (Inkson, 2006: 54). Sınırsız bir kariyerin temel özellikleri; birçok işletmeye taşınabilir beceriler, bilgiler ve yetenekler taşınması; işin kişisel açıdan anlamlı bulunması; çalışırken dinamik öğrenme sağlanması; çok sayıda bağlantının ve eşitleriyle öğrenmenin geliştirilmesine olanak vermesi ve kariyer yönetimine ilişkin bireysel sorumluluk gerektirmesi olarak sıralanmaktadır (Dikili, 2012: 477).

Kale ve Özer (2012)'e göre ise “*Sınırsız kariyer eğilimi olan birey, örgüt basamaklarında yükselmekten çok yatay, dikey ve sarmal hareketler dizisi sergilemektedir bu hareketler, bireye öğrenme ve gelişim fırsatları sunmakta; yeni beceri ve iş deneyimlerine açık olmasını sağlayarak güncel ve pazarlanabilir kalmasını ve bireyin istihdam edilebilirliğini kolaylaştırmaktadır.*” Sınırsız kariyer; esneklik, uyum ve kendini değerlendirme yeteneği olan bireyin kariyer geçişlerinde daha başarılı olmasını sağlamak ve sorumluluk örgütte değil bireyin kendisinde olmaktadır (Arthur, 1994: 304).

### 2.2.2. Değişken Kariyer Yaklaşımı

Dinamik/değişken/her kalıba giren (protean) kariyer yaklaşımı 21.yüzyılın yeni kariyer yaklaşımlarından biridir. Pek çok yazar bu kariyer yaklaşımı üzerine inceleme yapmaktadır. Bu kavram genel olarak, örgüt değil birey tarafından yönlendirilen ve birey ile çevre arasındaki ilişkiler değişim gösterdikçe, birey tarafından zaman sürecinde tekrar oluşturulan kariyeri ifade etmektedir (Seymen, 2004: 91).

İlk kez Hall tarafından 1976'da ileri sürülen, kariyerin değişen doğasını yakalayan değişken kariyer yaklaşımı 1990'ların sonlarında dikkat çekmeye ve kabul görmeye başlamıştır (Hall 1976'dan Aktaran: Baruch,2014: 12). Değişken kariyer, kişilerin kendilerinin yönlendirdiği ve değerlerine göre oluşturduğu mesleki davranışlar sayesinde ortaya çıkan, kariyer başarısına odaklanmaktadır (Briscoe ve vd,2006: 30). Değişken kariyer, isteyerek ya da istek dışı olarak çok çabuk şekil değiştirebilen kariyeri anlatmaktadır. Bireyler, örgütlerinden sınırlı ölçüde destek sağlayarak, kendi kariyerlerini kontrol edebilmekte ve eskisinden farklı olarak, geleceğe dönük her bir kariyer hareketini giderek daha az planlayabilmektedir (Allred vd., 1996: 23). İşgörenin kariyerini şekillendirebilmesi için örgüt plan program çerçevesinde uygun bir ortam hazırlayarak, bireyin değişken kariyer yaklaşımına yönelmesini sağlamaktadır (Akin 2005: 7). Değişken kariyer yaklaşımının özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır (Salihoğlu, 2014: 20).

- Değişken kariyer yaklaşımında bireylerin kendi kendine yönlendirilen davranışa sahip olması durumu başarı odaklı motivasyonu ortaya çıkarmaktadır.
- Çalışan kariyerine, kişisel hedeflerine ve prensiplerine uygun davranarak motive olmaktadır. Bu durum kariyerin değerlere göre yönlendirildiğini ifade etmektedir.
- Bireyin kronik yaşı önemli değilken, kariyer yaşı önemli olmaktadır.
- Çalışanın başarılı olabilmesi için teknik bilgiden, öğrenme bilgisine, iş güvenliğinden istihdam edilebilirliğe, örgütsel kariyere değişken kariyere doğru değişim gereklidir.
- Kariyer sürekli devam eden kişisel bir yolculuktur.

Değişken kariyer kavramı, yalnızca kariyerin sınırsızlığını ve esnekliğini kapsamakla kalmayıp aynı zamanda bireylerin değişen öz gereksinimlerinin

karşılansında kariyeri nasıl biçimlendirdikleri ve tekrar şekillendirdiklerini de içine almaktadır.

Geçmişte sözleşme örgütleyken, dinamik kariyer sözleşmesinde kişinin kendisiyle olmaktadır. Bu durum işgörenin, geleneksel kimliklerini tehdit eden yeni olanaklara, belirsizliklere ve güvencesizliğe verecekleri tepkilerin nasıl kavramsallaştırılabileceğini anlamada yararlı bir yol olarak değerlendirilmektedir. (Harley vd.,2004: 341).

Sınırsız kariyer ile değişken kariyer tanımlarken aralarındaki farklılıkları ortaya koymak da oldukça önemlidir. Bu iki kavram birbiri ile ilişkili olmasına rağmen sınırsız kariyer temel olarak kariyer çevresini ve bireyin o çevredeki yetkinliklerini belirtmekte; değişken kariyer ise daha çok uyum ve kimlik ile ilgili olduğu söylenebilmektedir (Lips-Wiersma ve Mcmorland, 2006).

### 2.3.Örgütsel Bağlılık

Artan rekabet ortamı ile beraber örgütler çevresel koşullara ayak uydurabilmek için işgörelere değer vermekte aynı değer ve sadakati işgörelenden de beklemektedir. İşgörelenin gösterdiği sadakat davranışı örgütsel bağlılığın temelini oluşturmaktadır.

İşgörelenin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğine *örgütsel bağlılık* denilmektedir (Gözen, 2007: 38). Örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket eden işgörelenin, zaman içerisinde işini benimsemesi ve örgütte kalma isteği örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir (Boylu vd.2007: 56). Örgütsel bağlılık, örgütün hedeflerine ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul ile karakterize edilen ve örgüt adına önemli bir gayret sarf etmek isteyen bir işgörelenin örgütle özdeşleşmesi ve organizasyona katılımı olarak tanımlanabilmektedir (Janssen, 2004: 57). İşgörelenin örgüte bağlılığını arttırabilmek için bağlılığı etkileyen faktörler üzerine odaklanılan literatür araştırmalarında; çalışma süresi, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durum gibi unsurların bağlılığın en önemli belirleyiciler olduğu bulgusuna

ulaşmaktadır. Ayrıca, iş alternatiflerinin bulunması, ödül sistemi, işgörene tanınan fırsatlar, kariyer gelişim fırsatları, iş güvenliği, değerler ve hedefler de örgütsel bağlılığı etkilemektedirler (Uçkun vd. 2013: 72). Gözen (2007: 38), örgütsel bağlılığı üç şekilde tanımlamaktadır:

- İşgörenin örgütün üyesi olmak için güçlü istek duyması,
- Örgüt yararı için işgörenin yüksek düzeyde çaba harcamayı istemesi,
- İşgörenin örgütün hedef ve değerlerini benimseyip kabullenmesi.

Örgütsel bağlılık genel anlamda; normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak üç boyutta ele alınmaktadır (Meyer ve Allen, 2016: 68). İşgörenin çalıştığı kuruma karşı oluşan zorunluluk hissini temel alan normatif bağlılık işgörenin örgütte çalışmaya devam etmesini sağlamaktadır (Çoban, 2013: 19).

*Normatif bağlılık:* İşverene karşı devam eden sadakatın sonucu veya örgütün işgöreni katlandığı eğitim giderleri gibi işgörenin edindiği faydaların karşılığını verme hissiyle gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Aslan, 2008: 165).

*Duygusal bağlılık:* İşgörenin örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı mutlu olmalarını sağlayan bireysel ve örgütsel değerlerin birbirileriyle uyumlu olması sonucu oluşan bağlılığa denilmektedir (Demirel, 2008: 184). İşgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul etmekte ve örgütün bir parçası olarak kalmayı istemektedir. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığını göstermektedir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendin iörgüte adanmış ve sadık işgörendir. Böyle işgören, işe karşı olumlu tutum sergiler ve gerektiğinde ek çaba göstermektedir (Bayram, 2005: 129).

*Devam bağlılığı:* İşgörenin örgütte kalmaya devam etme isteğini, örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı

olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır (Gündoğan, 2009: 50).

İşgörenin bağlılık tutumlarını daha iyi kavrayabilmek için her üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerekmekte (Meyer ve Allen, 2016: 69) ve işgörenin örgütlerine duyduğu bağlılık türünün derecesini anlamada yöneticilere yol gösterici olmaktadır (Eğilmezkol, 2011: 42). Her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmakta ve yoğun duygusal bağlılığı olan işgören istediği için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan işgören zorunlu olduğu için, daimi bağlılığı güçlü olan işgören ise ihtiyaç duyduğu için örgütte kalmak istemektedir (Çetin, 2004: 91–92).

Örgütsel bağlılık, bir diğer açıdan mesleki bağlılıkla ilgili bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Aslan, 2008: 165). Mesleğe bağlılık, bireylerin mesleklerini daha iyi icra edebilmede kendilerini teknik açıdan geliştirebilmede harcadıkları zaman ve çaba olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2001: 56). Örgüte ve mesleğe bağlılığın farklı ve birbirini dışlayan tutumlar olduğu yönündeki görüşlere rağmen mesleğe bağlılığın, örgütsel bağlılığın bir faktörü olabileceği üzerinde yapılan araştırma bulguları, mesleğine bağlı işgörenin, aynı zamanda örgütlerine de bağlı olabilecekleri yönündeki görüşleri doğrulamaktadır (Boylu, 1999: 241).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir (Balay, 2000: 1):

- İlk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile;
- İkinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla;
- Üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle;
- Dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenin kişisel özellikleriyle ve

- Son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir.

Örgütlerde, işgören davranışlarının öngörücüsü olarak tespit edilen örgütsel bağlılık, işgören ve örgüt arasında, işgörenin örgütten ayrılmasında veya örgütte gönüllü olarak çalışmasında psikolojik bir bağlantı olarak tanımlanmaktadır (Abbott vd. 2005: 532). Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, işgörenin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Balay, 2000).

İşgörenine örgütsel desteği hissettirebilen örgütler, işten ayrılmalarını engellemekte ve onların örgüte bağlanmalarını sağlamaktadır. Kendi örgütü için çabalayan işgören başka örgüt aramamaktadır. Örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olan örgütsel desteği algılama, iş performansı, işe devam, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı; işgücü devir oranı ve işten ayrılma ile negatif ilişkili olmaktadır (Aykan, 2007: 127). Genel olarak örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenin kendilerine örgütün yeteri kadar değer vermediğini hisseden işgörene oranla, örgütsel bağlılığı daha yüksek olmakta ve bu işgören daha fazla sorumluluk almakta, yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Ayrıca örgütsel destek algısının örgüte olduğu gibi bireye de fayda sağladığı görülmektedir (Aykan, 2007: 127). İşgörenin iş stresi azalmakta ve işgören kendilerini örgüt içerisinde daha mutlu, huzurlu hissetmektedir.

### 3.METODOLOJİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Bu çalışmada hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan bankacılık sektöründe

çalışan işgörenin örgütleri tarafından desteklenerek sınırsız ve değişken kariyer yönelimleri ile örgütsel bağlılık arasındaki etki ve ilişkiyi ölçmek amaçlanmaktadır. Yine bankacılık sektöründeki işgörenlerin hem sınırsız hem de değişken kariyer yönelimlerine yönelik algılarını ölçme araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

Çalışmada ilk olarak, yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilere dayanarak araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Çalışmada ilişkinin ölçülmesinin yanı sıra örgütsel desteğin sınırsız ve değişken kariyer yönelimleri aracılığı ile örgütsel bağlılığa etkileri konusu ile ilgili olarak yapılan bir çalışma bulunmamasından dolayı elde edilecek sonuçların literatüre zenginlik katacağı ve bankacılık sektörü çalışanlarının iş ve özel hayatlarının örgütte yaşanabilecek olan olumsuzluklara karşı denge sağlamada büyük katkılar elde edeceği düşünülmektedir.

Örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkileri ile ilgili hipotezler ayrı ayrı oluşturulmuştur. Bununla birlikte örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkilerinde sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin aracılık rolü olup olmadığı üzerine iki model oluşturulmuştur. Çalışmanın konu ve uygulama kapsamı doğrultusunda alt amacı oluşturan ve kariyer yönelimleri algısını ölçmek amacı ile H1-H10 hipotezleri;

**H1-**Cinsiyet, değişken kariyer yönelimi algısında istatistiki olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

**H2-** Cinsiyet, sınırsız kariyer yönelimi algısında istatistiki olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

**H3-** Yaş, değişken kariyer yönelimi algısında istatistiki olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

**H4-** Yaş, sınırsız kariyer yönelimi algısında istatistiki olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

**H5-** Eğitim durumu, değişken kariyer yönelimi algısında istatistiki olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

**H6-** Eğitim durumu, sınırsız kariyer yönelimi algısında istatistiki olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

**H7-** Gelir, değişken kariyer yönelimi algısında istatistiki olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

**H8-** Gelir, sınırsız kariyer yönelimi algısında istatistiki olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

**H9-** İş bölümü, değişken kariyer yönelimi algısında istatistiki olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

**H10-** İş bölümü, sınırsız kariyer yönelimi algısında istatistiki olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

Sturges ve ark. (2002) ile Çakmak ve Ofluoğlu (2012) çalışmalarında kariyer yönelimlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri olduğu şeklindeki bulguları doğrultusunda H13 ve H15, DeviMageshkumar (2016) ile Fakhraei ve ark. (2015) nın çalışmalarında örgütsel desteğin örgütsel bağlılık arasındaki etki ve ilişki bulguları doğrultusunda H12, benzer şekilde, Kraimerve ark. (2011) nın çalışmalarında ki, örgütsel desteğin kariyer yönelimleri ile ilgili bulgular doğrultusunda H11 ve H14; literatürdeki çalışmalar ışığında aracılık rolü ile ilgili H16 ve H17;

**H11-** Örgütsel destek, değişken kariyer yönelimi üzerinde **pozitif ve anlamlı** etkiye sahiptir.

**H12-** Örgütsel destek, örgütsel bağlılık üzerinde **pozitif ve anlamlı** etkiye sahiptir.

**H13-** Değişken kariyer yönelimi, örgütsel bağlılık üzerinde **pozitif ve anlamlı** etkiye sahiptir.

**H14-** Örgütsel destek, sınırsız kariyer yönelimi üzerinde **pozitif ve anlamlı** etkiye sahiptir.

**H15-** Sınırsız kariyer yönelimi, örgütsel bağlılık üzerinde **pozitif ve anlamlı** etkiye sahiptir.

**H16-** Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, değişken kariyer yöneliminin **aracılık rolü** vardır.

**H17-** Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, sınırsız kariyer yöneliminin **aracılık rolü** vardır; hipotezleri oluşturulmuştur.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan özel banka işletmeleri örneklemi ise Konya’da faaliyet göstermekte olan özel banka işletmeleri oluşturmaktadır. Banka işletmelerine gönderilen toplam 400 anketten 350 adet dönüş sağlanmıştır. Dönüş yapan anketlerden 320 adedi bilimsel açıdan kullanılabilir nitelikte olmasından dolayı analize dâhil edilmiştir. 50 adet anket boş olduğundan dolayı, 30 adet anket ise bilimsel açıdan kullanılmayacak nitelikte olmasından dolayı analize dâhil edilmemiştir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla araştırma verilerinin elde edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında örgütsel destek ile ilgili sorular Forootan (2012), örgütsel bağlılık ile ilgili sorular Chair vd. (2014), sınırsız ve değişken kariyer yönelimleri ile ilgili sorular ise Briscoe vd. (2006)’nin çalışmalarından alınmıştır. Hem akademik alanda hem de sektörde uzman kişilerin görüşleri alınıp bankacılık işletmelerine uyarlanarak pilot uygulama için hazır hale getirilmiş ve pilot uygulama gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmını tamamlamak için dört bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Anketin birinci bölümünde, örgütsel destek ile ilgili 8 ifade bulunmaktadır. İkinci bölümünde, banka işletmelerinin örgüte bağlılıklarını ölçmeye yönelik faktörlerin işletme yöneticileri ve çalışanları açısından ne derece önem taşıdığını araştırmak için toplam 11 ifade bulunmaktadır. Üçüncü aşama ve dördüncü aşamada ise örgütsel desteğin sınırsız ve değişken kariyer yönelimleri ile örgütsel bağlılığa etkilerinin araştırıldığı sınırsız kariyer yönelimleri ile ilgili 12 ifade,

değişken kariyer yönelimleri ile ilgili ise 14 ifade yer almaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların, bu değişkenleri 5'li Likert ölçeğine göre yanıtlamaları istenmiştir (1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3:

Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum). Anketin son bölümünde ise demografik bilgiler ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Tablo 1:Likert Tipi Ölçeklerde Güvenilirlik (Araştırma Uygulaması)

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Örgütsel Destek	,900	8
Örgütsel Bağlılık	,758	11
Sınırsız Kariyer Yönelimleri	,802	12
Değişken Kariyer Yönelimleri	,920	14

Bu sonuçlara göre (Tablo 1 ) anketin ölçeklerinden örgütsel bağlılığın güvenilirliği  $.8 > \alpha \geq .7$ 'ye göre kabul edilebilir, sınırsız kariyer yönelimlerinin güvenilirliği  $.9 > \alpha \geq .8$ 'e göre iyi ve örgütsel destek ve değişken kariyer yönelimlerinin güvenilirliği ise  $\alpha \geq .9$ 'a göre mükemmel boyuttadır.

#### 3.4. Araştırmanın Bulguları

Anketi değerlendirmeye alınan 320 katılımcının 162'si (% 50,6) erkeklerden, 158'i (% 49,4) bayanlardan oluşmaktadır. Çalışanların 60'ı(%18,8) 18-24 yaş aralığında, 174'ü (%54,4) 25-34 yaş aralığında, 74'ü (%23,1) 35-44 yaş aralığında ve 12'si (%3,8) ise 45 yaş ve

üzerindedir. Çalışanların 26'sı (%8,1) ilköğretim, 74'ü (%23,1) lise ve 194'ü (%60,6) lisans, 26'sı (%8,1) lisansüstü mezundur. Banka işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmaya katılanların 34'ü (%10,6) üst düzey yönetici, 30'u (%9,4) orta düzey yönetici, 58'i (%18,1) alt kademe yönetici ve 198'i (%61,9) ise yönetici olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların 20'si (%6,2) 500-1000 TL, 64'ü (%20,0) 1000-1500 TL, 98'i (%30,6) 1500-2000 TL, 138'i (%43'1) 2000 TL üstü gelire sahip olmaktadır.

Analizler yapılan normallik testi doğrultusunda 'P' değeri 0,05'ten küçük olduğu ve homojen dağıldığı için Mann-Whitney-U testi ile yapılmıştır

Tablo 2: Cinsiyete Göre Örgütsel Desteğin, Sınırsız Kariyer Yönelimleri ve Değişken Kariyer Yönelimleri Aracılığı ile Örgütsel Bağlılığa Etkilerine Yönelik Mann-Whitney Testi

	Cinsiyet	Kişi Sayısı(N)	Ortalama	Std. Hata Ortalaması	Mann-Whitney	P
<b>Sınırsız Kariyer Yönelimleri</b>	BAY	162	3,4383	,04526	4,447	<b>,035</b>
	BAYAN	158	<b>3,5802</b>	,04957		
<b>Değişken Kariyer Yönelimleri</b>	BAY	162	3,6481	,05313	3,346	,068
	BAYAN	158	3,7948	,06015		

Mann-Whitney testi sonucunda cinsiyetin değişken kariyer yönelimleri puanları arasında ( $p > 0,05$  olduğundan) anlamlı fark ortaya koymamaktadır. Yapılan analizlere göre standart hatalar normal düzeydedir. Bu durum testin geçerliliğini göstermektedir.

Buna göre bayan çalışanların ortalama puanları ile erkek çalışanların ortalama puanları birbirine yakın veya aynıdır. Sınırsız kariyer yönelimlerinde bayan çalışanlar bay çalışanlara göre daha fazla puan ortalamasına sahip olduğundan,

Mann-Whitney-U testine göre (p=0,035<0,05 olduğundan) anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, cinsiyet değişkeni kariyer yönelimi algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H1) olarak kurulan hipotez desteklenmemektedir. Cinsiyet sınırsız kariyer yönelimi algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H2) olarak kurulan hipotez desteklenmektedir.

Tablo 3:YaşaGöre Örgütsel Desteğin, Sınırsız Kariyer Yönelimleri ve Değişken Kariyer Yönelimleri Aracılığı ile Örgütsel Bağlılığa Etkilerine Yönelik Mann-Whitney Testi

	Yaş	Kişi Sayısı (N)	Ortalama	Std. Hata	Kruskal-Wallis	P
<b>Sınırsız Kariyer Yönelimleri</b>	18-24	60	3,4639	,09502	,758	,519
	25-34	174	3,5460	,04332		
	35-44	74	3,4865	,06476		
	45+	12	3,3194	,17553		
<b>Değişken Kariyer Yönelimleri</b>	18-24	60	3,5548	,09627	2,270	,080
	25-34	174	3,7496	,05353		
	35-44	74	3,7259	,07547		
	45+	12	4,0952	,29911		

Kruskal-Wallis testi sonucunda yaşın sınırsız kariyer yönelimleri ve değişken kariyer yönelimleri puanları arasında (p>0,05 olduğundan) anlamlı fark ortaya koymamaktadır. Yapılan analizlere göre standart hatalar normal düzeydedir. Bu durumda testin geçerliliğini göstermektedir. Buna göre, çalışanların yaşlarının ortalama

puanları birbirine yakın veya aynıdır. Bu sonuçlara göre yaş, değişken kariyer yönelimi algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H3) ve yaş, sınırsız kariyer yönelimi algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H4) olarak kurulan hipotezler desteklenmemektedir.

Tablo 4: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Desteğin, Sınırsız Kariyer Yönelimleri ve Değişken Kariyer Yönelimleri Aracılığı ile Örgütsel Bağlılığa Etkilerine Yönelik Mann-Whitney Testi

	Eğitim Durumu	Kişi Sayısı (N)	Ortalama	Std. Hata	Kruskal-Wallis	P
<b>Sınırsız Kariyer Yönelimleri</b>	İlköğretim	26	<b>3,6987</b>	,13342	4,595	<b>,004</b>
	Lise ve dengi	74	3,3108	,08077		
	Lisans	194	3,5713	,03667		
	Lisansüstü	26	3,4103	,14668		
<b>Değişken Kariyer Yönelimleri</b>	İlköğretim	26	3,4066	,18596	4,155	<b>,007</b>
	Lise ve dengi	74	3,6042	,08991		
	Lisans	194	<b>3,8262</b>	,04603		
	Lisansüstü	26	3,5769	,14346		

Kruskal-Wallis testi sonucunda eğitim durumu sınırsız kariyer yönelimleri ve değişken kariyer yönelimleri puanları arasında (p<0,05 olduğundan) anlamlı fark ortaya koymaktadır. Sınırsız kariyer yönelimlerinde, ilköğretim mezunu çalışanların puan ortalaması en yüksek, lise ve dengi, lisans ve lisansüstü okul mezunu

çalışanların en düşük ve eşit puan ortalamasına sahip olduğu ve Kruskal-Wallis testine göre (p=0,004<0,05) anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Değişken kariyer yönelimlerinde, lisans mezunu çalışanların puan ortalaması en yüksek, ilköğretim, lise ve dengi ve lisansüstü okul mezunu çalışanların en düşük ve eşit puan

ortalamasına sahip olduğu ve Kruskal-Wallis testine göre ( $p=0,007<0,05$ ) anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre eğitim durumu, değişken kariyer yönelimi algısında istatistik olarak anlamlı farklar

ortaya koymaktadır (H5) ve eğitim durumu sınırsız kariyer yönelimi algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H6) olarak kurulan hipotezler desteklenmektedir.

Tablo 5: Gelire Göre Örgütsel Desteğin, Sınırsız Kariyer Yönelimleri ve Değişken Kariyer Yönelimleri Aracılığı ile Örgütsel Bağlılığa Etkilerine Yönelik Mann-Whitney Testi

	Gelir	Kişi Sayısı (N)	Ortalama	Std. Hata	Kruskal - Wallis	P
Sınırsız Kariyer Yönelimleri	500-1000TL	20	3,3083	,20485	1,248	,293
	1000-1500TL	64	3,4453	,09072		
	1500-2000TL	98	3,5289	,04739		
	2000TL üstü	138	3,5519	,04833		
Değişken Kariyer Yönelimleri	500-1000TL	20	3,0929	,20896	7,273	,000
	1000-1500TL	64	3,6027	,09091		
	1500-2000TL	98	3,7726	,06638		
	2000TL üstü	138	<b>3,8292</b>	,05756		

Kruskal-Wallis testi sonucunda gelir durumu sınırsız kariyer yönelimleri puanları arasında ( $p>0,05$  olduğundan) anlamlı fark ortaya koymamaktadır. Buna göre çalışanların gelir durumu ne olursa olsun ortalama puanları bir bire yakın veya aynıdır. Değişken kariyer yönelimlerinde ise, 500-1000TL aralığında gelir durumu olan diğer gelir durumundaki çalışanlardan daha fazla puan ortalamasına sahip olduğundan anlamlı bir fark ortaya

koymaktadır ( $p=0,000<0,05$ ). Bu sonuçlara göre gelir durumu gelir durumu sınırsız kariyer yönelimleri algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H8) olarak kurulan hipotez desteklenmemektedir. Gelir durumu, değişken kariyer yönelimi algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H7) olarak kurulan hipotez desteklenmektedir.

Tablo 6: İş Bölümüne Göre Örgütsel Desteğin, Sınırsız Kariyer Yönelimleri ve Değişken Kariyer Yönelimleri Aracılığı ile Örgütsel Bağlılığa Etkilerine Yönelik Mann-Whitney Testi

	İş Bölümü	Kişi Sayısı (N)	Ortalama	Std. Hata	Kruskal - Wallis	P
Sınırsız Kariyer Yönelimleri	Üst Kademe Yönetici	34	3,4559	,14945	5,032	,002
	Orta Kademe Yönetici	30	3,4056	,06871		
	Alt Kademe Yönetici	58	<b>3,6437</b>	,06766		
	Yönetici Değil	198	3,4933	,04242		
Değişken Kariyer Yönelimleri	Üst Kademe Yönetici	34	3,8193	,16230	,932	,426
	Orta Kademe Yönetici	30	3,5333	,09769		
	Alt Kademe Yönetici	58	3,7537	,10354		
	Yönetici Değil	198	3,7222	,04813		

Kruskal-Wallis testi sonucunda iş bölümünde değişken kariyer yönelimleri puanları arasında ( $p>0,05$  olduğundan) anlamlı fark ortaya koymamaktadır. Buna göre çalışanların iş bölümleri ne olursa

olsun ortalama puanları bir bire yakın veya aynıdır. Sınırsız kariyer yönelimlerinde ise, alt kademe yöneticilerin diğer iş bölümündeki çalışanlara göre daha fazla puan ortalamasına sahip olduğundan



anlamli farklar ortaya koymaktadır (p=0,02<0,05). Bu sonuçlara göre, iş bölümü değişken kariyer yönelimi algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H9) olarak kurulan hipotez desteklenmemektedir. İş bölümü, sınırsız kariyer yönelimi algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H10) olarak kurulan hipotez ise desteklenmektedir.

Tablo 8’de verilen regresyon analizi SPSS AMOS 22 programında Doğrulamalı Faktör

Analizi (DFA) yapıldıktan sonra kalan ifadelerle yapılmıştır. Regresyon analizinde, örgütsel desteğin değişken kariyer yönelimi (model1) üzerine, örgütsel desteğin örgütsel bağlılık (model 2) üzerine, değişken kariyer yöneliminin örgütsel bağlılık (model 3) üzerine, örgütsel desteğin sınırsız kariyer yönelimi (model 4) üzerine ve sınırsız kariyer yöneliminin örgütsel bağlılık (model 5) üzerine olan etkisi incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçları SPSS 16.0 kullanılarak elde edilmiştir.

Tablo 7: Regresyon Analiz Tablosu

Model 1	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	T	Anlamlılık
Örgütsel Destek	,179	34,428	,423	5,868	,000
<b>Bağımlı Değişken: Değişken Kariyer Yönelimi</b>					
Model 2	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	T	Anlamlılık
Örgütsel Destek	,527	175,731	,726	11,264	,000
<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık</b>					
Model 3	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	T	Anlamlılık
Değişken Kariyer Yönelimi	,107	18,977	,327	4,356	,000
<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık</b>					
Model 4	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	T	Anlamlılık
Örgütsel Destek	,300	67,742	,548	8,231	,000
<b>Bağımlı Değişken: Sınırsız Kariyer Yönelimi</b>					
Model 5	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	T	Anlamlılık
Sınırsız Kariyer Yönelimi	,332	708,504	,576	6,908	,000
<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık</b>					

Model 1 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel destek ve değişken kariyer yönelimi arasında kurulan model anlamlıdır (P değeri=0,000<0,05). Örgütsel destek değişken kariyer yönelimini pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel destek, değişken kariyer yönelimini %17,9 olarak açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,179). Model 1 testi sonucuna göre çalışmanın “Örgütsel destek, değişken kariyer yönelimi üzerinde pozitif ve anlamlı

etkiye sahiptir (H11)” hipotezi desteklenmiştir.

Model 2 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında kurulan modelin anlamlıdır (P değeri=0,000<0,05) görülmektedir. Örgütsel destek, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel destek, örgütsel bağlılığı % 52,7 olarak açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,527). Model 2

testi sonucuna göre çalışmanın “Örgütsel destek, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir (H12)” hipotezi desteklenmiştir.

Model 3 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda değişken kariyer yönelimi ve örgütsel bağlılık arasında kurulan model anlamlıdır (P değeri=0,000<0,05). Değişken kariyer yönelimi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Değişken kariyer, örgütsel bağlılığı %10,7 olarak açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,107). Model 3 test sonucuna göre “Değişken kariyer yönelimi, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir (H13)” hipotezi desteklenmiştir.

Model 4 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel destek ve sınırsız kariyer yönelimi arasında kurulan model anlamlıdır (P değeri=0,000<0,05). Örgütsel destek değişken kariyer yönelimini pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel destek sınırsız kariyer yönelimini% 30,0 olarak açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,300). Model 4 test sonucuna göre “Örgütsel destek, sınırsız kariyer yönelimi

üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir(H14)” desteklenmektedir.

Model 5 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda sınırsız kariyer yönelimi ve örgütsel bağlılık arasında kurulan model anlamlıdır(P değeri=0,000<0,05). Sınırsız kariyer yönelimi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Sınırsız kariyer yönelimi ve örgütsel bağlılık %33,2 olarak açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,332). Model 5 test sonucuna göre “Sınırsız kariyer yönelimi, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir (H15)” hipotezi desteklenmiştir.

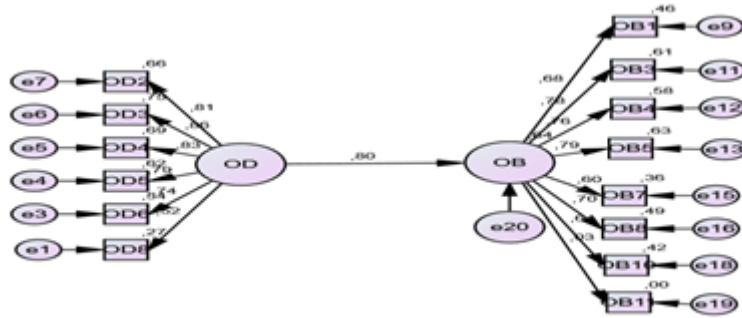
Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla SPSS AMOS 22 programıyla, ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Modellerde kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin testi için oluşturulan ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından programın önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyonlar sonucunda Modelleme ölçeklerinde yapılan değişiklikler Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Ölçekte Yapılan Değişiklikler

Ölçekler	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı
Örgütsel Destek	8	2
Örgütsel Bağlılık	11	3
Sınırsız Kariyer Yönelimi	12	7
Değişken Kariyer Yönelimi	14	8

Tablo 8’de görüleceği üzere Yapısal Eşitlik Modeli 1 ve Yapısal Eşitlik Modeli 2 için toplamda 20 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Araştırmanın Model 1 ile alakalı

hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 1’de görülen modelin uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından örgütsel destek ölçeğinden 2 ifade, örgütsel bağlılık ölçeğinden 3 ifade çıkartılmıştır. Yapılan modifikasyon sonucu modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar

(Meydan ve Şeşen, 2015: 37) içinde olduğu ve modelin yapısal olarak uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtların sağlandığı gözlemlenmiştir. Model uyum değerleri Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

	X <sup>2</sup>	df	X <sup>2</sup> /df	GFI	CFI	RMSEA
<b>Uyum Değerleri</b>	<b>26,540</b>	<b>76</b>	<b>2,769</b>	<b>0,91</b>	<b>0,96</b>	<b>0,074</b>
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

p>.05, X<sup>2</sup> =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of

Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, p ve R<sup>2</sup> değerleri Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	P	R <sup>2</sup>
Örgütsel Destek – Örgütsel Bağlılık	0,80	0,055	***	0,80

Elde edilen değerler incelendiğinde örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı (β=0,80; p<0,05) etkilediği görülmektedir.

Modele ait elde edilen Squared Multiple Correlations (R<sup>2</sup>) değeri incelendiğinde de, örgütsel bağlılığın %80’inin örgütsel destek ile açıklandığı görülmektedir.

Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide sınırsız kariyer

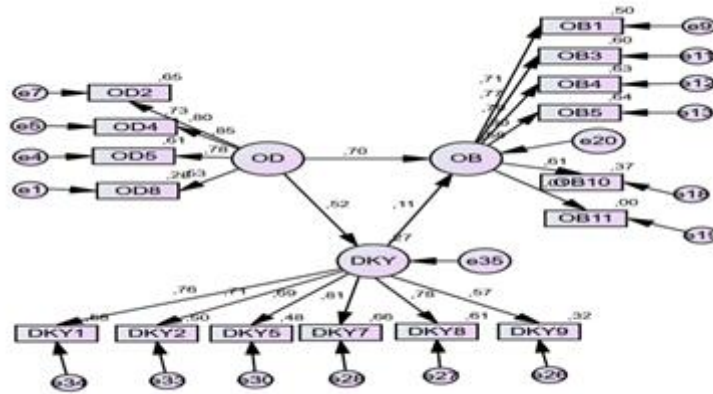
yönelimlerinin aracılık rolü Baron ve Kenny’nin (1986) öne sürdüğü üç aşamadan oluşan yöntemle test edilmiştir. Yazarların öne sürdüğü birinci aşama olan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri ortaya çıkartılmıştır (Şekil 1). İkinci ve üçüncü aşamanın araştırılması için oluşturulan yapısal eşitlik modeli 1 Şekil 2’de sunulmuştur.



görülmektedir.  $\beta$  değerinde bir azalma olması aracılık rolünün kısmi aracılık olduğunu göstermektedir. Buna göre, örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, sınırsız kariyer yöneliminin aracılık rolü vardır (H17) olarak kurulan hipotez desteklenmektedir.

Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide değişken kariyer

yönelimlerinin aracılık rolü Baron ve Kenny'nin (1986) öne sürdüğü üç aşamadan oluşan yöntemle test edilmiştir. Yazarların öne sürdüğü birinci aşama olan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri ortaya çıkartılmıştır (Şekil 1). İkinci ve üçüncü aşamanın araştırılması için oluşturulan yapısal eşitlik modeli 2 Şekil 3'te sunulmuştur.



Şekil 3: Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli 2

Şekil 3'te görülen modelin uyum değerleri Tablo 13'te gösterilmiştir. Tablodaki değerler, oluşturulan modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde

olduğunu ve modelin yapısal olarak uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtları sağlamaktadır.

Tablo 13: Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli 2 Uyum Değerleri

	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>df</b>	<b>X<sup>2</sup>/df</b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>
<b>Uyum Değerleri</b>	<b>273,379</b>	<b>101</b>	<b>2,707</b>	<b>0,90</b>	<b>0,95</b>	<b>0,073</b>
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

$p > .05$ ,  $X^2$  =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of

Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki standardize edilmiş  $\beta$  katsayıları, standart hata, p ve  $R^2$  değerleri Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14: Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli 2 Katsayıları

Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	P	R <sup>2</sup>
Örgütsel Destek – Değişken Kariyer Yönelimi	0,52	0,093	***	0,52
Örgütsel Destek – Örgütsel Bağlılık	0,70	0,135	***	0,69
Değişken Kariyer Yönelimi – Örgütsel Bağlılık	0,11	0,079	0,64	0,11

Yapısal eşitlik modeli 2’de her üç P değeri (  $P < 0,05$ ) sağlaması gereken koşulu, P değerlerinden biri sağlanmadığından dolayı örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisinde değişken kariyer yönelimi aracılık rolü oynamamaktadır. Doğrulamalı faktör analizi sonrasında SPSS’te yapılan regresyon analizinde, değişken kariyer yöneliminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmış olsa da, AMOS’ta yapılan üçlü etki analizinde etkinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, değişken kariyer yöneliminin aracılık rolü vardır (H16) olarak kurulan hipotez desteklenmemektedir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütler artan rekabet ortamında ekonomik alanda yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve rekabet riskini azaltabilmeleri için örgütsel destek ve örgütsel bağlılık kavramlarına önem vermektedir. Örgütsel destek kavramı, işgörenin gösterdiği başarılar karşısında örgütün onları sosyo-ekonomik anlamda ödüllendirmesi ve onlara destek vermesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık ise, örgüt tarafından desteklenen işgörenin örgüte bağlılığını ifade etmektedir.

Rekabetin çok fazla yaşandığı günümüz hizmet sektöründe örgütler diğer örgütlere ayak uydurabilmek ve diğer örgütlerden önde olmak amacıyla işgörenini desteklemekte ve onların örgüte bağlılığını sağlamaktadır. Bu rekabet ortamı için önemli olan diğer bir unsurda işgörenin kariyer yönelimleridir. Sınırsız kariyer,

işgörenin iş fırsatlarını değerlendirmesi olarak belirtilirken, değişken kariyer ise, işgörenin profesyonelliği gereği iş odaklı hareket etmesi şeklinde ifade edilmektedir.

Çalışmada, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda akademik bir çalışma yürütülmüş ve analizler sonucunda bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Anket uygulamasının ortaya koyduğu veriler ışığında yapılan analiz ile 17 tane hipotez test edilmiş ve 11 tanesi desteklenmiştir. Yapılan regresyon analizinde, Örgütsel desteğin değişken kariyer yönelimi, sınırsız kariyer yönelimi ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin var olduğu tespit edilmiştir. Yine benzer şekilde hem sınırsız hem de değişken kariyer yöneliminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada Tablo 8’deki regresyon analizindeki modeller sonrası, bankacılık sektöründe örgütsel destek, hem sınırsız hem de değişken kariyer yönelimleri ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı etkinin olduğu görülmektedir. Etki sonuçları doğrultusunda örgütsel destek kariyer üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu gibi örgütsel bağlılık üzerinde de etkili olmaktadır. Benzer şekilde işgörenlerin kariyer yönelim algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde de pozitif ve anlamlı etkisinin olduğudur. Bu durum örgüte bağlı insan kaynağının örgütte kalması ve kalifiye insan kaynağının örgüte çekme konusunda da büyük önem arz etmektedir. Sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının karşılandığını ve kariyeri süreci devamında karşılanacağı inancı, işgörenin örgütsel bağlılık duygusunu artırmaktadır.

Çalışmada yapısal eşitlik modeli ile ilgili olarak yapılan analizler doğrultusunda üçlü

ekti analizde, YEM 1’de, örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, sınırsız kariyer yöneliminin kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Kısmi de olsa bu aracılık rolü örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın sağlanmasına olan Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında AMOS programında yapılan üçlü etki analizlerinde örgütsel destek, sınırsız kariyer yönelimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı etkinin tespit edilmesi, aynı zamanda bu üç değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu da göstermektedir. Ancak yine AMOS programında yapılan, örgütsel destek, değişken kariyer yönelimi ve örgütsel bağlılık arasında üçlü etki analizinde tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı etkinin çıkmaması (örgütsel destek-örgütsel bağlılık,  $P>0,05$  olması sebebi ile) sonucunda kesinlikle üç değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır denilememektedir. Buna rağmen ilişki analizi yapılmadan pozitif ve anlamlı ilişki yoktur demektedir doğru değildir.

Sturges ve arkadaşları (2002), çalışmada mezunların kariyer yönelimleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla oluşturulan “*örgütsel bağlılığın artması, mezunların kariyerlerini ilerletmeyi amaçlayan öz yönetim davranışlarını uygulamasına neden olmaktadır*” hipotezi desteklenmemektedir. Çakmak-Otluoğlu (2012), çalışmada sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla 380 işgörenle anket çalışması yapmıştır. Bu çalışma sonucunda sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Çakmak Otluoğlu (2012)’nin sonuçları Sturges ve arkadaşları (2002)’nin aksine bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

DeviMageshkumar (2016), çalışmada perakende örgütlerinde 113 satış ve pazarlama yöneticisinin algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemek amacı ile oluşturulan “*Algılanan kurumsal*

etkisinde, sınırsız kariyer yöneliminin önem arz ettiğini göstermektedir. YEM 2’ de ise, üçlü etki analizi sonrasında, örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisinde değişken kariyer yöneliminin aracılık rolü oynamadığı tespit edilmiştir.

*destek ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır*” hipotezi desteklenmemektedir. Fakhraei ve arkadaşları (2015), çalışmada örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemekte ve örgütsel desteğin işi tatmin edici hale getirdiğini, işin tatmin edici olmasının çalışanların sadakat ve taahhütlerini artıracaklarını belirtmektedir. Belirtilen sonuçlar doğrultusunda, bu çalışma da DeciMageshkumar (2016)’ın aksine Fakhraei ve arkadaşları (2015)’nin belirttiği sonuçlar ile benzerlik göstermekte “*Örgütsel destek, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlüdür*” hipotezi desteklenmektedir.

Kraimer ve arkadaşları (2011), çalışmada işgörenin örgütsel destek algısında kariyer yönelimlerinin etkisini ölçmek amacıyla oluşturulan “*kariyer yönelimleri işgörenin örgütsel destek algularında pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir*” hipotezi desteklenmekte ve bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Çalışmada Sturges ve arkadaşları (2002), Devi Mageshkumar (2016), Fakhraei ve arkadaşları (2015) çalışmalarının aksine kavramlar arasındaki etkinin güçlü olmasından dolayı regresyon (etki) analizinin yanı sıra korelasyon (ilişki) analizi de yapılabilmekte ve Çakmak-Otluoğlu (2012), Kraimer ve arkadaşları (2011)’in çalışmalarında etkinin araştırılmasından dolayı benzerlik göstermektedir.

Literatüre yer alan bu çalışmalar arasında hem bunları desteklemesi hem de örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde kariyer yönelimlerinin (değişken ve sınırsız) aracılığının olduğunu ortaya koyması ile çalışma büyük önem arz etmektedir. Bu durum akademik çalışmalarda, örgütsel bağlılığın araştırılmasında diğer etkenlerin önemli

olduğunun göz önüne alınması gerekliliğini daha da ön plana çıkarmaktadır.

Çalışmanın bulguları sektörde işverenlere ve yöneticilere örgütsel bağlılığın sağlanmasında işgörenlerin kariyer tutumlarının araştırılması (tespit edilmesi) bu doğrultuda destek faaliyetlerinde bulunulması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışma gelecekte hem akademik

çalışmalara hem de sektör yöneticilerine sonuçları ile destek sağlayacaktır.

Gelecekte benzer şekilde yapılacak çalışmalarının farklı sosyo-kültürel yapıya sahip sektör ve / ve ya bölgelerde yapılması elde edilen bilgilerin genele hitap etmesi ve özelden çıkması (sadece bankacılık sektörünü ve tek bölgeyi yansıtmaması) adına önemlidir.

### KAYNAKÇA

1. ABBONT, N. G.; White, F. A.; Charles, M. A. (2005). Linking Values And Organizational Commitment: Acor Relational And Exper İmentalın Vestigation İn Two Organizations. The British Psychological Society, 78, 531-551.
2. ASLAN, Ş. (2008).Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15(2).
3. ALLRED, B.B.,C.C.Snow ve R.E. Miles (1996). “Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century”, The Academy of Management Executive,10(4) , 17-27.
4. AKIN, A. (2005), “Takım Kariyer Modeli” ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 205.
5. AKYAN, E. (2007), örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(1), 123-137.
6. ARTHUR, M. (1994), “The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry”, Journal of Organizational Behavior, 15(4), 295-306.
7. ARTHUR, M.B. ve D.M. Rousseau (1996). “A Career Lexiconforthe 21st Century”, *Academy of Management Executive*, 10(4), 28-39.
8. BALAY, R. (2000), İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları, Ankara Üniversitesi Dergisi, 32(1), 237-246.
9. BARUCH, Y. (2014). The Development and Validation of A Measure for Protean Career Orientation. The International Journal of Human Resource Management, 1-22.
10. BOYLU Y. Pelit E. Güçer E. (2007), Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi 44(511), 55-74.
11. BRİSCOE, J. P.;Hall, D. T.; DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. Journal of Vocational Behavior, 69(1), 30–47.
12. CHAİR M. B.,Crespo N. Ve Chisum J (2014), The Impact of a Workplace Environmental Change on Work-Related Outcomes: Productivity, Presenteeism and Cognition. A Thesis Presented in Partial Fulfillment of the Requirements forthe Degree Master of Science. Arizona State University.
13. ÇAKMAK-Otluoglu, K. Ö., (2012), Protean and Boundaryless Career



- Attitudes and Organizational Commitment: The Effects of Perceived Supervisor Support, *Journal of Vocational Behavior*, 80(3) , Haziran, 638-646.
14. ÇELİK, M. ve Turunç, Ö.( 2010), Çalışanların Algıladıkları örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşme ve İş Performansına Etkisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17(2), 183-206.
  15. ÇETİN, F. (2004), Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Ankara.
  16. ÇOBAN, A. (2013), Psikolojik Sermayenin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Rolü, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(2), 1309-8039.
  17. DECONİCK, J. B. (2010), The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust, *Journal of Business Research* 63, 1349–1355.
  18. DEMİREL, Y. (2008), Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15(2), 179-194.
  19. Demirel, E. T. (2013), Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü, Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6(1), 220-241.
  20. DEVİMAGESHKUMAR S. (2016), Influence of Perceived Organizational Support, Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior among Marketing Executives, *The International Journal of Indian Psychology*, 4(1), No. 81.
  21. DİKİLİ, A.(2012), Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 17(2), 473-484.
  22. EĞİLMEZKOL, G. (2011), çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma, T.C. gazi üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı genel işletme bilim dalı yüksek lisans tezi, Ankara.
  23. FAKHRAEİ M., Amani R. ve Manoochehri S. (2015), Effects of Organizational Support on Organizational Commitment, *Management and Administrative Sciences Review*,4(5), 766-771.
  24. FOROOTAN F. (2012), The Role Of Perceived Organizational Support and Career Opportunities As Moderators of the Relationship Between Work Engagement and Job Satisfaction in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Arts.
  25. GOULET, L.R. ve Singh, P. (2002). Career Commitment: A Reexamination and an Extension, *Journal of Vocational Behavior* 61, 73–91.
  26. GÖZEN, D. E. (2007), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
  27. GÜMÜŞTEKİN, G. E. ve Gültekin F.(2009), Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 147-158.
  28. GÜNDOĞAN, T. (2009), Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Ankara.
  29. INKSON, K. (2006), “Protean and Boundaryless Career as Metaphors”,

- Journal of Vocational Behaviour, 69(1), 48-63.
30. JANSSEN O.(2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work&Stress*, 18(1), 56-65.
31. KAPLAN, M. ve Öğüt A. (2012), Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 17(1), 387-401.
32. KILIÇ, G ve Öztürk Y (2009). Kariyer Yönetimi:5 yıldızlı otellerde bir uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), Bahar: 45-60.
33. KRAİMER M. L.,Seibert S. E., Wayne S. J., Liden R. C. ve Bravo J. (2011), Antecedents and Outcomes of Organizational Support for Development: The Critical Role of Career Opportunities, *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500.
34. LİPS-Wiersma, M.,&McMorland, J. (2006). Finding Meaning and Purpose in Boundaryless Careers: A Framework for Study and Practice, *Journal of Humanistic Psychology*, 46(2), 147-167.
35. MALİK S.Z.,Kazmi S.Z. ve Nadeem N. (2016), The Effect of Perceived Organizational Support on Doctors' Organizational Commitment in Pakistan, *The Lahore Journal of Business*, 4(2), 73-92.
36. MEYDAN, C. H., Şeşen, H., (2015), Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS UYGULAMALARI, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, ANKARA.
37. MEYER, J. P.;Allen, N. J. (2016). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment: *Human Resource Management Review*, 61-89.
38. NAYIR, F. (2014), Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Kısa Form Geçerlik Güvenirlik Çalışması, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28, 89-106.
39. ÖZDEMİR, Yasemin (2013). Marmara Bölgesi'ndeki İşletmelerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), Sayfa 257-274
40. ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003), Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
41. ÖZER, S. ve Kale E. (2012), İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(2), 173-196.
42. PANG, M. (2003). "Boundaryless Careers? The (In-) Voluntary (Re-) Actions of Some Chinese in Hong Kong and Britain", *Int.J.of Human Resource Management* 14, 809-820.
43. PRİNGLE, J. K., M. Mallon (2003). "Challenges for the Boundaryless Career Odyssey", *International Journal of Human Resource Management* 14, 839-853.
44. SALİHOĞLU, G.H. (2014), Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğın Rolü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, T.C Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
45. SEYMEN, O. A. (2004), Geleneksel Kariyerden, Sınırsız Ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri Ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(1), 79-114.
46. STURGES J.,Guest D., Conway N ve Davey K.M. (2002), A Longitudinal Study Of Their Relationship

- Between Career Management And Organizational Commitment Among Graduates in The first Ten Years at Work, *Journal of Organizational Behavior* J. Organiz. Behav. 23, 731-748.
47. TOKGÖZ, N. (2011), Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği, *Eskişehir Osmangazi Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(2), 363-387.
48. TUNÇER, P. (2012), Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
49. YILMAZ, H. Görmüş, A.Ş. (2012), Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma, *Journal of Yasar University*, 26(7) 4483 – 4504

## HEKİMLERDE DUYGUSAL ZEKÂNIN KARAR VERME STİLLERİ ÜZERİNE ETKİSİ<sup>1</sup>

### THE EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE DOCTOR'S DECISION MAKING STYLES

Meral Bahar SARIKAYA\*, Gaye ATILLA\*\*

\* Yüksek Lisans Mezunu, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi ABD, m-baharsarikaya@live.com, <https://orcid.org/0000-0002-7814-1642>

\*\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, gayeatilla@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1421-917X>

#### ÖZ

Günümüzde bireyler iş ve özel hayatlarında çevrelerindeki kurdukları ilişkilerde duygusal zekaya ihtiyaç duymaktadır. Kendilerini tanıyan, güçlü ve zayıf yönlerini bilen duygusal zekası yüksek bireylerin sağlıklı kararlar verebilen kişiler olduğu söylenebilir. Karar verme durumu ile karşı karşıya kalan bireyler salt mantık yerine, doğru kararlar alabilmesi için geçmiş tecrübelerine ve güdülerine dayanan duygusal bilgiden yararlanır. Buna göre kendi duygularını bilen, başkalarının ne hissettiğini anlayabilen bireylerin duygusal yeteneklerinden faydalanması beklenir.

Buradan yola çıkarak, araştırmada; Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan 238 hekimin duygusal zeka ve karar verme düzeyleri arasında nasıl ve ne düzeyde bir ilişki olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Hekimlerin duygusal zeka düzeylerini belirlemek üzere Wong ve Law (2002)'ın WLEIS (Wong & Law Emotional Intelligence Scale) adını verdiği Duygusal Zeka Ölçeği, karar verme stillerini belirlemek üzere ise Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen Karar Verme Stilleri Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre; hekimlerin genel duygusal zeka düzeyleri ve karar verme stillerinin ortalamasının üzerinde olduğu bulunmuştur. Duygusal zeka ve karar verme ilişkisi incelendiğinde; kendi duygularını değerlendirme boyutu, başkalarının duygularının değerlendirilmesi boyutu, duyguların kullanılması boyutu ve duyguların düzenlenmesi boyutu ile rasyonel karar verme arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Başkalarının duygularının değerlendirilmesi boyutu ile sezgisel karar verme boyutu arasında pozitif yönde, kaçınan karar verme ve duyguların kullanılması boyutu arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal zeka, karar verme, karar verme stilleri, sağlık yönetimi, hekim

**Jel Kodları:** M12, I10

#### ABSTRACT

Today, the individuals need the emotional intelligence in establishing relations within their surroundings both in their working environment and in their personal lives. It can be said that individuals who know themselves, who know their strengths and weaknesses, and those who have high emotional intelligence, can make healthy decisions. Once faced with the decision making, instead of referring to pure logic, such individuals utilize their emotional knowledge based on past experiences and intuitions in order to make the right decisions. In that sense, the individuals who are aware of their own emotions and who are able to understand how the others feel, are expected to benefit from their emotional abilities.

<sup>1</sup> Bu makale Meral Bahar Sarıkaya'nın aynı isimli Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

*In the light of the above mentioned information, this paper aims to determine the nature and the extent of the relationship between the emotional intelligence and the decision making styles of the 238 physician working in Süleyman Demiral University. Within the scope of the research, the “Emotional Intelligence Scale” have been employed in measuring the emotional intelligence levels of the physicians and the “Decision Making Styles Scale” have been used in order to determine their decision making styles.*

*The results of the research show that doctors score above the average in general emotional intelligence levels and decision making styles. Regarding the relationship between the emotional intelligence and the decision making styles, it is found that there is a positive correlation between the rational decision making and the evaluation of one’s own emotions, the evaluation of other’s emotions, the utilization of the emotions as well as the regulation of emotions. There exists a positive correlation between the evaluation of others’ emotions and the intuitive decision making, whereas it has been identified that avoidance-oriented decision making and the utilization of emotions are negatively correlated.*

**Keywords:** *Emotional intelligence, decision making, decision making styles, health management, physician*

**Jel Codes:** *M12, I10*

## 1. GİRİŞ

Duygusal zeka kavramı bireylerin son zamanlarda yararlanmak istediği bir güç haline gelmiştir. Duygusal zeka, duyguları yönetebilme ve farkında olma, olaylar karşısında sakinliği koruyabilme becerisi olarak kısaca tanımlanabilir (Avşar ve Kaşıkçı, 2010: 1). Sağlık hizmetlerinde duygusal zeka bu becerileri uygulayabilme noktasında çok önemlidir. Hasta ve sağlık çalışanı arasındaki iletişimin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Geri bildirim ve etkileşim noktasında duyguların kullanılması hayat kurtarıcı olabilir. İletişim becerisi hastaya ulaşmaktaki en önemli araçlardan biridir. Kendi duygularının farkında olan sağlık çalışanı hastayı nasıl algılayabileceğini bilir. Başkalarının duygularını anlama bireyin kendi duygu ve düşüncelerini tanıyabilmesinden, onları kontrol edebilmesi ve yönetilmesinden geçer (Karakaş ve Küçüköğlü, 2011:9). Duygusal zekaya sağlık sektöründe çalışan açısından bakıldığında, özellikle doktor, hemşire ve hasta bakıcıların hastalar ile iyi bir ilişki kurabilmeleri için, önce kendi duygularının farkında olabilen ve duygularını yönetebilen, duygusal zeka becerileri gelişmiş bireyler olmaları gerekmektedir (Aksütlü, 2013:27).

Duygular bireylerin sahip oldukları en güçlü karar verme kaynaklarıdır. Duygular

da kişisel değerlerin, motive edici ihtiyaçların, isteklerin temelinde yer alması bakımından karar verme stillerini belirleyebilmektedir. Karar verme stillerinin belirlenmesinde “zeka” kavramı ile beraber “duygu” kavramının da önemli olduğu düşünülmeye başlanması, “duygusal zeka” anlamında karar verme sürecini etkileyen önemli bir etmenin incelenmesine yönelik araştırmaların artmasını da beraberinde getirmiştir. Bunun sonucunda duyguların, bireyler için önemli enerji ve bilgi kaynakları olması bakımından karar verme sürecini ve stilini etkilediği kabul edilmektedir.

Bu düşüncelerden yola çıkarak çalışmanın uygulama bölümünde hekimlerin duygusal zeka becerilerinin ne düzeyde olduğu ve bu düzeylerin karar verme stillerini hangi düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Ancak duygusal zeka düzeyi ile karar verme stratejileri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar uluslararası düzeyde çok sınırlıdır ve araştırmanın planlandığı sürede ulusal literatürde rastlanılmamıştır. Bu nedenle çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. DUYGUSAL ZEKA ve KARAR VERME STİLLERİ ÜZERİNE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde yakın geçmişte sağlık personeline yönelik ile yapılmış olan duygusal zeka çalışmalarına yer verilecektir. 1995 yılından itibaren bu konuya oldukça yoğun ilgi duyulmuş ve bu ilgi günümüze kadar artarak devam etmiştir.

Altay (2011: 137) “Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karar Verme Stillere Etkisi ve Bir Araştırma” konulu, 53 orta ve üst düzey yöneticiler üzerinden yapılan çalışmada; yöneticilerin genel duygusal zeka düzeyleri ve karar verme stil düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğu bulunmuştur. Söz konusu yöneticilerin karar verme stillerinde farklılaşma yaratan değişkenlerin eğitim durumu ve yöneticilik düzeyi değişkenleri olduğu görülmüştür. Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stilleri üzerinde kısmen etkisi olduğu belirlenmiştir.

Köksal (2003: 83) “Ergenlerde Duygusal Zeka ve Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki” konulu çalışmada ergenlerin duygusal zekaları ile karar verme stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örneklem grubu, 204’ü kız, 180’i erkek olmak üzere toplam 384 ergenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, duygusal zekanın kız öğrencilerde, erkek öğrencilere oranla daha yüksek olduğu, duygusal zeka ile mantıklı karar verme arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bağımlı karar verme ile arasında bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

Adsız (2016: 95) “Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillere Etkisini” adlı çalışmasını Ankara’da çeşitli kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yürütmüş, örneklem 302 yöneticiden oluşmuştur. Duygusal zekâ düzeylerinin ortalamasının üzerinde; duygulardan faydalanma düzeylerinin diğerlerine oranla yüksek bir seviyede olduğu, karar verme stillerine ilişkin ortalama değerlere

bakıldığında ise, yöneticilerin genel karar verme stillerinin ortalamasının üzerinde olduğu; rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar vermenin yüksek bir seviyede, kaçınmacı ve ani karar verme stillerinin ise ortalamasının altında seyrettiği görülmüştür.

Çolhan (2016: 62) “Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zeka Düzeyleri ve Karar Verme Stratejileri” adlı çalışmanın evreni kamu hastaneleri birliğine bağlı altı hastanede çalışan 128 yönetici hemşire; örnekleme ise 95 hemşire oluşturmuştur. Duygusal farkındalık alt boyutu ile iç tepkisel karar stratejisi ve kararsızlık stratejisi; empati alt boyutu ile iç tepkisel karar stratejisi alt boyut puan ortalamaları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmada yönetici hemşirelerin duygusal zeka düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğu, çoğunlukla bağımlı karar verme stratejisini kullandıkları, duygusal farkındalıkları yüksek olan hemşirelerin iç tepkisel karar stratejisine ve kararsızlık stratejisine yöneldiği, empati düzeyleri arttıkça da iç tepkisel karar verme stratejisini kullandıkları sonucuna varılmıştır.

Sevindi (2012: 91) “Hastane Yöneticilerinin Karar Verme Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada İstanbul ilindeki Sağlık Bakanlığına bağlı tüm kamu hastanelerinde görev yapan 84 hastane yöneticisi (hastane müdürleri ve hemşireler) ile çalışmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre sezgi en düşük puana sahip faktör olmuştur. Cinsiyete göre hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesinde; cinsiyete göre sezgi, isabetlilik, zaman, mevzuat, kişilik ve karar ortamı puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olamamakla birlikte, zaman yönetimi kadın yöneticilerde, erkeklerden daha yüksek bulunmuştur. Önceden idari bir görevde bulunanların kişilik puanları, önceden idari bir görevde bulunmayanlara göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Yöneticilik görevi öncesinde veya görevin yerine getirildiği sürede yüksek lisans programı ve ya benzer içerikli bir eğitim programına katılan hastane yöneticilerinin sezgi puanı anlamlı düzeyde düşüktür.

### 3. DUYGUSAL ZEKA

Duygusal zeka kavramının temellerini sosyal zeka kavramıyla Thordike'in ortaya attığı görülmektedir. Gardner (1983) sosyal zeka kavramını daha ileriye taşıyıp; bireyin kişisel ve kişiler arası iletişim zekasından oluşan bir bütün olarak ifade etmiştir. Dr. Reuven (1985), yapmış olduğu araştırmalarda insanların yaşamlarında başarı sağlayacak faktörleri ele almıştır. Duygusal zeka kavramını 1990 yılında üreten John Mayer ve Peter Salovey, 1997 yılında konuyu daha derinlemesine araştırmışlardır (Yaylacı, 2006:44-46).

1980'lerin başlarında Howard Gardner'in "Zihin Çerçevesi" adlı kitabının yayınlanmasından sonra zekanın birden çok türünün olduğu anlaşılmıştır. Gardner hayatta başarı sağlamak için zeka türlerinin geniş bir alanda ele alınması gerektiğini ve tek bir zeka türü olmadığını savunmuştur (Beceren, 2004: 9). Gardner (1983)'a göre zeka çoğul ve çok yönlüdür. Çoklu zeka anlayışı bireylerin, kendi özleriyle ilişkilerini temel alan kişisel zekayı ve bireylerin sosyal ilişkilerini düzenleyebilme becerisi olarak sosyal zekayı ayrı birer zeka alanı olarak öne sürmektedir. Sonraki yıllarda pek çok uzman Gardner'in öne sürdüğü kişisel ve sosyal zekanın duygusal zeka başlığı altında ele alınabileceğini belirtmiştir (Yavuz, 2009:34-35). Gardner (1983)'in çoklu zeka kuramında yer alan kişisel ve kişilerarası zeka tanımları duygusal zeka modellerine bir nevi temel oluşturmuştur. Belirtilen kişisel zeka bireyin kendi duygularını, kişilerarası zeka ise diğer insanların duygu ve düşüncelerini anlama kabiliyetidir (Schutte ve ark., 1998; Akt. İşmen, 2001:113). Görüldüğü gibi kişisel zeka benlik bilincini vurgularken kişiler arası zeka empati yeteneğinin altını çizmektedir. Gardner kişisel zekada duyguların etkin yönetilmesine ve bireyin hayatındaki rolüne fazla yer vermiş olsa da, Gardner ve arkadaşları duygu hakkında bilişler üzerinde durarak duygunun zeka üzerindeki rolüne ayrıntılı şekilde bakmamışlardır (Goleman, 1998:57). Reuven Bar-On (1997), Gardner'in çalışmalarını esas almış ve duygusal zekayı

kişilik teorisi çerçevesinde tanımlamıştır. Bar-On, duygusal zekayı "bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini" şekilden tanımlamıştır (Acar, 2001:29). Tanımdan yola çıkarak Bar-On'a göre gerçek zeki insan, bilişsel ve duygusal zekaya sahip olan kişidir. Duygusal zeka kavramının yaratıcısı Mayer ve Salovey (1990:443) duygusal zekayı "sosyal zekanın bir türü olarak, kişinin, kendisinin ve başkalarının duygularını gözleme, bunları ayırt edebilme ve bu bilgiyi, kişinin düşünce ve hareketlerinde kullanabilme yeteneği" olarak tanımlamışlardır. Salovey ve Mayer (1990), insanların günlük yaşamlarındaki ilişkilerde gösterdikleri davranışlarla zeka arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır. Mayer ve Salovey 1997 yılında duygusal zekayı yeniden değerlendirmiş ve duygusal zekayı "duyguların doğru algılanması, değerlendirilmesi ve ifade edilmesi, düşünceye ulaşmada veya oluşturmada hislerden yararlanma yeteneği, duygu ve duygusal bilgiyi anlama, duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamada duyguları ayarlama ve kontrol etme yeteneği" şeklinde yorumlamışlardır (Mayer ve Salovey, 1997:35).

Mayer ve Salovey (1990)'in tanımlarıyla duygusal zeka, akademik çevrelerde incelenmeye başlansa da psikoloji alanında yazar Daniel Goleman'ın 1995 yılında yayınladığı "Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?" adlı kitabıyla akademik çevrelerin dışında da yaygınlaşmıştır (Çakar ve Arbak, 2004:34). Goleman (1995:30) duygusal zekayı "hissettiklerimizi bilme ve bu hisleri yönetebilme, görevleri hedefleri yapabilmek için kendimizi motive etme, yaratıcı olmak, zayıf yönlerimizi güçlendirme, diğerlerinin hislerinin farkına varmak, ilişkileri etkili biçimde yönetebilme" şeklinde tanımlanmıştır. Goleman (2000:393) daha sonra duygusal zekayı "kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki

ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi” şeklinde tanımlamıştır. Goleman, Salovey ve Gardner’ın kişisel zeka tanımını da kendi temel duygusal zeka tanımına katarak, bu yetenekleri öz bilinç, duyguları ifade edebilmek, kendini harekete geçirmek, başkalarının duygularını anlamak ve ilişkileri yürütmek üzere beş ana başlık altında toplamaktadır (Yücel, 2005:61-62):

Goleman (1990)’a göre bilişsel zeka ve duygusal zeka birbirine zıt değil ancak birbirinden bağımsızdır (Akt. Yüksel, 2007:74). Her insanda duygusal zeka ve bilişsel zekanın değişik birleşimi vardır yine de insanı diğer canlılardan ayıran özelliklerin çoğu duygusal zekadan gelmektedir. Goleman duygusal zeka tanımında açıklanan özelliklerin psikolojik ve sosyal beceriler olduğunu ve öğrenilebilir olduğunu ifade etmiştir (Fişek, 1996:192). Goleman’ın yapmış olduğu çalışmalar duygusal zeka kavramının oluşmasına ve araştırılmasına katkıda bulunmuştur (Arıcıoğlu, 2002:27).

Hendrie Weisinger (1998) duygusal zekanın 4 yapıtaşından bahsetmiştir. Bunlar; “Duyguları fark etme, tam ve doğru biçimde kavrayabilme ve tanıyabilme yeteneği, bireyin kendisini veya başkasını anlamaya yardımcı olacak biçimde, gerek duyulduğunda ve istendiğinde duygulara ulaşabilme ve üretebilme yeteneği, duyguları ve onlardan gelen bilgiyi anlama yeteneği ve duygusal entelektüel gelişmeye itici güç alacak duyguları düzenleme yeteneğidir” (Weisinger, 1998; Akt. Yaylacı, 2006:13).

Duygusal zeka; problem çözebilme ve bu sayede daha etkili bir yaşam sürdürme yönünde kullanabilme becerisidir. Duyguların doğru, etkin şekilde ifade edilmesi ve yönetilmesidir. Aktif dinleme, empati yapabilme becerisi, diyalog yönetimi gibi, iş başarısı ve performansı ile alakalıdır. Yaşam boyu devam eden ve yaşa bağlı değişim gösteren süreçtir (Yaylacı, 2006:49-50). Hayatta başarı sağlamamız için IQ tek başına yetersizdir, duygularla harmanlandığında başarı elde edilebilir.

Duygusal zeka IQ’ya bir alternatif değil ancak bir katkıdır. En iyi sonuçlara ulaşabilmek için her iki zeka türüne ihtiyaç vardır. Duygusal zeka bu noktada kendini ve başkalarını motive edebilmek için, sakinlik, çaba, direnç ve yetenek gibi duygusal kalitenin bir birleşimi olma noktasında katkı sağlayacaktır (Konrad ve Hendl, 2003:13). Duygusal zeka, duygular aracılığıyla düşüncenin daha mantıklı olması ve bireyin duyguları hakkında daha mantıklı düşünebilmesi, bireyin hem kendisinin hem de karşısındakinin duygularını kontrol etme, algılama, anlamlandırma, yaşamda pozitif yönde etki ve enerji yaratacak şekilde strateji geliştirme sürecidir. Başarı sağlamak için içsel ve kişiler arası yaşamda duygu dünyasında manevralar yapma yeteneğidir (Yaylacı, 2006:48-49).

Duygusal zeka duygularımızı ne zaman, nerede, hangi düzeyde, nasıl kullanacağımızı bilme ve uygulama yeteneğidir. Sadece mantıkla tepki vermeyi veya her olayda duygusal tepki vermeyi reddeder (Titrek, 2010:75). Duygusal zeka düzeyi yaşamın dengesini korumakta, sahip olunan yetenekler ölçüsünde performanslarını sürdürmede ve istedikleri sonuçları çıkarmakta en az bilişsel zeka kadar önemlidir (Yavuz, 2009:31).

#### 4. KARAR VERME

Karar insan yaşamının her anında kendisini gösterir. Karar verme bazen yargıya dayanan, bazen mantıksal düşünme sürecine dayanmayan otomatik nitelikli (alışkanlıklar vb.) eylemler şeklinde ortaya çıkar (Karakaya, 1998:22). İnsan düşünce, irade ve akıl bir bütündür. Önceden belirlenmiş amaçlara için bu bütünden yararlanır. İçinde bulunduğu durumlara göre bilinçli ya da bilinçsiz bir karar verme işlemi gerçekleştirir. Bir süreç olarak karar verme, insanın en önemli yaşam becerilerinden birisidir (Kaşık, 2009:7). Bireyin kararları bazen olumlu sonuçlara yol açarken bazen bireyi ve çevresini tehdit edici olabilir. Bu bakımdan karar verme, mevcut seçenekler içerisinde en uygun



olanının seçilmesi olarak tanımlanır (Sinangil, 1993: 171). Çakır (2004:3)'a göre bireyin vermiş olduğu kararın sonucuna ve karar sonrası yaşanması olası olan duygulara göre bireyin kendisiyle barışık olması paraleldir. İnsan yaşamın hemen her aşamasında karar verme sürecini yaşamaktadır. Karar vermeyi gerektiren sorun, karardan dönme olasılığı olduğunda ya da önemsiz görüldüğünde yaşanan gerilim de az olacağı için bu gibi durumlarda kişi belirli bir davranışa yöneldiği zaman bir karar vermiş olduğunun farkında olmayabilir (Kuzgun ve Bacanlı, 2005:9). Bynres (1998)'a göre hayatta başarılı olmanın anahtarı, iyi sonuçlar doğuracak seçeneklerle kötü sonuçlar doğuracak seçenekler arasındaki farkı ayırt edebilmektir. Bynres bu yeteneğin karar verme yeterliliğinin temelinde yer aldığını, dolayısıyla karar verme yeterliliği ile kişisel başarı arasında yakın bir ilişki olduğunu savunmuştur (Akt. Deniz, 2004:23). Erdamar (1981:45) kararı bir amaca ulaşabilmek için seçenekler içerisinde koşullara göre en uygun görünen eylemler arasından seçim yapmak olarak tanımlamıştır. Yılmaz (1995:99)'a göre karar, bir amaç için mevcut sayıda alternatif arasında bilinçli olarak yapılan bir seçimdir. Sözlük anlamı ile karar; şüphelerin, tartışmaların bittiği, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı mantıksal sürecin sonucudur (Sağır, 2006: 8). Bir yönetim bilimi kavramı olarak karar, seçimi ifade eder. Karar verme bir bireyin, seçenekler arasından birini seçmesidir (Can, 1994:223). Seçenekler olmadan karardan söz etmek mümkün değildir. Karar verirken daima birden fazla seçenek vardır; çünkü karar vermemek de bir seçenektir. Böylece “seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme” ile “karar verme” yakından ilişkilidir (Koçel, 2001:48).

Sosyal, ekonomik, politik sürekli ve hızla gelişen günümüzde, insanların düşünme biçimleri de etkilenmektedir. Bu değişim kendisini işletmelerde de gösterir ve strateji, yapı ve süreç yönünden etkiler. Bu açıdan işletmeler amaçlarına ulaşmada birçok farklı sorunla karşılaşır.

Yöneticinin içinde bulunduğu değişim hızı ve niteliği, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirme zorunluluğu, karar verme sorununun ortaya çıkmasına neden olur (Mert, 1997:2). İşletmelerin amaçları doğrultusunda hareket eden yöneticilerin temel görevi karar vermektir. Verilen her karar işletmenin diğer kararlarıyla uyum içinde olmalıdır (Atıgan, 2011: 101). Bu açıdan karar verme hem yönetsel hem de örgütsel bir süreçtir. Yönetsel süreç olması, yöneticinin temel sorumluluğu olması, örgütsel süreç olması ise karar vermenin bireysel yöneticilik anlayışını aşan ekip, grup ürünü bir süreç olmasındandır. Karar verme, ister planlama ister uygulama niteliğinde olsun bütün yönetim faaliyetlerinin temel unsuru olarak kabul edilmektedir (Mucuk, 2003:174). Karar verme, uzmanlık ve deneyim gerektiren bir tasarım sürecidir. Karar verme o ana, bireylerin yeteneğine, amacına, zamanına, uzmanlığına göre verilir (Kıranlı ve Ilgan, 2007:151). Geleneksel yönetim anlayışında yöneticiler kararlarını daha çok sezgi ve deneyimlerine göre verirler. Günümüz yönetim anlayışında ise bilimsel yöntemler kullanılarak kararlar verilmektedir (Atıgan, 2011: 101). Yönetim sorumluluğu altındaki bireyler, şirket çalışanlarını gözetin, şirketin parasını kontrol eden, kararın sonuçlarını gözetin ve amaca zamanında varmak gibi milyonlarca karar verme durumundadırlar.

Karar verme stilleri ile ilgili yapılan literatür taramasında içerik olarak birbirine benzeyen ancak detaylandırınca farklılaşan birbirinden farklı karar verme stili tanımları görülmüştür. Bu tanımlara göre karar verme stili, bireyin öğrenip alışkanlık haline getirdiği ve karar verme durumu ile karşılaştığında vermiş olduğu bir yanıttır. Başka bir görüşe göre karar verme stili, bireyin karar verme sürecinde sergilediği öznel bir davranıştır (Ehtiyar ve Tekin, 2010:3399). Bu nedenle bireylerin karar verme sürecindeki tutumu, olaylara karşı tavrı, soruna yaklaşımı ve karar verirken izlenen yöntemleri içeren karar verme stratejisi kararın niteliğini de etkileyecektir (Oğuz, 2009:416). Bireyin karar verme

stilllerinde, bireysel özelliklerinin katkısı büyüktür. Bireyin karar verme stilleri oluşurken kişilik özelliklerinin yanında sosyo-kültürel faktörler de etkili olmaktadır. Birey aile üyelerine, arkadaşlarına, yakın çevrelerine karşı kendilerini sorumlu hissederek ve sorumluluk duygusu, bireyin nasıl karar verileceğini etkiler (Avşaroğlu ve Üre, 2007:94). Dunham ve Pierce (1978)'e göre karar verme sürecindeki bireysel farklılıklar, bilgiyi elde etme ve değerlendirme hızından kaynaklanır. Bireysel ve motivasyonel birikimler bireyin karar verme stilini etkiler. Yüksek risk eğilimindeki kişiler hızlı karar verme eğilimindedir ve karar verme sürecinde bilgi toplama ve değerlendirmeye daha az zaman harcarlar (Akt. Balkıs, 2006:47).

Karar vericinin kişilik özelliklerini de göz önünde bulunduran ve davranışsal olarak geliştirmiş olduğu stilleri inceleyen yaklaşımlar ile karar vermede bilginin toplanması ve analiz edilmesini temel alan bilgi tabanlı yaklaşımlar vardır. Davranışsal açıdan ele alınan yaklaşımlar, karar vericinin tutum, değer ve tercihlerini değerlendirmekte; bilgi tabanlı yaklaşımlar ise bilişsel bilgi işleme basamaklarını değerlendirmekte ve karar verme stillerinin sadece bilgi toplama süreci itibarıyla farklılık gösterdiğini savunmaktadır (Altay, 2011:64). Bilgi yönlü yaklaşım açısından karar verme stillerini şekillendiren karar verme davranışının en önemli bölümünün bilgi toplama süreci olduğunu belirten ve bireylerin karar verme stillerinin bilgi toplama sürecine bağlı olarak bireysel farklılıklar gösterdiğini savunan Driver ve arkadaşları (1990) ile Scott ve Bruce (1995)'dur (Nas, 2006:82). Scott ve Bruce (1995)'a göre karar verme stilleri, "kişinin karar verme durumuyla karşı karşıya kaldığında sergilediği öğrenilmiş ve alışılmış yanıt" olarak tanımlamışlardır. Scott ve Bruce karar verme stilleri ile ilgili olarak o güne dek oluşturulan kavramların açık ve net olmadığını düşünmüşler, karar verme stilleri alanıyla ilgili tüm çalışmaların neticesinde de konuyla ilgili yararlı sentezlenmiş verilerin yeterince

oluşmamış olduğuna işaret etmişlerdir (Thunholm, 2004; Akt. Tekin, 2009:77).

Scott ve Bruce bu tespitlerinin ardından Genel Karar Verme Stilini, *General Decision Making Style* (GDMS) tanımlamıştır. "Genel Karar Verme Stilleri"ni oluşturan 5 karar verme stili açıklamıştır. Bunlar; rasyonel karar verme stili, sezgisel karar verme stili, bağımlı karar verme stili, kaçınan karar verme stili, kendiliğinden/ani karar verme stildir (Scott ve Bruce, 1995:818).

## 5. AMAÇ ve YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı hekimlerin duygusal zekaları ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu noktadan hareketle; araştırma kapsamında Isparta il merkezindeki Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesindeki hekimlerin duygusal zeka kullanımının, karar verme stillerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. İlk olarak duygusal zekanın alt boyutları ortaya çıkarılmıştır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışılan bölüm, kıdem yılı vb. gibi bağımsız değişkenlerin duygusal zeka boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Sonraki aşamada aynı işlemler karar verme boyutları üzerinde yapılmıştır. Son olarak hekimlerin duygusal zeka düzeyi ile karar verme arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Örnekleme yöntemiyle ulaşılan hekimlere uygulanan anket çalışması 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni halleri, eğitim durumları, mesleki kıdemleri, çalışılan bölümleri, unvan ve duygusal zeka ile ilgili kitap okuyup okumadığıyla ilgili demografik özelliklere yer verilmiştir. İkinci bölümde ankete katılan hekimlerin duygusal zekâ düzeylerini belirlemeye yönelik görüşleri yer almaktadır. Son bölümde ise katılımcıların karar verme stillerini ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Toplam 48 sorudan oluşan anket formunda yer alan ilk 8 soru katılımcıların demografik bilgilerine

ulaşmaya yönelik olup diğer 40 madde ise “hiçbir zaman (1), nadiren (2), genellikle (3), çoğu zaman (4), her zaman (5) ” şeklinde beşli likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunu oluşturan, “Duygusal Zekâ Ölçeği” ve “Karar Verme Stilleri Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesidir. Toplam hekim sayısı 304’tür. Çalışmada 238 hekime ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında 2 farklı ölçek kullanılmıştır. İlk ölçek 16, ikinci ölçek ise

24 sorudan oluşan Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca ölçeklere ek olarak katılımcılara demografik sorular yöneltilmiş, yaş, cinsiyet, medeni durum vb. belirtmeleri istenmiştir.

Araştırmada kullanılan Duygusal Zeka Ölçeği Wong ve Law (2002)’a aittir. Wong ve Law’ın WLEIS (Wong & Law Emotional Intelligence Scale) adını verdiği bu ölçek duygusal zekanın bu 4 farklı boyutunu ve ayrıca da genel duygusal zeka düzeyini ölçmek amacıyla tasarlanmıştır. Duygusal Zekanın ölçülen boyutları (alt ölçekleri) Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: WLEIS’in Alt Boyutları

Boyutlar
<b>1</b> Kendi duygularını değerlendirme kişinin kendine ait derin duyguları anlaması ve onları doğal bir şekilde ifade edebilmesi yeteneği ile ilgilidir. Bu konuda yüksek bir yeteneğe sahip olan insanlar duygularını diğer insanlardan çok daha önce algılar ve anlarlar.
<b>2</b> Başkalarının duygularını değerlendirme kişinin etrafındaki insanların duygularını algılama ve anlama yeteneği ile ilgilidir. Bu konuda yüksek yeteneğe sahip olanlar başkalarının duygularına onların aklını okurcasına hassas olurlar.
<b>3</b> Duyguların düzenlenmesi kişilerin duygusal tatmini ve stresten daha çabuk kurtulmak için duygularını düzenleme yeteneği ile ilgilidir. Bu konuda yüksek yeteneğe sahip olanlar, davranışlarını uç ruh halindeyken bile kontrol altında tutabilirler.
<b>4</b> Duyguların kullanılması kişinin duygularını yapıcı aktivite ve kişisel performansa yönlendirerek yararlanma yeteneği ile ilgilidir. Bu konuda yeteneği yüksek olan bir kişi çoğu zaman olumlu bir ruh hali taşır. Bu kişiler duygularını işyeri ve kişisel yaşamlarında yüksek performanslarını kolaylaştırmak için kullanırlar.

**Kaynak:** Wong ve Law 2002; Akt. Atilla vd., 2012

İkinci ölçek ise 1995 yılında Scott ve Bruce tarafından bireylerin karar verme ihtiyacını doğuran olaylar karşısında yöneldikleri karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla geliştirilen karar verme stilleri ölçeğidir. Ölçek, Rasyonel Karar Verme Stili, Sezgisel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Kaçınmacı Karar Verme Stili, Kendiliğinden/Ani Karar Verme Stili olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır (Scott ve

Bruce, 1995:818). Ölçeğin, Türkçeye çevrilmesi 2002 yılında Taşdelen tarafından yapılmıştır. Uygulamada, karar verme stilleri ölçeği olarak; orijinali Scott ve Bruce tarafından geliştirilmiş, Türkçeye uyarlanması 2002 yılında Arzu Taşdelen tarafından gerçekleştirilen, 5 boyut ve toplam 24 maddeden oluşan versiyonu kullanılacaktır. Ölçeğin alt boyutları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Karar Verme Alt Boyutları

Boyutlar
<b>1</b> Rasyonel karar verme karar vericinin sorunla karşılaştığında çözüm alternatiflerini mantıksal olarak değerlendirmesi ve araştırmasıdır.
<b>2</b> Sezgisel karar verme karar verme sürecinde önsezi ve duygulara güvenerek karar verilmesidir.
<b>3</b> Bağımlı karar verme Karar verme sürecinde başkalarının önerilerinin değerlendirilerek karar verilmesidir.
<b>4</b> Kaçınan karar verme karar verme sürecinden kaçınmanın ve karar vermeyi erteleme hakimi olduğu durumdur.

5 Kendiliğinden-Ani karar verme karar verme sürecinde kişi düşünmeden ve alternatifleri değerlendirmeden hızlıca karar verme durumudur.

**Kaynak:** Scott ve Bruce, 1995

### 5.1. Verilerin Analizi

Arastırmanın hipotezleri şu şekildedir.

**Hipotez 1.1:** Duygusal zeka alt boyutlarından kendi duygularının değerlendirilmesi rasyonel karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 1.2:** Duygusal zeka alt boyutlarından kendi duygularının değerlendirilmesi sezgisel karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 1.3:** Duygusal zeka alt boyutlarından kendi duygularının değerlendirilmesi bağımlı karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 1.4:** Duygusal zeka alt boyutlarından kendi duygularının değerlendirilmesi kaçınan karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 1.5:** Duygusal zeka alt boyutlarından kendi duygularının değerlendirilmesi kendiliğinden-ani karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 2.1:** Duygusal zeka alt boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirilmesi rasyonel karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 2.2:** Duygusal zeka alt boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirilmesi sezgisel karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 2.3:** Duygusal zeka alt boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirilmesi bağımlı karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 2.4:** Duygusal zeka alt boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirilmesi kaçınan karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 2.5:** Duygusal zeka alt boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirilmesi kendiliğinden-ani karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 3.1:** Duygusal zeka alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi rasyonel karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 3.2:** Duygusal zeka alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi sezgisel karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 3.3:** Duygusal zeka alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi bağımlı karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 3.4:** Duygusal zeka alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi kaçınan karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 3.5:** Duygusal zeka alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi kendiliğinden-ani karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 4.1:** Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları kullanma rasyonel karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 4.2:** Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları kullanma sezgisel karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 4.3:** Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları kullanma bağımlı karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 4.4:** Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları kullanma kaçınan karar vermeyi etkiler.

**Hipotez 4.5:** Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları kullanma kendiliğinden-ani karar vermeyi etkiler.

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve hipotezlerin test edilmesinde bu programdan yararlanılmıştır.

Çalışmada 5'li likert şeklinde sorulan sorulara yapılan faktör analizi öncesinde KMO (Kaiser Meyer Olkin) ve Bartlett's (Barlett Test of Sphericity) test uygulanarak verilerin faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük olan 9 faktör belirlenip isimlendirilmiştir.

Analizde öncelikle araştırmaya katılan hekimler ile ilgili demografik bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan 238 hekimin cinsiyeti, çalıştıkları birim, medeni hal, vb. bilgiler Tablo 3'de detaylı olarak gösterilmiştir. Çalışmada demografik özellikler ve tüm sorulara ait sayı ve yüzdeler tablo haline getirilerek sunulmuştur.

Duygusal zeka ölçeğinde yer alan ifadeler Wong ve Law'ın öne sürmüş olduğu boyutlara göre gruplandırılmıştır. Her bir

boyutun güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Duygusal zekanın ortaya çıkan boyutları, boyutların Cronbach alfa değerleri ve her bir boyutta kaç ifade olduğu Tablo 4’de gösterilmiştir. Bu tabloda ayrıca her bir boyutun aritmetik ortalama değeri ile standart sapmasına da yer verilmiştir. Yine karar verme ölçeğinde yer alan her bir ifadenin ortalaması ve standart sapması (Ss) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 5’de gösterilmiştir. Bu tabloda ayrıca her bir boyutun aritmetik ortalama değeri ile standart sapmasına da yer verilmiştir.

Faktör analizi uygulanırken açıklayıcı metod olarak temel bileşenler yöntemi, veri döndürme modeli olarak Varimax yönetimi uygulanmıştır. Faktör yükleri incelendiğinde yüke 0,5’i geçen sorular o faktörü oluşturan sorular olarak belirlenmiştir. Katılımcılara ait bağımsız değişkenlerin duygusal zeka boyutlarından her hangi biri/birkaçı üzerinde etkisi olup olmadığını ölçmek için öncelikle veri setinin normal dağılım sergileyip sergilemediği ve varyansların homojenliği

kontrol edilmiştir. Yapılan normallik testleri sonucunda verilerin parametrik test varsayımlarını karşılamadığı görülmüştür.

Duygusal zeka ve karar verme ilişkisi analiz edilmiştir. İki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Spearman Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Pearson korelasyon katsayıları elde edilerek ölçekler arası ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmadaki hipotezler 0.05 anlamlılık düzeyi için kurgulanmıştır. Dolayısıyla ileri sürülen hipotezler 0.05 anlamlılık düzeyinden küçük olduklarında kabul, 0.05’e eşit ve büyük olduklarında reddedilmişlerdir (Ak, 2005:67).

## 6.BULGULAR

### 6.1.Duygusal Zeka İle İlgili Demografik Bulgular

Duygusal zekaları üzerinde araştırma yapılan hekimlerin seçilmiş bazı demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Hekimlere İlişkin Demografik Bulgular

Değişkenler	Gruplar	F	%	Geçerli%	Yığılmış%
Cinsiyet	Kadın	100	42	42	42
	Erkek	138	58	58	100
Yaş	20-30	147	61,8	61,8	61,8
	31-40	32	13,4	13,4	75,2
	41-50	44	18,5	18,5	93,7
	51 ve üzeri	15	6,3	6,3	100
Medeni hal	Evli	91	38,2	38,2	38,2
	Evli Değil	147	61,8	61,8	100
Kıdem Yılı	0-10	177	74,4	74,4	74,4
	11-20	37	15,6	15,6	89,9
	21-30	19	7,9	7,9	97,8
	31-40	5	2,1	2,1	100
Unvan	Profesör Doktor	33	13,9	13,9	13,9
	Doçent Doktor	16	6,7	6,7	20,6
	Doktor Öğretim Üyesi	30	12,6	12,6	33,2
	Araştırma Görevlisi	159	66,8	66,8	100
Bölüm	Cerrahi Tıp Bilimleri	100	46,2	46,2	46,2
	Dahili Tıp Bilimleri	128	53,8	53,8	100
Duygusal Zeka ile İlgili Kitap Okudunuz mu?	Evet	89	37,4	37,4	37,4
	Hayır	149	62,6	62,6	100

Araştırmaya katılan hekimlerin %100'ü SDÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesinde görev yapmaktadır. Araştırma kapsamında katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde; %42'si kadın %58'i erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %38.2'si evli, %61.8'i evli değildir. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, 20-30 yaş grubunda olanların oranı %61.8; 31-40 yaş grubunda olanların oranı %13.4 iken 41-50 yaş grubunda olanların oranı %18.5; 51 ve üzeri yaş grubunda olanların oranı ise %6,3'tür. Katılımcıların kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde; 0-10 yıl arası kıdeme sahip olanların oranı %74.4, 11-20 yıl arası kıdeme sahip olanların oranı

%15.6, 21-30 yıl kıdeme sahip olanların oranı %7.9,31-40 yıl arası kıdeme sahip oran ise %2.1'dir. Katılımcıların unvan gruplarına göre dağılımları incelendiğinde %13.9'u Profesör Doktor, %6.7'si Doçent Doktor, %12.6'sı Doktor Öğretim Üyesi, %66.8'i araştırma görevlisidir. Katılımcıların %46.2'sinin cerrahi servisinde, %53.8'nin ise dahili servisinde görev yaptıkları görülmüştür. Duygusal zeka ile ilgili kitap okunma oranında ise %37.4'ü evet cevabını verirken %62.6'sı hayır cevabını vermiştir.

Duygusal zeka ölçeğinde ortaya çıkan boyutlar, boyutların ifade sayıları, ortalama ve standart sapma değerleri ile Cronbach alfa değerleri Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4: Duygusal Zeka Boyutlarının Psikometrik Özellikleri

Duygusal Zeka Boyutları	İfade Sayısı	Min-Max	Cronbach Alfa	Ort.	Ss.
Kendi Duygularını Değerlendirme	4	1-5	0.889	3,768	0,739
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	4	1-5	0.871	3,541	0,769
Duyguların Düzenlenmesi	4	1-5	0.910	3,479	0,831
Duyguları Kullanma	4	1-5	0.874	3,836	0,799

Boyutların ortalamaları incelendiğinde ilk göze çarpan genel olarak katılımcıların en yüksek Duyguları Kullanma boyutundan (3.8361±0.79981) puan aldıkları görülmektedir. Bu bulgu hekimlerin duyguların kullanılması hususunda iyi olduklarını düşündüklerini göstermektedir. Bu boyut içindeki en yüksek ortalama (0.841) ile “Her zaman kendime yeterli birisi olduğumu söylerim” ifadesine aittir. Bütün ifadeler içindeki en yüksek ortalama da “Duygularımı iyi anlayabilirim.” ifadesine (0.945) ait olup, kendi duygularını değerlendirme ile ilgilidir.

Hekimlerin duygusal zekaları söz konusu olduğunda öne çıkan diğer hususlar kendi duygularını değerlendirme (3.76890±0.73967) ve başkalarının duygularını değerlendirme (3.5410±0.76937) boyutlarıdır. Ancak duyguların düzenlenmesi boyutunun

(3.479±0.83127) düşük çıkması hekimlerin kendi duygularını yönetebilme bağlamında kendilerini diğer boyutlara nazaran daha az yeterli hissettiklerinin bir göstergesidir.

## 6.2. Karar Verme İle İlgili Bulgular

Karar verme ölçeğinin güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış bir ölçek olmasına rağmen yeniden güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve 24 ifadeden oluşan bu ölçeğin beş alt boyutundan almış olduğu Cronbach alfa değerleri gösterilmiştir. Alfa değerinin 0.60 ile 0.80 arasında olması durumunda ölçek ‘oldukça güvenilir’, 0.80’den büyük olması durumunda da ‘yüksek derecede güvenilir’ olarak değerlendirilmektedir (Kayış, 2005: 405). Bu da ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Tablo 5’de karar verme ölçeğine ve alt boyutlarına ilişkin boyutların ifade sayıları, ortalama ve

standart sapma değerleri güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayısını ifade eden Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri yer almaktadır.

Tablo 5: Karar Verme Boyutunun Psikometrik Özellikleri

Karar Verme Boyutları	İfade Sayısı	Min-Max	Cronbach alfa ( $\alpha$ )	Ort.	Ss.
Rasyonel Karar Verme	5	1-5	0.909	3,890	0,743
Sezgisel Karar Verme	5	1-5	0.947	2,868	0,993
Bağımlı Karar Verme	4	1-5	0.901	3,126	0,788
Kaçınan Karar Verme	5	1-5	0.912	2,050	0,736
Kendiliğinden/Ani Karar Verme	5	1-5	0.899	2,073	0,750

Boyutların ortalamaları incelendiğinde ilk göze çarpan genel olarak katılımcıların en yüksek Rasyonel Karar Verme boyutundan (3.8908±0.74369) puan aldıkları görülmektedir. Bu bulgu hekimlerin alternatiflerin mantıklı değerlendirildiği ve araştırıldığı, hususunda iyi olduklarını düşündüklerini göstermektedir. Bu boyut içindeki en yüksek ortalama (0,893) ile “Karar vermeden önce bütün seçenekleri incelerim” ifadesine aittir. Bütün ifadeler içindeki en yüksek ortalama da “Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm” ifadesine (0.923) ait olup, sezgisel değerlendirme ile ilgilidir.

Hekimlerin karar verme davranışları söz konusu olduğunda öne çıkan diğer hususlar bağımlı karar verme (3.1261±0.78815) ve sezgisel karar verme (2.8689±0.99346) boyutlarıdır. Kaçınan karar verme boyutunun (2.0504±0.73638) düşük çıkması doktorların karar vermede kaçınan eğilimin yaşanmadığını göstermektedir.

Duygusal Zeka ile Karar Verme arasında ilişki olup olmadığını Spearman Korelasyon Analizi ile incelenmiştir. Duygusal Zeka ile Karar Verme alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Duygusal Zeka Düzeyleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki Korelasyonlar

DUYGUSAL ZEKA	KARAR VERME				
	Rasyonel Karar Verme	Sezgisel Karar Verme	Bağımlı Karar Verme	Kaçınan Karar Verme	Kendiliğinden/ Ani Karar Verme
<b>Kendi Duygularını Değerlendirme</b>	<b>r= 0,223**</b> <b>p=0.001</b>	r=0.069 p=0.289	R=0.028 p=0.671	r=-0.021 p=0.744	r=0.082 p=0.209
<b>Başkalarının Duygularını Değerlendirme</b>	<b>r= 0,133*</b> <b>p=0.041</b>	<b>r= 0,283**</b> <b>p=0.000</b>	R=0.119 p=0.067	r=-0.052 p=0.426	r=0.096 p=0.141
<b>Duyguların Düzenlenmesi</b>	<b>r=0,244**</b> <b>p=0.000</b>	r=0.068 p=0.293	R=-0.016 P=0.801	r=-0.076 p=0.246	r=0.041 p=0.532
<b>Duyguların Kullanılması</b>	<b>r= 0,314**</b> <b>p=0.000</b>	r=-0.044 p=0.956	r=-0.100 p=0.123	<b>r= -0,151*</b> <b>p=0.020</b>	r=0.025 p=0.697

\*\* . İlişki 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed)

\* . İlişki 0.05 düzeyinde anlamlı (2-tailed)

Kendi Duygularını Değerlendirme boyutu, düzeyi ve pozitif yönde (r=0.223, p=0.001), rasyonel karar verme ile 0.01 anlamlılık bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Başkalarının duygularını değerlendirme boyutu sezgisel karar verme ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ( $r=0.283$ ,  $p=0.000$ ), rasyonel karar verme ile 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif ( $r=0.133$ ,  $p=0.041$ ) bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Duyguların Düzenlenmesi boyutu rasyonel karar verme ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ( $r=0.244$ ,  $p=0.000$ ) bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Duyguların Kullanılması boyutu, rasyonel karar verme ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ( $r=0.314$ ,  $p=0.000$ ), kaçınan karar verme ile 0.05 anlamlılık düzeyinde negatif ( $r=0.151$ ,  $p=0.020$ ) bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmada öncelikle incelenen katılımcılarda duygusal zeka becerilerinin ve karar verme stillerinin bulunup bulunmadığıdır. Araştırmaya katılan hekimlerin duygusal zeka düzeylerine ilişkin ortalama değerlere bakıldığında duygusal zeka düzeylerinin ortalamasının üzerinde; grupta duyguların kullanılması diğerlerine oranla yüksek bir seviyede olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan hekimlerin karar verme stillerine ilişkin ortalama değerlere bakıldığında ise, hekimlerin genel karar verme stillerinin ortalamasının üzerinde olduğu; rasyonel karar verme, sezgisel karar verme ve bağımlı karar verme yüksek bir seviyede, kaçınan ve kendiliğinden-ani karar verme stillerinin ortalamasının altında seyrettiği görülmüştür. Hekimlerin duygusal zeka içerisindeki kendi duygularını değerlendirmesi alt boyutundan almış oldukları puanlara göre demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin veriler incelendiğinde, yaş, medeni hal, bölüm, kıdem yılı ve duygusal zeka ile ilgili kitap okuma ortalaması alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık yarattığı görülmüştür. Hekimlerin duygusal zeka içerisindeki başkalarının duyguların değerlendirilmesi alt boyutundan almış oldukları puanlara göre demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin

veriler incelendiğinde sadece çalışılan bölüm anlamlı bir fark yaratmıştır. Cerrahi servisinde çalışan hekimler başkalarının duygularını değerlendirme konusunda daha başarılıdır. Duygusal zeka içerisindeki duyguların kullanılması alt boyutundan almış oldukları puanlara göre demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin veriler incelendiğinde bölüm ve duygusal zeka ile ilgili kitap okunma oranı anlamlı bir farka neden olmazken diğer demografik değişkenler anlamlı bir farklılık yarattığı görülmüştür. Hekimlerin duygusal zeka içerisindeki duyguların düzenlenmesi alt boyutundan almış oldukları puanlara göre demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin veriler incelendiğinde cinsiyet ve yaş grupları anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Buna göre erkekler burada da kadınlara göre daha fazla ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Karar verme boyutunun içerisindeki rasyonel karar verme alt boyutundan almış oldukları puanlara göre demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin veriler incelendiğinde cinsiyet anlamlı farklılık yaratmaktadır. Erkekler rasyonel karar verme noktasında daha başarılı oldukları görülmektedir. Sezgisel karar verme alt boyutundan almış oldukları puanlara göre demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin veriler incelendiğinde medeni hal, kıdem yılı, unvan ve bölüm ortalamaları anlamlı bir farklılığa sebep olmaktadır. Sezgisel karar verme stili üzerindeki etkiler incelendiğinde, araştırmaya katılan hekimlerin başkalarının duygularını değerlendirme düzeylerinin sezgisel karar verme stilleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bağımlı karar verme alt boyutundan almış oldukları puanlara göre demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin veriler incelendiğinde cinsiyet anlamlı bir farklılık yaratmıştır. Burada kadınların ortalaması daha fazla olması dikkat çekicidir. Kaçınan karar verme alt boyutundan almış oldukları puanlara göre demografik değişkenler açısından farklılık



gösterip göstermediğine ilişkin veriler incelendiğinde hiçbir değişken anlamlı bir farka sebep olamamaktadır. Bu araştırmada hekimlerin kaçınan davranış sergilemedikleri görülmektedir. Kendiliğinden-ani karar verme alt boyutundan almış oldukları puanlara göre demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin veriler incelendiğinde bölüm anlamlı bir farklılık yaratmıştır. Cerrahi servisinde çalışan hekimlerin yüksek ortalamaya sahip olması tıbbi müdahalede beklenmeyen durumlara karşı çabuk karar vermenin etkili olması olabilir.

Duygusal zeka ve karar verme ilişkisi incelendiğinde duyguların düzenlenmesi boyutu ile rasyonel karar verme ile pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Kendi duygularını değerlendirme boyutu ile rasyonel karar verme boyutu ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Duyguların kullanılması boyutu rasyonel karar verme ile pozitif yönde kaçınan karar verme ile negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Başkalarının duygularını değerlendirme boyutu sezgisel karar verme ve rasyonel karar verme ile pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Hipotezlerin kabulü reddi Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Hipotezlerin Kabulü/Reddi Tablosu

Hipotezler	Kabul/Red
<b>Hipotez 1.1:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından kendi duygularının değerlendirilmesi rasyonel karar vermeyi etkiler.	<b>Kabul:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından kendi duygularının değerlendirilmesi rasyonel karar vermeyi etkiler.
<b>Hipotez 1.2:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından kendi duygularının değerlendirilmesi sezgisel karar vermeyi etkiler.	<b>Red:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından kendi duygularının değerlendirilmesi sezgisel karar vermeyi etkilemez.
<b>Hipotez 1.3:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından kendi duygularının değerlendirilmesi bağımlı karar vermeyi etkiler.	<b>Red:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından kendi duygularının değerlendirilmesi bağımlı karar vermeyi etkilemez.
<b>Hipotez 1.4:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından kendi duygularının değerlendirilmesi kaçınan karar vermeyi etkiler.	<b>Red:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından kendi duygularının değerlendirilmesi kaçınan karar vermeyi etkilemez.
<b>Hipotez 1.5:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından kendi duygularının değerlendirilmesi kendiliğinden-ani karar vermeyi etkiler.	<b>Red:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından kendi duygularının değerlendirilmesi kendiliğinden-ani karar vermeyi etkilemez.
<b>Hipotez 2.1:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirilmesi rasyonel karar vermeyi etkiler.	<b>Kabul:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirilmesi rasyonel karar vermeyi etkiler.
<b>Hipotez 2.2:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirilmesi sezgisel karar vermeyi etkiler.	<b>Kabul:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirilmesi sezgisel karar vermeyi etkiler.
<b>Hipotez 2.3:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirilmesi bağımlı karar vermeyi etkiler.	<b>Red:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirilmesi bağımlı karar vermeyi etkilemez.
<b>Hipotez 2.4:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirilmesi kaçınan karar vermeyi etkiler.	<b>Red:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirilmesi kaçınan karar vermeyi etkilemez.
<b>Hipotez 2.5:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirilmesi kendiliğinden-ani karar vermeyi etkiler.	<b>Red:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirilmesi kendiliğinden-ani karar vermeyi etkilemez.
<b>Hipotez 3.1:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi rasyonel karar vermeyi etkiler.	<b>Kabul:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi rasyonel karar vermeyi etkiler.
<b>Hipotez 3.2:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından	<b>Red:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguların

<b>Hipotezler</b>	<b>Kabul/Red</b>
duyguların düzenlenmesi sezgisel karar vermeyi etkiler.	düzenlenmesi sezgisel karar vermeyi etkilemez.
<b>Hipotez 3.3:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi bağımlı karar vermeyi etkiler.	<b>Red:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi bağımlı karar vermeyi etkilemez.
<b>Hipotez 3.4:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi kaçınan karar vermeyi etkiler.	<b>Red:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi kaçınan karar vermeyi etkilemez.
<b>Hipotez 3.5:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi kendiliğinden-ani karar vermeyi etkiler.	<b>Red:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi kendiliğinden-ani karar vermeyi etkilemez.
<b>Hipotez 4.1:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları kullanma rasyonel karar vermeyi etkiler.	<b>Kabul:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları kullanma rasyonel karar vermeyi etkiler.
<b>Hipotez 4.2:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları kullanma sezgisel karar vermeyi etkiler.	<b>Red:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları kullanma sezgisel karar vermeyi etkilemez.
<b>Hipotez 4.3:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları kullanma bağımlı karar vermeyi etkiler.	<b>Red:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları kullanma bağımlı karar vermeyi etkilemez.
<b>Hipotez 4.4:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları kullanma kaçınan karar vermeyi etkiler.	<b>Kabul:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları kullanma kaçınan karar vermeyi etkiler.
<b>Hipotez 4.5:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları kullanma kendiliğinden-ani karar vermeyi etkiler.	<b>Red:</b> Duygusal zeka alt boyutlarından duyguları kullanma kendiliğinden-ani karar vermeyi etkilemez.

Araştırmanın uygulanması aşamasında görüşülen hekimlerden gelen fikirler ve elde edilen bulgulardan yola çıkılarak aşağıdaki öneriler sunulabilir:

a. Araştırmada ortaya çıkan bulgular yalnızca Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan hekimlerin görüşlerini yansıtmaktadır. Bu nedenle bir takım genellemeler yapılabilmesi için benzer çalışmaların daha geniş kitleleri kapsayacak şekilde örneklerle seçilerek uygulanması gerekmektedir.

b. Böyle bir çalışma sadece pratisyen hekimler ya da hemşireler gibi tek sağlık çalışan grubuna özel olarak da tasarlanabilir. İstenirse bu sonuçlar kıyaslanabilir. Daha sonraki yapılacak olan araştırmalarda daha fazla sayıda katılımcıyla gerçekleştirilmesi tavsiye edilir. Bir diğer faktör de daha büyük gruplarda yapılması daha güvenilir sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

c. Hastane çalışanlarına, duygusal zeka eğitimleri verilebilir. Karmaşık ve farklı meslek gruplarının beraber olduğu sağlık sektöründe olumsuzluklar artmaktadır. Bu da sağlık çalışanlarını etkilemektedir. Bu nedenle sağlık çalışanlarına duygusal zeka becerisi olan olumsuzluklarla baş edebilme becerisi kazandırılmalıdır. Bununla beraber hastanede uygulanan tedavi sadece fiziksel değildir. Hastalarla iletişimde duygusal zekanın önemi büyüktür. Bu nedenle duygusal zeka eğitimi önem arz etmektedir.

d. Duygusal zeka gelişimi yönünde verilen eğitimler belirli zaman aralıklarında ölçümlenerek çalışanlara bilgi verilebilir.

e. Sağlık çalışanı yetiştiren okul öğrencilerinin ve duygusal zeka düzeylerinin de geliştirilmesi için müfredata duygusal zeka ile ilgili dersler eklenebilir.

f. Sadece anket ile değil duygusal zekayı ölçmeye yarayan örneğin onları izleyen çok boyutlu ölçekler geliştirilebilir.

g. Karar verme araştırmaları; zihinsel, kişilik özellikleri, demografik özellikler, çevre ve karar vericinin örgüt içerisindeki yeri itibariyle ve örgütün kendine has özellikleriyle incelenmelidir. Bu araştırmada kullanılan model bir çok değişkenle geliştirilebilir.

h. Karar verme stilini etkileyen önemli bir boyut olan çevrenin etkisi bu çalışmada ele alınmamıştır. Ölçümü uzun dönemli çalışma gerektiren çevrenin aracı değişken olarak ele alınmasıyla modele dahil edilecek bir çalışma konuya derinlik kazandıracaktır.

1. Araştırma farklı sektörlerde, farklı meslek grupları içerisinde tekrarlanarak karar

verme stiline etki eden değişkenlerin sonuçları karşılaştırılarak, sektörel ve mesleki olarak farklılıklar ortaya konabilir.

i. Literatürde, duygusal zekanın karar verme üzerinde etkisinin olduğuna bir çok çalışmada değinilmiş ancak hekimlerde duygusal zeka ve karar verme stillerinin birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, elde edilen sonuçlar başka araştırmalarla desteklenemese de, araştırma dahilindeki hekimlerin duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stilleri üzerinde kısmen etkisinin olduğu görülmüştür. Bu etkinin genellenebilmesi için daha çok sayıda ve geniş kapsamlı araştırmaların yapılması gerekmektedir.

#### KAYNAKÇA

- ACAR, F. T., (2001), Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ve Personel-Yönetim Organizasyon Doktora Programı, İstanbul.
- ADSIZ, E., (2016), Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillere Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
- AK, B., (2005), "Hipotez Testi", Ş. Kalaycı (Ed.), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- AKSÜTLÜ, S., (2013), Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zeka ve Tükenmişlik İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ALTAY, Ü., (2011), Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karar Verme Düzeylerinin Karar Verme Stillere Etkisi Ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ATIGAN, F., (2011), Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- ATILLA, G., Çarıkçı, İ.H., Erdem, R. (2013), Hastanelerde Duygusal Zekâ-Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C:15, S:1, ss.101-119.
- ARICIOĞLU, M. A., (2002), Yönetimsel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S: 4, ss.26-42.
- AVŞAR G, Kaşıkçı, M., (2010), Hemşirelik yüksekokulu öğrencilerinde duygusal zeka düzeyi. Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi; 13(1): ss.1-6.
- AVŞAROĞLU, S., Üre, Ö., (2007), Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stillere Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi,

- Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S: 18, ss.85-100.
11. BALKIS, M., (2006), Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Düşünme ve Karar Verme Tarzları İle İlişkisi, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
  12. BECEREN, E., (2004), www.duygusalzeka.com, Erişim tarihi 08.07.2017.
  13. BROCKERT, S., Braun, G., (2000), Duygusal Zeka Test Kitabı: Duygusal Zekanızı Değerlendirin, Çev: N. Süleymangil, İstanbul, Mns Yayıncılık.
  14. ÇAKAR, U., Arbak, Y., (2004), Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, İzmir, C: 6, S:5, ss.23-48.
  15. ÇAKIR, A. M., (2004), Mesleki Karar Envanterini Geliştirilmesi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C:37, S:2, ss.1-14.
  16. CAN, H., (1994), Organizasyon ve Yönetim , 3. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi.
  17. ÇOLHAN, M.K., (2016), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Karar Verme Stratejileri, Hemşirelik Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
  18. DENİZ, M.E., (2004), Investigation of the Relation Between Decision Making Self- Esteem, Decision Making Style and Problem Solving Skills of University Students, Eurasian Journal of Educational Research, S:15, ss.23-35.
  19. EHTİYAR, R.V., Tekin, A.Ö., (2010), Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma, Yaşar Üniversitesi Dergisi, 20(5), ss.3394-3414.
  20. ERDAMAR, C., (1981), İşletme Kararları, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Dergisi, 13(45), ss.45.
  21. FİŞEK, G.O, (1996), IX. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmalar, Psikolojik Danışmanlıkta Yeni Ufuklara Bir Örnek: Duygusal Zeka, İstanbul, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
  22. GOLEMAN, D., (1995), Emotional Intelligence, New York, Bantam.
  23. GOLEMAN, D., (1998), İş Başında Duygusal Zeka, İstanbul Varlık Yayınları, Çev: Yüksel B.S, Varlık Yayınları.
  24. İŞMEN, A.E., (2001), Duygusal Zeka ve Problem Çözme, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 13,111 -124.
  25. KARAKAŞ, S.A., Küçükoğlu, S., (2011), Araştırma Bir Eğitim Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Zeka Düzeyleri, Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 3(14), ss.8-13.
  26. KARAKAYA, G., (1998), Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerilerinin Geliştirilmesi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
  27. KAŞIK, D.Z., (2009), Ergenlerde Karar Verme Stilleri ve Algılanan Sosyal Destek Düzeylerinin Sosyal Yetkinlik Beklentisi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Bilim Dalı Yüksek Lisans, Konya.
  28. KIRANLI, S., Ilgan, A., (2007), Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

- Eğitim Fakültesi Dergisi, 8, (14), ss.150-162.
29. KOÇEL, T., (2001), İşletme Yöneticiliği, 8. Baskı, İstanbul, Beta Basım.
30. KONRAD,S., Hendl, C., (2003), Başarılı ve Mutlu Bir Hayat İçin Duygularla Güçlenmek (Eq), Çev: Meral Taştan, İstanbul, Hayat Yayınları.
31. KÖKSAL, A., (2003), Ergenlerde Duygusal Zeka ve Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
32. KUZGUN, Y., Bacanlı, F., (2005), Pdr’de Kullanılan Ölçekler, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
33. MAYER, J.D., Salovey, P., (1990), The Intelligence of Emotional Intelligence, *Intelligence*, 17(4).
34. MAYER, J.D., Salovey, P., (1997) What is Emotional Intelligence, *Emotional Intelligence, Key Readings on the Mayer and Salovey Model*, New York: Dude Publishing.
35. MERT, S., (1997), Karar Vermede Yaratıcı Problem Çözme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
36. MUCUK, İ., (2003), Modern İşletmecilik, 14.Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
37. NAS, S., (2006), Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
38. OĞUZ, E., (2009), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(2), ss.415- 442.
39. SCHUTTE, S. Nicola; Malouff, M. John; Hall, E. Lena; Haggerty, J. Donald; Cooper, T. Joan; Golden, J. Charles; Dornheim, Liane (1998), Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence, *Personality and Individual Differences*, 25, ss.167-177.
40. SCOTT, S., G., Bruce, R. A. (1995), Decision Making Style, The Development and of a New Measure, *Educational and Psychological Measurement*, Vol.55 No.5, ss.818-831.
41. SAĞIR, C., (2006), Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
42. SEVİNDİ, K., (2012), Hastane Yöneticilerinin Karar Verme Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
43. SİNANGİL, K. H., (1993), Yönetici Adaylarında Karar Verme ile Kaygı İlişkileri, V. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara, ss.171-177
44. TEKİN, Ö. A., (2009), Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
45. TİTREK, O.,(2010), Iq’dan Eq’ya Duyguları Zekice Yönetmek, 2. Baskı, Pegem Yayınları.
46. WEISINGER, H. (1998), İş Yaşamında Duygusal Zeka, Çev: Nurettin Süleymangil, İstanbul, Mns Yayıncılık

47. WONG, C.S., K.S. Law, P.M. Wong, (2004), Development and Validation of a Forced Choise Emotional Intelligence Measure for Chinese Respondents in Hong Kong, Asia Pacific Journal of Management, Volume 21, Issue 4, p. 535–559.
48. YAVUZ, K.E., (2009), Duygusal Zeka, Hayat Yayınları.
49. YAYLACI, G.Ö., (2006), Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği Diyalog ve Duyguları Yönetmek, İstanbul, Hayat Yayıncılık.
50. YILMAZ, Z., (1995), Yatırım Proje Analizi ve Yönetimi, Bursa Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı.
51. YÜCEL, B. S., (2005), Duygusal Zeka, 31. Baskı, Varlık Yayınları.
52. YÜKSEL, M., (2007), Duygusal Zeka Ve Performans İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

## İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ GÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SİGORTA ACENTESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

### EFFECTS OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB PERFORMANCE: AN APPLICATION ON INSURANCE AGENT WORKERS

**Ali KARAKOÇ\***

\* Ali Karakoç Grup Akademik Sigorta Aracılık Hizmetleri, alkarkoc@hotmail.com,  
<https://orcid.org/0000-0001-9245-1826>

#### ÖZ

*Bu çalışmanın ana amacı, iş tatmininin örgütsel bağlılık düzeyi ve iş gören performansı üzerindeki etkisini belirlemektir. İkincil amaç ise örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu doğrultuda Antalya'da faaliyet gösteren sigorta acenteleri iş görenleri ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Online olarak hazırlanan anket formları meslek odaları aracılığıyla mail yoluyla çalışanlara iletilmiştir. Veri toplama işlemine üç ay devam edilmiş ve toplamda 483 anket geri dönüşü sağlanmıştır.*

*Veriler SPSS ve Lisrel programları aracılığıyla test edilmiştir. Analizler sonucunda iş tatmininin örgütsel bağlılık ve iş performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığı yüksek olan iş görenlerin daha çok işin niteliği, iş güvenliği, bireyler arası ilişkiler ve terfi gibi unsurlara odaklandığı görülmüştür. Devam bağlılığı ve normatif bağlılığı yüksek olan iş görenler ise ücret, terfi ve çalışma koşulları gibi unsurları göz önüne almaktadır. Son olarak, duygusal ve devam bağlılığı yüksek olan iş görenlerin iş performansının, normatif bağlılık gösterenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, örgütsel bağlılık, iş gören performansı, sigorta acentesi

**Jel Kodları:** M12, M51, M54

#### ABSTRACT

*The main purpose of this study is to determine the effect of job satisfaction on organizational commitment and job performance. The secondary purpose of the study is to establish the relationship between organizational commitment and business performance. In this direction, a survey was conducted with staff of insurance agencies operating in Antalya. Questionnaires prepared online are sent to the employees via e-mail. A total of 483 questionnaires were returned.*

*The data were tested by means of SPSS and Lisrel. Analyzes have shown that job satisfaction is a significant predictor of organizational commitment and job performance. It has been observed that employees with high emotional attachment focus on job security, interpersonal relations, promotion. Employees with higher continuity and normative commitment are considered factors such as wages, working conditions, promotion, working conditions. It was determined that employees with higher emotional and continuing commitment had higher performance than those with normative commitment.*

**Keywords:** Job Satisfaction, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Insurance Agencies

**Jel Codes:** M12, M51, M54

## 1. GİRİŞ

Tarihsel süreç içerisinde örgütsel performansın belirleyenlerini tespit edebilmek amacıyla birçok çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmalarda, örgütsel performansın belirleyenleri geneli itibariyle iki sınıf altında toplanmıştır. Teknoloji, rekabet, araçlar, rakipler, ekonomi, dağıtım kanalları, politika gibi etkenler örgütsel performansı etkileyen örgüt dışı (dış çevre) aktörler olarak sıralanmıştır. Beşeri sermaye/insan kaynakları, örgütsel yapı, yönetim tarzı, yöneticilerin/liderlerin özellikleri, insan kaynakları, ekonomik güç, pazarlama stratejisi gibi etkenler ise örgüt içi (iç çevre) aktörler olarak ele alınmıştır. Örgüt içi aktörlerin performans üzerindeki etkisini belirlemenin nispeten daha kolay olması, araştırmacıların bu konulara olan ilgisini de arttırmıştır. Gerek ulusal gerekse küresel düzeyde yaşanan yoğun rekabet ortamında insan kaynaklarının anahtar role sahip olduğu düşüncesi ise araştırmalarda iş görenlerin ayrıca ele alınmasını sağlamıştır.

İş görenler üzerine yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş tatmini konuları araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmektedir. Üç değişken arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi incelemek amacıyla gerek teorik gerekse ampirik anlamda birçok çalışmanın yapılması ve bu tür çalışmaların devam etmesi, kavramlara verilen önemi göstermektedir. Ayrıca, bu tür çalışmaların güncelliğini de koruduğunu da ortaya koymaktadır. Çünkü, bir örgütün başarısı, yalnızca başarılı bir organizasyon yapısıyla alakalı değildir. Bunun yanında işinden memnun ve çalıştığı örgüte bağlı iş görenlerin varlığı da önemlidir. Bu durum dünyada piyasalarında yaşanan yoğun rekabet ortamında ayakta kalmayı başarmanın önemli yollarından birisini de teşkil etmektedir. Rekabette amaç var olan kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmak yoluyla maliyet avantajını elde etmektir. İşinden memnun olan ve örgütüne bağlı personellerin normal şartlar altında daha fazla performans gösterdiği ve örgütün verimliliğine katkıda bulunduğu göz önüne alındığında, konunun örgütlerin

varlığı noktasında taşıdığı önem daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Lizote vd., 2017).

Bu çalışmada da örgütlerin iş tatminini sağlama adına uygulamakta oldukları stratejilerin neler olduğu, bu stratejilerin örgütsel bağlılık ve iş performansını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Ayrıca, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkilerde çalışma kapsamında ortaya koyulmuştur. Araştırma evreni olarak bir hizmet sektörü olan sigortacılık alanı seçilmiştir. Çünkü hizmet sektöründe iş görenler müşterilerle doğrudan etkileşim içerisindedir. Yani, işletmelerin yüzü konumundadır. Bazı çalışmalarda iç müşteri olarak tanımlanan iş görenlerin işlerinden duydukları memnuniyet, doğrudan müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla satın alma davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle, özellikle hizmet işletmelerinde iş gören memnuniyeti ve bağlılığı ayrı bir öneme sahiptir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatürle karşılaştırılmış ve çalışmanın tutarlılığı bu yönüyle bir kez daha test edilmiştir. Karşılaştırmalar sonucunda, mevcut literatürle benzer sonuçlar genellenebilirken, farklı bulgular ise literatüre kazandırılan yeni değerler olarak raporlanmıştır.

## 2. İŞ TATMİNİ

İş yerinde memnuniyet, karmaşık bir konudur ve tanımlanması zordur. Çünkü memnuniyet kavramı çok öznel ve çok yönlüdür. Sonuçta herkesin kendi ihtiyaçları ve hedefleri vardır. Bir kişinin memnuniyetinin, diğer şeylerin yanı sıra, kişisel tutkusu, eğitimi, şirketteki rolü, işteki beklentileri, deneyimleri ve günlük yaşamına dayandığı söylenebilir. Brando ve arkadaşları (2014:97)'te bu noktaya vurgu yaparak, insan kaynakları departmanlarında iş tatmini ile ilgili planlama yapılırken, kişilerin kendilerine özgü özelliklerinin dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir.



Bazı araştırmacılar iş tatminini iş görenlerin sahip olduğu olumlu duygusal tepkiler ve tutumlar bütünü olarak tanımlamaktadır. İş tatminini işi oluşturan içsel ve dışsal boyutlardan duyulan memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak ele alan çalışmalarda bulunmaktadır. Bu çalışmalarda her iki boyuta karşı tutumlar her ikisinden de memnun olma, memnuniyet/memnuniyetsizlik, memnuniyetsizlik/memnuniyet ve her iki boyuttan da memnuniyetsizlik gibi iki boyutlu bir yapı olarak görülmüştür (Faragher vd., 2005)

Hoppock (1935), iş tatminini, bir insanın işinden memnun olduğunu söylemesini sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların herhangi bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, iş tatmini birçok dış faktörün etkisinde kalsa da, çalışanın nasıl hissettiği ile ilgili olan bir şeydir. Vroom (1964) ise iş tatminini iş görenlerin iş yerindeki rolüne göre tanımlamaktadır. Buna göre, iş tatmini, iş görenlerin iş yerinde üstlendikleri rollere ilişkin duygusal yönelimleridir. İş tatmini, iş görenlerin işlerine karşı sahip oldukları olumlu veya olumsuz duyguların bir kombinasyonunu temsil eder. İş görenlerin işlerinden beklentilerinin karşılanma durumu ise iş tatmininin seviyesini belirler. İş tatmini, bireyin iş yerinde davranışlarıyla yakından bağlantılıdır (Davis ve ark., 1985).

Kaliski (2007) iş tatmininin iş görenlerin işteki başarıma duygusu ve başarısı olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, iş tatmini kişilerin üretkenliği, etkililiği, verimliliğinin yanı sıra ve bireysel iyi olma durumuyla da yakından ilişkilidir. İş tatmini iş görenlerin sorumluluklarındaki işleri iyi yapmaları, işlerinden zevk almaları ve performansları için ödüllendirilmeleri anlamlarını da taşımaktadır.

Armstrong (2006) ise iş tatmininin iş görenlerin yapmakta oldukları işe yönelik duygu ve tutumları olduğunu belirtmiştir. İş görenlerde işe karşı olumlu ve istenen türde tutumun varlığı iş tatminini göstermektedir. Olumsuz ve istenmeyen yöndeki tutum ve

duygular ise işten duyulan memnuniyetsizliği göstermektedir.

Mullins (2005)'e göre iş tatmini farklı iş görenler açısından farklı şeyler ifade eden karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. İş tatmini motivasyonla bağlantılıdır. Ancak, bu durum açık ve net bir şekilde ortaya koyulabilmiş değildir. Çünkü memnuniyet ve motivasyon aynı anlamı taşımamaktadır. İş tatmini daha çok içsel bir durumdur. Motivasyon ise daha çok dışsal yönleri olan bir unsur olarak ele alınmaktadır.

İş tatmini, iş görenlerin mevcut işleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançlar bütünüdür. İş tatmini dereceleri aşırı memnuniyetden aşırı memnuniyetsizliğe kadar uzanabilir. Ayrıca iş tatmini, bir bütün olarak iş görenlerin işleriyle ilgili tutumlarını yansıtmının yanında yaptıkları iş, meslektaşları, amirleri ve maaşları gibi işlerinin çeşitli yönleri hakkındaki tutumlarını da içermektedir (George ve Jones, 2008).

İş tatmini, araştırmalarda ve uygulamalarda en çok ele alınan konulardan birisini teşkil etmektedir (Mount, 2006). Çünkü iş tatmini çalışanları kendilerini işlerinde nasıl hissettikleriyle ilgili önemli bir göstergedir. Bunun yanında, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe devamsızlık, tükenmişlik, iş gören devir hızı ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel sonuçların önemli bir yordayıcısı konumundadır (Her kavrama birkaç kaynak). İş tatmini, insanların kendi işlerini ne ölçüde sevdikleri veya sevmedikleri ile ilgili öz değerlendirmelerini ifade eder (Spector, 1997). Ayrıca ücret, terfi, denetim, işe ilişkin hak ihlalleri, koşullu ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim gibi duyuşsal davranışlarla ilgili spesifik etkileşimleri içerebilir (Wegge vd., 2007). Yapılan bir çalışma, iş tatmininin en önemli belirleyicilerinin, bir iş görenin işini ilginç bulup bulmadığı, yöneticileri ve meslektaşları ile iyi ilişkileri olup olmadığı, yüksek bir gelire sahip olup olmadığının, bağımsız olarak çalışmasına izin verilip verilmediğini ve kariyer gelişim fırsatlarını

açıkça sunma durumu ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Wanous vd., 1997).

İş tatmini, örgütlerin etkililiği ve verimliliği açısından temel faktörlerden birisi olarak ele alınmaktadır. Son dönemde ortaya atılan yeni yönetim paradigmalarında iş görenler kendi kişisel ihtiyaçları ve istekleri olan bireyler olarak ele alınmakta ve salt işletme karlılığına odaklanmanın ve bu kişisel değerlerin göz ardı edilmesinin yanlışlığına dikkat çekilmektedir. Bu durum, çağdaş örgütlerde iş tatminin sağlanması adına önemli bir göstergeyi temsil etmektedir. İş tatmini analiz edilirken memnun bir iş görenin mutlu bir birey olduğu ve mutlu bir bireyin ise başarılı bir iş gören olduğu düşüncesiyle hareket edilmektedir (Aziri, 2011).

Spector(1997) iş tatminin örgütler için önemini gösteren başlıca üç özelliğe dikkat çekmektedir. Birincisi; insani değerleri ön planda tutarak yönetilen örgütlerde iş görenlere adil ve saygılı davranma tutumu ön planda olacaktır. Bu tutum, örgüt içerisinde iş tatmininin iş gören etkinliğini arttırmada önemli bir faktör olmasını sağlayacaktır. Yüksek düzeyli iş tatmini ise çalışanların duygusal ve zihinsel açıdan sağlıklı olmalarının önünü açacaktır. İkincisi; iş tatmin düzeyine bağlı olarak iş görenlerin davranışları, örgütün işleyişini ve faaliyetlerini etkileme gücüne sahiptir. İşinden memnun olan iş görenlerin sergileyeceği olumlu davranışlar örgüt performansını da olumlu etkileyeceği gibi, memnuniyetsizlik durumunun tetikleyeceği olumsuz davranışlar örgüt performansını olumsuz etkileyecektir. Üçüncüsü; iş tatmin düzeyi örgütsel faaliyetlerin durumu hakkında bir gösterge ve yönlendirici bir işaret olarak kullanılabilir. Şöyleki, iş görenlerin iş tatminlerinin değerlendirilmesi, farklı departmanların iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılmasına olanak sağlayacaktır. Böylece, işletme performansının artırılması için atılacak adımlarda hangi departmanlarda ne tür değişikliklerin yapılacağı daha rahat bir biçimde planlanabilir.

Örgüt içerisinde iş tatminini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Yöneticilerin iş görenlere yönelik tutumu, liderlerin özellikleri, işin kapsamı, işin özellikleri, işle ilgili algılanan değer, iç ve dış tutarlılık, iş koşulları, iş yerindeki sosyal ilişkiler, algılanan uzun dönemli fırsatlar, başka iş imkanlarının sunduğu fırsatlar, yapılan işte başarıya ulaşma seviyesi vb. bunlardan başlıcaları olarak ele alınabilir (Aziri, 2011).

Yapılan çalışmalarda örgütlerde iş tatminin ortaya çıkardığı temel sonuçlarında bulunduğu ortaya koyulmuştur. İşinden memnun olan iş görenlerde tükenmişlik düzeyi düşük iken, memnuniyetsizlik duyan çalışanlarda yüksek olmaktadır (Khamisa vd., 2017; Khare ve Kamalian, 2017; Kim vd., 2018; Liu ve Lo, 2018; ). İşinden memnun çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmakta (Yazıcıoğlu, 2009) ve böylece iş gören devir hızı makul seviyede tutulabilmektedir (Polat ve Meydan, 2010; Lim vd., 2017; Akgündüz ve Eryılmaz, 2018). İş tatmini örgütsel güven üzerinde de bir etki meydana getirmektedir. İşinden memnun olan iş görenlerin örgütsel güven düzeyleri de yüksek olmaktadır (Williams, 2005; İşcan ve Sayın, 2010).

İş görenlerin iş tatmin seviyesi iş performansı ile de yakından ilişkilidir. Sheridan ve Slocum (1975), yapmakta olduğu işten ve iş ortamından memnun olan iş görenlerin yüksek performans sergilediğini ortaya koyan önemli bir çalışma ortaya koymuştur. Bu çalışma, literatürde birçok çalışma içinde temel teşkil etmiştir. Daha sonra yapılan çalışmalarda da benzer sonuçların elde edildiğini söylemek mümkündür (Shore ve Martin, 1989, Gürbüz ve Sıgır, 2010; Çetin ve Varoğlu, 2015; Aydan, 2016). İş tatmini iş stresinin de önemli bir yordayıcısı konumundadır. Buan göre, iş tatminin sağlandığı durumlarda iş stresini kontrol etmek daha kolay olmaktadır (Shin ve Junk, 2014; Khamisa vd., 2015).

Yapılmış olan bazı çalışmalarda iş tatminsizliğinin iş görenlerde yaratıcılığın önüne geçtiği görülmüştür. Bu durum iş

gören performansını doğrudan olumsuz etkilemekte ve örgüt verimliliğini düşürmektedir (Zhou ve George, 2001; İmamoğlu ve Keskin, 2004; Valentine vd., 2011). İş tatmini, örgütlerde güven duygusu ile de ilişkilidir. İş tatmini yüksek bireylerin örgütsel adalete olan inancıda yüksek iken, iş tatmini düşük bireylerin güven seviyesi de düşmektedir (Tutar, 2007; Yürür, 2008; İşcan ve Sayın, 2010). Alanyazında ortaya koyulan sonuçlara göre iş tatmin düzeyi iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını da önemli ölçüde etkilemektedir (Çelik vd., 2015; Aksoy vd., 2018). İş tatmini yüksek olan iş görenlerin örgütsel bağlılıkları da yüksek iken, tersi durumda örgütsel bağlılık düzeyi düşük olmaktadır (Top vd., 2015; Chordiya vd., 2017; Yousef, 2017). Örgütsel bağlılığın düşmesi ise işten ayrılma niyeti ve iş gören devir hızını arttıran sonucunda ise örgütsel performansa olumsuz etkide bulunan bir süreci kaçınılmaz kılmaktadır.

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Yoğun rekabet ortamında avantaj elde etmek isteyen örgütler, iş görenlerin rekabet gücü üzerindeki etkisini araştırmaya başlamıştır (Lizote vd., 2017). Çünkü örgütlerin rekabet gücü elde etmesinin yolu tüm kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanmasından geçmektedir. İnsan kaynakları da asıl işi yapan birim olması sebebiyle bu kaynakların başında gelmektedir. İş gücünün örgütün politikalarına, stratejilerine, amaç ve hedeflerine sıkı sıkıya bağlı olması, rekabet gücü elde etme sürecine etkin bir şekilde katılması gerekmektedir (Costa ve Moraes, 2007). Çünkü bir örgütün başarısı ve yakalamış olduğu kaliteyi devam ettirebilmesi, insan kaynaklarının yetkinliğini iyi bir şekilde yönetmenin yanı sıra iş görenlerin bağlılığını sağlama adına attığı adımlarla da ilgilidir (Rowden, 2000).

(Örgütsel bağlılık örgütler ile iş görenler arasında kurulan sosyal bir bağıdır. Bu bağ, örgütleri ve iş görenleri ortak bir amaç ve değerler bütünü etrafında toplamaktadır (Lizote vd., 2017). Bunun yanında örgütsel

bağlılık, bir iş görenin örgüt içerisinde kalmasını sağlayan ve örgütle olan ilişkisini belirleyen psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1997). Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir şekilde inanmalarını gerektirmektedir. Ayrıca, iş görenlerde örgüt için önemli düzeyde çaba gösterme ve örgütün bir üyesi olarak kalma isteği uyandırmaktadır (Mowday vd., 1982).

İş görenlerin örgüte yönelik bağlılıkları tutumsal ve davranışsal olarak iki bakış açısıyla ele alınmıştır. Tutumsal çalışmalarda bağlılık, iş görenlerin örgüte karşı duygusal bağlılığı olarak ele alınmıştır. Mowday ve arkadaşları (1979) yapmış oldukları çalışmada tutumsal bağlılığı son derece açık bir şekilde tanımlamıştır. Buna göre iş görenlerin örgütün hedeflerini kabul etmesi, bu hedeflere ulaşmak için yüksek performans göstermesi ve bu örgütte çalışmaya devam etme noktasında istekli olmasını sağlayan etken tutumsal davranışı oluşturan duysal bağlılıktır. Konuyu davranışsal açıdan ele alan çalışmalarda ise iş görenlerin tercih ve karşılaştırma yapmaları üzerinde durulmuştur. Buna göre, örgütlerine davranışsal bağlılık gösteren iş görenler, karşılıklarına çıkan alternatif iş olanaklarına rağmen mevcut örgüt içerisinde kalmaya devam ederler (Deconink ve Bachmann, 1994).

Örgütsel bağlılığı inceleyen çalışmalarda iş görenlerin örgütlerine yönelik bağlılıklarının üç boyut altında toplandığını görmek mümkündür. Bunlar, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılıktır (Greenberg ve Baron, 2008). Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılıkla ilgili yapmış oldukları çalışmada duygusal bağlılığı iş görenlerin hissi açıdan örgüte bağlanması, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek bunlarla özdeşleşmesi ve tamamıyla kendi iradesi dahilinde örgütte kalma eğiliminde olması şeklinde tanımlamıştır. Devam bağlılığı, iş görenlerin çıkarları doğrultusunda örgütte kalma veya ayrılma kararı alması esasına dayanmaktadır. İş görenler örgütten

ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetleri veya devam etmeleri durumunda elde edecekleri kazanımları karşılaştırarak oraya çıkan duruma göre örgütte kalma veya ayrılma kararı alırlar. Bu kişiler daha iyi fırsatlarla karşılaştıklarında örgütten ayrılabilirler. Normatif bağlılık ise iş görenlerin hissettikleri sorumluluk duygusu ile örgütte kalmaya devam etmeleri temeline dayanmaktadır. Bunun yanında iş görenlerin maddi ve manevi anlamda zor durumda buldukları bir anda işe alınmaları da örgüte karşı normatif bağlılığın oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Greenberg ve Baron, 2008). Tüm bağlılık türleri ve özellikleri dikkate alındığında örgütler açısından en istenen durumun duygusal bağlılık olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Çünkü bir iş görenin örgütten ayrılması, beraberinde önemli sıkıntıları getirebilmektedir. İş görenlerin aynı örgütte devam etmesi ise örgütün önemli avantajlar elde edebilmektedir.

Örgütsel bağlılığın sağlandığı örgütlerde iş görenler daha uzun yıllar çalışmakta, iş gören devir hızı düşmekte, eğitim maliyetleri azalmakta, yüksek düzeyde iş tatmini sağlanabilmekte, örgütsel istekler daha hızlı kabul edilmekte, hedeflere ulaşmak daha kolay olmaktadır (Mowday vd., 1979). Örgütsel bağlılık, iş görenlerin işle ilgili stres düzeyini de etkileyen önemli bir unsurdur. Leong ve arkadaşları (1996) tarafından araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın varlığı iş görenlerde işe bağlı stresi azaltmaktadır. Bu durum, zihinsel sağlığı ve iş tatminini beraberinde getirmektedir. Bir başka araştırmaya göre ise örgütsel bağlılık iş stresinin tükenmişliği etkilemesi sürecinde aracılık rolü üstlenmektedir. Yani iş stresi yaşamakta olan iş görenlerin örgütsel bağlılığı düşmekte ve tükenmişlik yaşamaktadırlar. Süreç sonucunda ise iş görenlerde işten ayrılma eğilimi baş göstermektedir (Chiang ve Liu, 2017).

Yapılan çalışmalarda olumlu örgütsel iklimin varlığı (Lee ve Stears, 2017),

liderlerin davranışları (Demirtaş ve Akdoğan, 2015), örgütsel çatışmanın varlığı ve düzeyi (Kavacak vd., 2013), işyerinde özerklik duygusunun hissedilmesi (Chang vd., 2015), kurumsal sosyal sorumluluk ve iç pazarlama uygulamaları (Kim vd., 2016), örgütsel destek düzeyi (Vardaman vd., 2016), küreselleşme ve iş yerinde kültürel çeşitlilik (Wood ve Wilberger, 2015), örgütsel uygulamaların algılanma düzeyi (Joshi vd., 2015) gibi değişkenlerin iş görenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili oldukları ve bağlılık düzeyini belirleyici özellik gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tarigan ve Ariani (2015), örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İş tatmini yüksek olan iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri de yüksek olmaktadır. Bu durumun varlığı örgütlerde işten ayrılma eğilimini azaltmakta ve işe devam oranını arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin yalnızca iş tatmin düzeyleri değil, aynı zamanda iş performansları da yüksek olmaktadır. Fu ve Deshpande (2014) tarafından yapılan araştırmaya göre iş tatmin düzeyi yüksek olan iş görenlerin iş performansı bu durumdan dolaylı olarak olumlu yönde etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık ise iş görenlerin iş performansını direk olarak etkilemektedir. İş görenlerin örgütsel amaçları benimsemesi, bu amaçlar için çalışmaya hazır olması, ideolojik anlamda örgütle bütünleşmesi de yine iş performansını arttıran önemli değişkenlerdir (Kim vd., 2018).

#### 4. İŞ PERFORMANSI

Performans birçok yazar tarafından farklı yönleri ele alınarak tanımlanan bir kavramdır. Geneli itibarıyla performans örgüt yönetimi tarafından belirlenen bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin, örgütün amaç ve hedeflerine sunduğu katkı düzeyini ifade etmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010). Bir başka ifade ile örgütlerin ve iş görenlerin örgüt amaçları

çerçevesinde amaca ulaşma derecesidir (Pugh, 1990). (15)Borman ve Motowidlo (1993) yapmış oldukları çalışmada performansı iki başlık altında incelemiştir. Bunlar; **Görev Performansı** ve **Bağlamsal/İçeriksel Performans**'tır. Görev performansı, iş görenlerin örgütün ana amacına katkı sağlayan etkinlikleridir. Başlıca iki alt kategorisi bulunmaktadır. Bunlar; teknik veya idari görev performansı ve liderlik görev performansdır. Lider/yönetici görev tanımı dışında kalan ve alt kademe personelin sorumluluğundaki tüm görevler teknik/idari görev performansı kapsamında değerlendirilmektedir. İş görenlerin motivasyonlarının sağlanması, belirli amaca yönlendirilmeleri ve bu doğrultuda yönetilmeleri, iş görenlerin değerlendirilmesi vb. uygulamalar ise liderlik görev performansı kapsamında ele alınmaktadır.

Bağlamsal/İçeriksel performans ise görev performansının tamamlayıcı unsuru durumundadır. Yani, iş görenlerin asıl işlerini yaparken onların hedefe ulaşabilmeleri adına yapılan yardımcı unsurları içermektedir. İş ortamında iş görenler arası yardımlaşma, anlayış, yardımseverlik, fazla mesai yapma, işle ilgili kararlarda inisiyatif alma gibi konular bağlamsal/içeriksel performansın unsurları arasındadır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996). Görüldüğü üzere görev performansı örgütlerin hedeflerine ulaşması adına zorunluluk arz etmektedir. Bağlamsal performans ise iş görenlerin iradesinde olup, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan değerlerden oluşmaktadır.

İş görenlerin sergileyeceği performans, örgütlerin etkililiği, verimliliği, başarı seviyesi ve rekabet gücü elde etmesi açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütsel performansın artırılabilmesi için iş gören performansının artırılması gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda iş gören performansını etkileyen önemli değişkenler ortaya koyulmuştur. İş tatmini (aydan, 2016; Büyükgöze ve Özdemir, 2017), örgütsel bağlılık düzeyi (Demirel, 2009), örgüt iklimi (Tutar ve Altınöz,

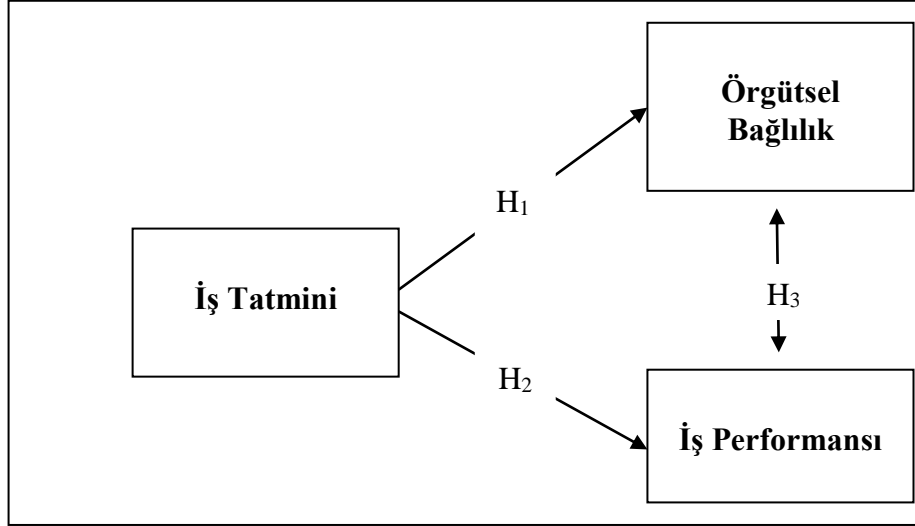
2010), iş görenleri güçlendirmeye yönelik faaliyet ve etkinlikler (Çöl, 2008), sağlanan örgütsel destek (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017), liderlik davranışı, örgütsel adalet, iş sözleşmesi (Jankingthong ve Rurkkhum, 2012), iş stresi, motivasyon, örgüt içi iletişim (Muda vd., 2014) bu değişkenlerden ön plana çıkanlarıdır. Örgüt içerisinde istenilen performans düzeyine ulaşabilmek için iş gören performansının iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi ile iş görenlerin yetenekleri, bilgi ve beceri düzeyleri, koordinasyon yetileri artırılabilir. Böylece, örgüt içi performans iyileştirme sağlanabileceği gibi bunun sürdürülebilir bir hale getirilmesinin de önü açılmış olacaktır.

## 5. METODOLOJİ

Bu araştırmanın amacı, hizmet işletmelerinde çalışan bireylerin iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılıkları ve iş performansları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu konuda hizmet işletmeleri üzerine yapılmış çalışmaların genellikle turizm sektörü (Allen ve Meyer, 1990; Yazıcıoğlu, 2009; Kavacık ve Baltacı, 2013; Çelik vd., 2015; Chiang ve Liu, 2017; Akgündüz ve Eryılmaz, 2018; Aksoy vd., 2018), eğitim sektörü (Yücel ve Bektaş ,2012; Shin ve Jung, 2014; Chang vd., 2015; Aydan, 2016; Büyükgöze ve Özdemir, 2016), sağlık sektörü (Williams, 2005; Tutar, 2007; Ma vd., 2003; Joshi vd. 2015; Khasima vd., 2015; Top vd., 2015; Khasima vd., 2017), sigortacılık sektörü (Karaman, 2018; Karaman ve Kurnaz, 2018) ve kamu sektörü üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Wegg vd., 2007; Chordiya vd., 2017; Lizote vd., 2017; Yousef, 2017). Bu nedenle araştırmanın evreni olarak bir hizmet sektörü olan ve TOBB tarafından 2023 vizyonu çerçevesinde sorunları kapsamlı olarak ele alınan sigortacılık sektörü seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Antalya'da faaliyet gösteren yaklaşık 800 sigorta acentesidir. Her acentede en az 2 kişinin çalıştığı varsayılmış ve toplam evren

büyüküğü 1600 kişi olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda online olarak oluşturulan anket formları meslek odaları aracılığıyla tüm acentelere ve iş görenlere mail yoluyla iletilmiştir. Toplam 483 anket geri dönmüştür.

Araştırmanın amacı kapsamında aşağıdaki model oluşturulmuştur. Bu doğrultuda üç temel hipotez ortaya koyulmuştur (Bkz. Şekil 1.).



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri;

**H1:** İş görenlerin işlerinden tatmin olması örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmaktadır.

**H2:** İş görenlerin işlerinden tatmin olması iş performanslarını arttırmaktadır.

**H3:** İş görenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Örnekleme grubunda bulunan acentelerden veriler anket formları aracılığıyla elde edilmiştir. Anket formu dört bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde katılımcıların karakteristik özelliklerini belirlemeye yönelik kategorik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde Comer ve arkadaşları (1989) tarafından literatüre kazandırılan iş tatmini ölçeği bulunmaktadır. Üçüncü bölümde Kavacı ve arkadaşları (2013) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerliliği ve

güvenilirliği sağlanmış iş gören performansı ölçeği yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı 5'li likert tipi ölçeklerdir. Anket formlarında 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formları aracılığıyla elde edilen kategorik veriler SPSS aracılığıyla analiz edilirken, araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezlerin testinde Lisrel programı kullanılmıştır.

### 5.1.Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre katılımcıların yarısından fazlası erkektir (%63,2). Katılımcıların %90,1'i lise ve üniversite eğitim seviyesine sahiptir. Evli olan katılımcılar toplam katılımcıların %62,3'ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası asgari düzeyde gelire

sahiptir (%56,7). 25 yaş üzerinde olan katılımcıların oranı %58'dir. Katılımcıların %86'sının birden fazla acentede çalışmış, bunlardan %49,8'i ise üç ve üzerinde iş yeri değiştirmiştir. Günlük 8 saatten fazla çalışan katılımcıların oranı %65,4 iken,

daha önce sigortacılık eğitimi alanların oranı %74,1'dir. Sektör tecrübesi 6 yıl ve üzerinde olan katılımcılar toplam katılımcıların %57,3'ünü, aynı iş yerinde 6 yıl ve üzerinde bir süredir çalışanlar ise %44,4'ünü temsil etmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

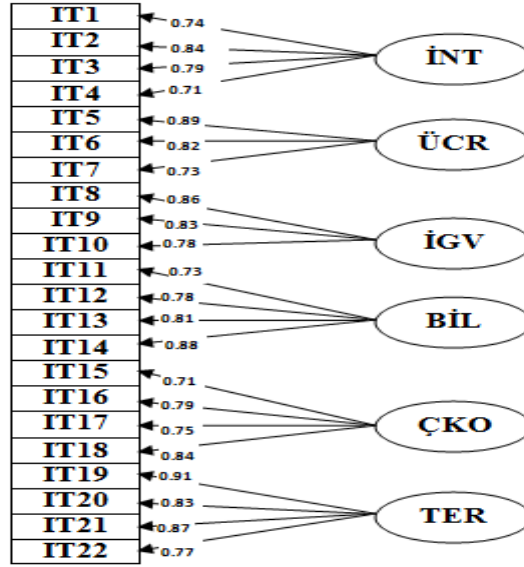
<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	178	36,8	Evli	301	62,3
Erkek	305	63,2	Bekar	182	37,7
<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Gelir Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
İlköğretim	48	9,9	1600 TL	274	56,7
Lise	274	56,7	1601 TL – 2000 TL	143	29,6
Üniversite	161	33,4	2001 TL ve üzeri	66	13,7
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Daha Önce Kaç Acentede Çalıştınız?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
18 yaş ve altı	74	15,3	Bir	68	14
19-24 yaş	129	26,7	İki	175	36,2
25-30 yaş	227	46,7	Üç	137	28,3
31 yaş ve üzeri	53	11,3	Dört ve Üzeri	103	21,5
<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>
<b>Günlük Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Sigortacılık Eğitimi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
8 Saat	167	34,6	Aldım	358	74,1
8 Saatten Fazla	316	65,4	Almadım	125	25,9
<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>
<b>Sektör Tecrübesi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Aynı İş Yerinde Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 Yıldan Az	52	10,8	1 Yıldan Az	108	22,3
1-5 Yıl	154	31,9	1-5 Yıl	161	33,3
6-10 Yıl	169	35	6-10 Yıl	119	24,6
11 Yıl ve Üzeri	108	22,3	11 Yıl ve Üzeri	95	19,8
<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>483</b>	<b>100</b>

## 5.2.Güvenilirlik Analizi ve DFA

Anket formuna yerleştirilen ölçekler aracılığıyla toplanan veriler analiz edilmeden önce güvenilirlik seviyeleri test edilmiştir. Buna göre iş tatmini ölçeğini oluşturan önermelere ait güvenilirlik kat sayısı  $\alpha=0,782$ ; örgütsel bağlılık ölçeğine ait güvenilirlik kat sayısı  $\alpha=0,812$  ve son olarak iş performansı ölçeğine ait güvenilirlik kat sayısı  $\alpha=0,873$  olarak elde edilmiştir. Kat sayılarının istatistiki olarak yeterli olduğu görülmüş ve analizlere devam edilmiştir.

İlk olarak iş tatmini ölçeğini oluşturan önermeler ile doğrulayıcı faktör analizi

yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Şekil 2'de sunulmuştur. DFA sonuçlarına göre iş tatmini ölçeğini oluşturan önermelerin İşin Niteliği (İNT), Ücret (ÜCR), İş Güvenliği (İGV), Beşeri İlişkiler (BİL), Çalışma Koşulları (ÇKO) ve Terfi (TER) faktörleri altında toplandığı yapı doğrulanmıştır ( $\chi^2/df=2,25$ ;  $p=.000<0,05$ ; RMSEA=0,049<0,05). Yapılan DFA sonucunda GFI=0,95 (çok iyi); AGFI=0,90 (iyi); CFI=0,93 (iyi) olarak elde edilmiştir. Kat sayılarının istatistiksel analiz için yeterli seviyede olması, oluşan faktör yapılarının sağlıklı yapılar olduğunu ortaya koymaktadır.

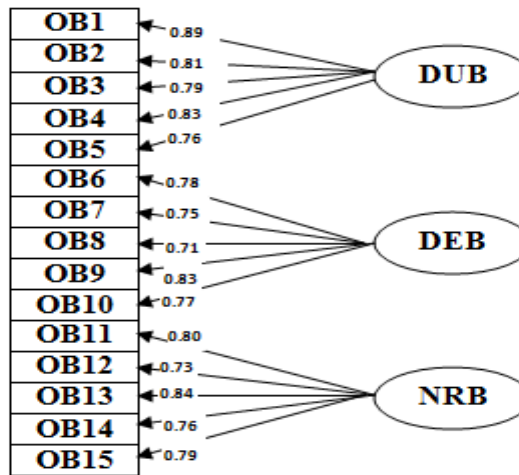


**Chi-Square=1618.94, df=718, p-value=0.00000, RMSEA=0.049**

Şekil 2: İş Tatmini Ölçeği DFA

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Şekil 3'te sunulmuştur. Ölçekteki önermelerin altında toplandığı ve duygusal bağlılık (DUB), devam bağlılığı (DEB), normatif bağlılık (NRB) olarak isimlendirilen üç faktörlü yapı istatistiksel

açıdan doğrulanmıştır ( $\chi^2/df=3,42$ ;  $p=,000<0,05$ ;  $RMSEA=0,041<0,05$ ). Ayrıca doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksi kat sayıları oluşan yapının iyi bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır ( $GFI=0,97$ ;  $AGFI=0,91$ ;  $CFI=0,95$ ).



**Chi-Square=1020.36, df=298, p-value=0.00000, RMSEA=0.041**

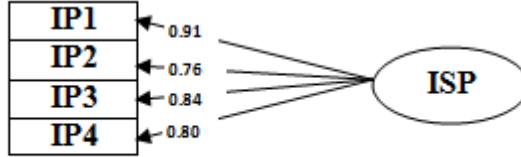
Şekil 3: Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Sonuçları

İş performansı ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Şekil 4'ta sunulmuştur. Ölçeği oluşturan dört önermenin altında toplandığı tek faktörlü yapı istatistiksel açıdan



doğrulanmıştır ( $\chi^2/df=3,66$ ;  $p=,000<0,05$ ;  $RMSEA=0,022<0,05$ ). DFA'ya ilişkin uyum indeksi kat sayıları, oluşan yapının

kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu kanıtlamaktadır ( $GFI=0,95$ ;  $AGFI=0,89$ ;  $CFI=0,92$ ).



**Chi-Square=341.11, df=93, p-value=0.00000, RMSEA=0.022**

Şekil 4: İş Performansı Ölçeği DFA Sonuçları

### 5.3.Korelasyon Analizi

Ölçekleri oluşturan önermelerin altında toplandığı toplam 10 faktör yapısının birbirleriyle olan ilişkisini ortaya

koyabilmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları tablo 2'de verilmiştir. Görüldüğü üzere 10 faktöre ait toplam 45 ilişkinin tamamı  $p=0,01$ 'e göre yani %99 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 2: Faktör Boyutları Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.İNT	1									
2.ÜCR	.740*	1								
3.İGV	.632*	.345*	1							
4.BİL	.601*	.567*	.672*	1						
5.ÇKO	.841*	.451*	.634*	.677*	1					
6.TER	.431*	.586*	.588*	.611*	.728*	1				
7.DUB	.563*	.513*	.721*	.770*	.688*	.779*	1			
8.DEB	.612*	.538*	.765*	.433*	.734*	.760*	.322*	1		
9.NRB	.519*	.762*	.793*	.387*	.753*	.791*	.256*	.232*	1	
10.ISP	.799*	.690*	.718*	.651*	.782*	.745*	.758*	.544*	.277*	1

*\*0.01'e göre anlamlı*

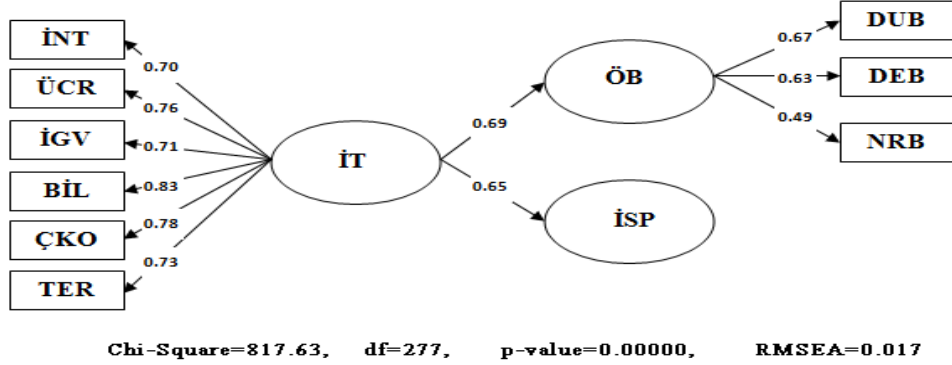
Tüm iş tatmini boyutları örgütsel bağlılığı ve iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması iş performansını artıran önemli bir unsurdur. Konu daha özeldir incelendiğinde iş tatmini boyutlarından sırasıyla terfi olanakları ( $r=0,779$ ), bireyler arası ilişkiler ( $r=0,770$ ) ve iş güvenliği ( $r=0,721$ ) duygusal bağlılığı diğer iş tatmini boyutlarına göre daha fazla arttırmaktadır. İş güvenliği ( $r=0,765$ ), terfi ( $r=0,760$ ) ve çalışma koşulları ( $r=0,734$ ) devam bağlılığını daha fazla arttıran iş tatmini boyutları iken, iş güvenliği

( $r=0,793$ ), terfi ( $r=0,791$ ), ücret ( $r=0,762$ ) ve çalışma koşulları ( $r=0,753$ ) ise normatif bağlılığı daha fazla sağlayan boyutlar olarak tespit edilmiştir.

İş görenlerin iş performansını daha fazla arttıran iş tatmini boyutları sırasıyla işin niteliği ( $r=0,799$ ), çalışma koşulları ( $r=0,782$ ), terfi ( $r=0,745$ ) ve iş güvenliğidir ( $r=0,718$ ). Örgütsel bağlılık boyutlarının iş performansı ile arasındaki ilişkilere bakıldığında duygusal bağlılığın  $r=0,758$  düzeyinde ve devam bağlılığının  $r=0,544$  düzeyinde ilişkili olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık ise iş performansı ile

olumsuz bir ilişki içerisinde -0,277. Örgütsel bağlılık boyutlarından yalnızca ikisinin iş performansı ile olumlu yönde bir ilişki içerisinde olduğu görüldüğünden **“H<sub>3</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.”**

İş tatmini bağımsız değişkeninin, örgütsel bağlılık ve iş performansı bağımlı değişkenleri üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modellemesi (YEM) aracılığıyla test edilmiştir. Yapılan analiz sonucu oluşan yapı şekil 5’te sunulmuştur.



Şekil 5: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Analiz sonuçları incelendiğinde elde edilen modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ( $\chi^2/df=2,95$ ;  $p=0,000$ ;  $RMSEA=0,017$ ). Modele ilişkin uyum indeksleri ise sırasıyla  $GFI=0,97$ ;  $AGI=0,90$ ;  $CFI=0,94$  olarak elde edilmiş ve tüm katsayıların kabul edilebilir düzey ve üzerinde olduğu görülmüştür. Model içerisinde test edilen yollar için elde edilen denklemler ise aşağıdaki gibidir;

- $\text{İT} \rightarrow \text{ÖB}$ :  $\text{ÖB} = 0.68 * \text{İT}$ ,  $\text{Errorvar. } 0.81$ ,  $R^2 = 0.37$
- $\text{İT} \rightarrow \text{İSP}$ :  $\text{İSP} = 0.53 * \text{İT}$ ,  $\text{Errorvar. } 0.87$ ,  $R^2 = 0.33$

Birinci YEM denklemlerinde de görüldüğü üzere iş tatminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi %37’dir. Denklem içerisinde iş tatminine ait  $\beta$  değeri 0,68 olarak tespit edilmiştir. Modele ilişkin uyum indekslerinin de anlamlı olarak tespit edilmesi üzerine  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci denkleminde ise iş tatminin iş performansı üzerindeki etkisinin %33 olduğu,  $\beta$  değerinin ise 0,53 görülmektedir. Modele ilişkin uyum indekslerinin de anlamlı olması sebebiyle araştırma

kapsamında oluşturulan  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

## 6. SONUÇ

Bu çalışmada işletmeler için en önemli rekabet kaynaklarından birisi olan ve aynı zamanda üretim faktörleri arasında da yer alan iş gören tatmininin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma evreni olarak sigorta acentelerinde çalışan iş görenlerin seçildiği çalışma sonucunda iş tatmininin örgütsel bağlılık (Fu, 2014; Çelik vd., 2015; Chordiya vd., 2017; Aksoy vd., 2018 ve iş performansı (Jankingtong ve Rukkhum, 2012; Aydan, 2016) üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçların literatürle uyumlu olması çalışma sonuçlarının tutarlılığı açısından önem arz etmektedir.

Çalışma da, örgütsel bağlılığın alt boyutları ile iş performansı arasında önemli ilişkiler olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığı yüksek olan iş görenlerin iş performansı diğer personellere oranla daha yüksek olmaktadır (Fu, 2014). Bunun yanında

normatif bağlılık iş performansını olumsuz yönde etkileyen bir bağlılık türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Kim vd., 2018). Örgüte karşı normatif bağlılık gösteren iş görenlerin iş performansları da düşük olmaktadır (Mowday vd., 1979). Ayrıca normatif bağlılık gösteren iş görenler iş güvenliğine, çalışma koşullarına, aldıkları ücrete ve terfi imkanlarına diğer çalışanlara oranla daha fazla önem vermektedir (Vardaman vd., 2016). Bireyler arası ilişkilere ise daha az önem vermektedir. Bu durum, normatif bağlılık düzeyi yüksek iş görenlerin şahsi amaçlarını daha ön planda tuttuğunu da göstermektedir (Lee ve Steers, 2017). Duygusal bağlılığı yüksek olan iş görenlerin bireyler arası ilişkilere daha fazla önem göstermesi ve iş performanslarının diğer iş görenlere oranla daha yüksek olması, bu bağlılık türünün örgütler açısından önemini de ortaya koymaktadır (Shore ve Martin, 1989).

İş görenlerin mevcut örgütlerinden emekli olmak istemesi, kendilerini burada bir ailenin parçasıymış gibi hissetmesi, örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi benimsemeleri duygusal bağlılık düzeylerini artıran önemli faktörler olarak belirlenmiştir (Kavacık vd., 2013). İş görenlerin örgütten ayrılmaları durumunda kendilerini suçlu hissedeceklerini düşünmesi, olası bir ayrılık durumunda kendilerine referans olan kişilerin zor durumda kalacağına inanmaları ve örgütlerine çok şey borçlu olduklarını düşünmeleri devam bağlılığı düzeylerini artıran önemli hususlardır (Demirel, 2009; Kavacık vd., 2013). İş görenlerin daha iyi bir iş teklifi almaları halinde işlerinden ayrılacaklarını belirtmesi, mevcut örgütlerinde çalışmaya mecbur olma durumları, iş bulamama ihtimaline karşı mevcut örgütte çalışmaya devam etmeleri ise normatif bağlılıklarını arttırmaktadır (Kavacık vd., 2013; Chang vd., 2015; Aksoy vd., 2018).

İş görenlerin yapmakta oldukları işin niteliğine uygun yetilere sahip olduğunu düşünmesi, örgüt içerisinde çalışma

arkadaşları ve yöneticileriyle açık bir iletişim kanalı bulunması, iş güvenliğine sahip olmaları, çalışma koşullarından memnun olmaları, genel iş tatmini seviyesini arttıran önemli faktörler olarak ön plana çıkmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). İş görenlerin görevlerini zamanında tamamlamaları, meydana gelen problemleri hızlı bir şekilde çözüme ulaştırmaları ve yapmakta oldukları işte kaliteyi yakaladıklarına inanmaları, iş performansı düzeylerini arttıran önemli davranışlardır.

Örgüt içerisinde duygusal bağlılığı arttırmak için iş görenlerde gelecek kaygısı uyandıran sebeplerin bertaraf edilmesi, bireyler arası kesintisiz iletişim kanalları oluşturulması ve olumlu bir örgüt ikliminin sağlanması gerekirken, terfilerde liyakat esası dikkate alınmalıdır (Akgündüz ve Eryılmaz, 2018). Böylece, iş görenlerin en yüksek düzeyde performans sergilemelerinin de yolu açılmış olacaktır.

İş gören ücretlerinde tatmin edici seviyelere ulaşılması, çalışma koşullarında standardizasyonun sağlanması, iş görenlere kişisel becerilerine ve niteliklerine uygun işlerin verilmesi yoluyla örgütlerde istenmeyen devam bağlılığı ve normatif bağlılık seviyesinin düşmesini sağlamak mümkündür. Böylece, iş gören devir hızı, iş tatminsizliği ve düşük performans gösterme gibi olumsuzluklarında önlenmesi sağlanacaktır (Greenberg ve Baron, 2008).

Bu çalışmada iş gören performansı ve örgütsel bağlılık düzeyi iş tatmini açısından ele alınmıştır. Çalışmanın başka değişkenlerle yeniden yapılması, her iki bağımlı değişkeni açıklayan diğer bağımsız değişkenlerin ortaya koyulması açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın örneklemini ise sigorta acentesi çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada elde edilen bulguların genellenebilmesi için başka örneklemlerde de tekrar edilmesi gerekmektedir. Uygulama aşamasında kullanılan ölçeklerin başka örneklemlerde kullanılması durumunda geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin tekrar edilmesi gerekmektedir.

## 7. KAYNAKLAR

1. AKGÜNDÜZ, ve Y., ERYILMAZ, G. (2018). "Does Turnover Intention Mediate the Effects of Job Insecurity and Co-worker Support on Social Loafing?", *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41-49.
2. AKSOY, C., ŞENGÜL, H. İ., ve YILMAZ, Y. (2018). "Examination of the Relationship Between Job Satisfaction Levels and Organizational Commitments of Tourism Sector Employees: A Research in the Southeastern Anatolia Region of Turkey", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(65), 356-365.
3. ALLEN, N. J., ve MEYER, J. P., (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
4. ARMSTRONG, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Publishing (Tenth Edition), London,.
5. AYDAN, O. (2016). "Lise Öğretmenlerinin İş Doyumları ve Bireysel Performansları Arasındaki İlişki/The Relationship Between High School Teachers' Job Satisfaction and Individual Performance", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36).
6. AZİRİ, B., (2011). "Job Satisfaction: A Literature Review", *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
7. BRANDO, I.F. et al. (2014). "Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará", *ReAD*, 77(1-Jan/Apr), 90-113.
8. BÜYÜKGÖZE, H. ve ÖZDEMİR, M., (2017). "İş Doyumu ile Öğretmen Performansı İlişkisinin Duygusal Olaylar Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 311-325.
9. CHANG, Y., LEACH, N., ve ANDERMAN, E. M. (2015). "The Role of Perceived Autonomy Support in Principals Affective Organizational Commitment And Job Satisfaction", *Social Psychology of Education*, 18(2), 315-336.
10. CHİANG, C. F., ve LİU, B. Z. (2017). "Examining Job Stress and Burnout of Hotel Room Attendants: Internal Marketing and Organizational Commitment as Moderators", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(4), 367-383.
11. CHORDIYA, R., ve SABHARWAL, M., GOODMAN, D. (2017). "Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Cross-National Comparative Study", *Public Administration*, 95(1), 178-195.
12. COMER, J., M., KAREN A. M., ve ROSEMARY L., (1989). "Psychometric Assessment of a Reduced Version of Indsales", *Journal Of Business Research*, 18(4), 291-302.
13. COSTA, C.J.A., ve MORAES, L.F.R., (2007). "As Dimensões Do Comprometimento Organizacional: Avaliando Os Casos Dos Gerentes E Vendedores Na Cidade De Belo Horizonte", *Perspectivas Contemporâneas*, 2(1), 59-81.
14. ÇELİK, S., DEDEOĞLU, B. B., ve İNANİR, A. (2015). "Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations", *Ege Akademik Bakis*, 15(1), 53.
15. ÇETİN, F., ve VAROĞLU, A. K. (2015). "Psikolojik Sermaye,

- Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü”, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 105-113.
16. ÇÖL, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 9: 35-46.
17. DAVIS, K. ve NESTROM, J.W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 7 edition, McGraw Hill, New York.
18. DECONINCK, J.B., ve BACHMANN, D.P., (1994), “Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers”, *Applied Business Journals*, 10(3),87-96.
19. DEMİREL, Y. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.8(15), 115-132.
20. DEMİRTAŞ, O., ve AKDOĞAN, A. A., (2015). “The Effect Of Ethical Leadership Behavior On Ethical Climate, Turnover İntention, And Affective Commitment”, *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
21. FARAGHER, E.B., CASS, M., ve COOPER, C.L., (2005), “The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis”, *Journal of Occup Environ Med*, 62,105–112.
22. FU, W. (2014). The Impact of Emotional Intelligence, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Ethical Behavior of Chinese Employees”, *Journal of Business Ethics*, 122(1), 137-144.
23. FU, W., ve DESHPANDE, S. P. (2014). “The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance Of Employees in A China’s İnsurance Company”, *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
24. GEORGE, J.M. ve JONES, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Pearson/Prentice Hall (Fifth Edition), New Yersey.
25. GREENBERG, J., ve BARON, R.A. (2008). *Behaviour in Organizations*, Pearson Prentice Publication.
26. GÜRBÜZ, S., ERKUŞ, A., ve SİĞRI, Ü. (2010). İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1).
27. HOPPOCK, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York.
28. İMAMOĞLU, S. Z., KESKİN, H., ve SERHAT, E. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 167-176.
29. İŞCAN, Ö. F., ve SAYIN, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
30. JANKINGTHONG, K., ve RURKKHUM, S., (2012), “Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature”, *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12 (2), 115-127.
31. JOSHI, A., NAMBA, M., ve POKHARELA, T. (2015). “Examination of Relationships among Organizational Characteristics and Organizational Commitment of Nurses in Western and Eastern Region of Nepal”, *Journal of Nepal Medical Association*, 53(200), 256-261.
32. KALISKI, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Thompson Gale Publication(Second edition), Detroit.
33. KARAMAN, D., (2018). “Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir

- Uygulama”, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 65-78.
34. KARAMAN, D., ve KURNAZ, V., “Sigorta Acentesi Çalışanlarının İş Tatmini ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki: Manisa’da Bir Uygulama”, I.International Congress of Political, Economic and Financial Analysis, PEFA (Abstract Book), Nazilli/Aydın.
35. KAVACIK, M., BALTAÇI, F., ve YILDIZ, A., (2013), “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5(3), 73-85.
36. KHAMISA, N., OLDENBURG, B., PELTZER, K., ve ILIC, D. (2015). “Work Related Stress, Burnout, Job Satisfaction and General Health of Nurses”, International Journal of Environmental Research and Public Health, 12(1), 652-666.
37. KHAMISA, N., PELTZER, K., ILIC, D., ve OLDENBURG, B. (2017). “Effect of Personal and Work Stress on Burnout, Job Satisfaction and General Health of Hospital Nurses in South Africa”, Health sa Gesondheid, 22, 252-258.
38. KHARE, A., ve KAMALIAN, A. (2017). “Studying Relationship between Job Satisfaction and Burnout (Case Study: HSE Managers in Karajroad Industries)”, The Journal of Internet Banking and Commerce, 1-13.
39. KIM, J. S., SONG, H. J., ve LEE, C. K. (2016). “Effects of Corporate Social Responsibility and Internal Marketing on Organizational Commitment and Turnover Intentions”, International Journal of Hospitality Management, 55, 25-32.
40. KIM, B., ISHIKAWA, H., LIU, L., OHWA, M., ve SAWADA, Y., LIM, H. Y., ... & CHEUNG, C. (2018). “The Effects of Job Autonomy and Job Satisfaction on Burnout Among Careworkers in Long-Term Care Settings: Policy & Practice Implications for Japan and South Korea”, Educational Gerontology, (just-accepted).
41. KIM, S. S., SHIN, D., VOUGH, H. C., ve HEWLIN, P. F., VANDENBERGHE, C. (2018). How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. Human Relations,
42. LEE, T. W., ve STEERS, R. M. (2017). “Facilitating Effective Performance Appraisals: The Role of Employee Commitment and Organizational Climate”, In Performance measurement and theory(pp. 75-93). Routledge.
43. LEONG, C. S., FURNHAM, A., ve COOPER, C. L. (1996). “The Moderating Effect of Organizational Commitment on The Occupational Stress Outcome Relationship”, Human Relations, 49(10), 1345-1363.
44. LIM, A. J. P., LOO, J. T. K., ve LEE, P. H. (2017). The Impact of Leadership on Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction”, Journal of Applied Structural Equation Modeling, 1(1), 27-41.
45. LIU, H.L., LO, V.H. (2018), “An integrated model of workload, autonomy, burnout, job satisfaction, and turnover intention among Taiwanese reporters”, Asian Journal of Communication, 28(2), 153-169.
46. LIZOTE, S.A., VERDINELLI, M.A., ve NASCIMENTO, S., (2017). “Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study With Municipal Civil Servants”, Brazilian Journal of Public Administration, 51(6), 947-967.
47. MA, C.C., SAMUELS, M.E., ve ALEXANDER, J.W., (2003). “Factors that Influence Nurses’ Job Satisfaction”, Journal of Nurses Administration, 33(5), 293-299.

48. MEYER, J., ve ALLEN, N., (1997), "Commitment in the Workplace," SAGE Publications, Thousand Oaks.
49. Mount, G. (2006). "The role of emotional intelligence in developing international business capability: *It provides traction*". In V. U. Druskat, F. Sala, & G. Mount (Eds.), Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups. Mahwah, NJ: Erlbaum.
50. MOWDAY, R.T., STEERS, R.M., ve PORTER, L.W., (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
51. MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., ve STEERS, R.M., (1982), "Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover," Academic Press, New York.
52. MUDA, I., RAFIKI, A., ve HARAHAP, M.R., (2014). "Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia", International Journal of Business and Social Science, vol.5(2), 73.80.
53. MULLİNS, J.L. (2005). Management and Organizational Behavior, Pearson Education Limited (Seventh Edition), Essex.
54. PRADHAN, S., ve PRADHAN, R. K. (2015). "An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance", Vision, 19(3), 227-235.
55. POLAT, M., ve MEYDAN, C. H. (2010). "Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma", Savunma Bilimleri Dergisi, 9(1), 145-172.
56. PUGH, D., (1991), Organizational Behaviour, Prentice Hall Publication, United Kingdom.
57. ROWDEN, R.W., (2000), "The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment," Leadership & Organization Development Journal, 21, 30-35.
58. SHERİDAN, J. E., ve SLOCUM JR, J. W. (1975). "The direction of the causal relationship between job satisfaction and work performance", Organizational Behavior and Human Performance, 14(2), 159-172.
59. SHİN, J. C., ve JUNG, J. (2014). "Academics job satisfaction and job stress across countries in the changing academic environments", Higher Education, 67(5), 603-620.
60. SHORE, L. M., ve MARTIN, H. J. (1989). "Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions", Human relations, 42(7), 625-638.
61. SPECTOR, P. E. (1997). Job Satisfaction. Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, Sage Publications, California.
62. TARIGAN, V., ve ARIANI, D. W. (2015). "Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention", Advances in Management and Applied Economics, 5(2), 21.
63. TOP, M., AKDERE, M., ve TARCAN, M. (2015). "Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees", The International Journal of Human Resource Management, 26(9), 1259-1282.
64. TUTAR, H. (2007). "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi". Süleyman

- Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3).
65. TUTAR, H., ve ALTINÖZ, M., (2010), “Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(2), 195-218.
66. VALENTINE, S., GODKIN, L., FLEİSCHMAN, G. M., ve KIDWELL, R. (2011). “Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response”, *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353-372.
67. VAN SCOTTER, J.R., ve MOTOWIDLO, S.J., (1996), “Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance”, *Journal of Applied Psychology*, 81, 525–531.
68. VARDAMAN, J. M., ALLEN, D. G., OTONDO, R. F., HANCOCK, J. I., SHORE, L. M., ve ROGERS, B. L. (2016). “Social comparisons and organizational support: Implications for commitment and retention”, *Human relations*, 69(7), 1483-1505.
69. VROOM, V.H. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York.
70. WANOUS JP, REİCHERS AE, ve HUDY MJ., (1997), “Overall job satisfaction: how good are single item measures?” *Journal of Appl Psychol*, 82, 247–52.
71. WEGGW, J., SCHMIDT, K., PARKES, C., ve VAN DICK, K., (2007), “Taking a Sickie’: Job Satisfaction and Job Involvement as Interactive Predictors of Absenteeism in a Public Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 77-89.
72. WILLIAMS, L. L. (2005). “Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust”, *Health Care Management Review*, 30(3), 203-211.
73. WOOD, V. R., ve WILBERGER, J. S. (2015). “Globalization, cultural diversity and organizational commitment: Theoretical underpinnings”, *World*, 6(2), 154-171.
74. YAZICIOĞLU, İ., (2009). “Konaklama İşletmelerinde İş görenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(30).
75. YILMAZ, A., ve TANRIVERDİ, H., (2017), “Aşçıların Örgütsel Destek Algısının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Ortamı Niteliğinin Aracılık Rolü”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3), 32-52.
76. YOUSEF, D. A. (2017). “Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: a study in the local government”. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.
77. YÜCEL, İ., ve BEKTAŞ, Ç., (2012), “Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol.46, 1598-1608.
78. YÜRÜR, S., (2008), “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2).
79. ZHOU, J., ve GEORGE, J. M., (2001), “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice”, *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.



## POTANSİYEL KARAR VERİCİLERİN ETİK DIŞI KARAR VERME EĞİLİMİNİN HİLE ÜÇGENİ VE DEĞERLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

### AN INVESTIGATION OF THE PROPENSITY OF POTENTIAL DECISION MAKERS' UNETHICAL DECISION MAKING: IN TERMS OF FRAUD TRIANGLE AND VALUES

Meryem AYBAS\*, CebraİL MEYDAN\*\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, meryemaybas@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6133-7238>

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, cebrailmeydan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5747-646X>

#### ÖZ

Etik konular son yıllarda işletme ve finans çevrelerinde artan bir ilgiyle karşılaşmaktadır. Birçok araştırmacı finansal hilenin önemini ifade etmesine karşılık çok azı hile üçgeni, etik değerler ve etik karar verme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Etik karar verme, karşılaşılan duruma bağlı olarak kolay değildir ve bireylerin duruma ilişkin deneyim ve anlayışlarındaki algısal farklılıklar birçok etik anlaşmazlıkları açıklayabilir. Buna göre bu çalışma, üniversite öğrencilerinin karar davranışlarındaki etik konularla ilgili algılamalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmamız İİBF ve diğer fakültelerde öğrenim görmekte olan 400 kişiye anket yoluyla uygulanmıştır. Çalışmamız etik değerler, hile üçgeni ve karar verme arasındaki ilişkileri incelemeyi ve etik dışı davranış gösterilirken oluşan negatif etkiyi ortadan kaldıran veya azaltan bir mekanizma olan hile üçgeni ile ilgili bilgiyi arttırmayı amaçlamaktadır. Buna ek olarak cinsiyet, okunan bölüm, sınıf, iş deneyimi gibi demografik değişkenlerin bu ilişkileri nasıl etkilediği incelenecektir. Araştırma sonuçlarının gelecekteki finansal hile, örgütsel karar verme ve etik değerler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara da katkıda bulunması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik karar verme, Hile üçgeni, Değerler, İş ahlakı, Finansal etik

**Jel Kodları:** G02, K22, M14, M42

#### ABSTRACT

Ethical issues have received increasing attention in the business and financial community in recent years. Many researchers have highlighted the financial fraud but few have addressed the relationship between ethical values, fraud triangle and ethical decision making. Ethical decision is not easy to make depending on the situation and perceptual differences in how individuals experience and understand situations can explain many ethical disagreements. Accordingly, the purpose of this study to investigate the perceptions of university students with respect to ethical issues in their decision making behaviors. Our study built on paper and pencil questionnaire applied to 400 students from business and other departments. Our research aims to investigate the relations between ethical values, financial fraud triangle and ethical decision making and to extend our knowledge of the financial fraud triangle by identifying it as a mechanism used to avoid or reduce the negative affect that accompanies performing an unethical behavior. In addition, how demographic factors such as gender, department, class, work experience do affect these relationships will be investigated. We also suggest avenues for future research into the relations between ethical values, financial fraud and, organizational decision making within organizations.

**Keywords:** Ethical decision making, Fraud Triangle, Values, Business Ethics, Financial ethics

**Jel Codes:** G02, K 22, M14, M42

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme ve uluslararası işletmeciliğin güçlenmesiyle birlikte hızla artan bir ilgiyle karşılaşılan iş etiği ile ilgili çalışmaların geçmişi kendi başına bir alan olarak yönetim bilimleri içerisinde 30 yıl öncesine gitmemektedir (Bageac, Furrer, & Reynaud, 2011:391). İş etiği üniversitelerde ders olarak okutulmaya ABD’de 1980’lerle birlikte başlamıştır. 1990’larla birlikte ise iş etiği-ahlaki akademide ve uygulamada kendi başına bir disiplin haline gelecek kadar önem kazanmıştır. İş ahlakının-etiğinin öneminin artmasında ise en büyük neden iktisadi açıdan bakılacak olursa artık ahlakın kıt bir kurum haline gelmesidir (Demir, 2003: 80). Ahlâki olmayan eylemler kişiler arası ilişkilere, örgütlere ve ekonomik sistemlere büyük hasarlar verebilmektedir (Gino, Schweitzer, Mead, Ariely, 2011:191). 1980’li yıllarla birlikte çok uluslu şirketlerin etkinliğinin küresel pazarda iyiden iyiye artmasıyla, var olan ulusal-kültürel-toplumsal denetim mekanizmaları devre dışı kalmıştır. Özellikle bu dönemde yaşanan büyük çaplı finansal nitelikli skandallar, yöneticilere olan güveni iyiden iyiye azaltmış, etik ve ahlaki yükselen değerler haline getirmiştir (Tevrüz, 2007: 5).

Ahlaki ve ahlaki olmayan davranışa iten nedenlerin araştırılması, istenmeyen durumların önlenmesi açısından gerekli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı insanlar etik-ahlâki olmayan bir davranış sergilerken tamamen fırsatçı kazançlara ulaşabilmek maksadı taşırken buna karşılık birçok birey, temelde iyi niyetlerle etik olmayan davranışlara bulaşır. Yazında etik olmayan şekilde davranma kararlarını bilinçli veya bilinçsiz olarak etkileyen faktörlerin araştırılmasına yönelik çalışmalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Buna karşılık iyi niyetle gösterilen etik olmayan davranışların nedenlerinin açıklanmasında boşluklar bulunmaktadır (Gino, Schweitzer, Mead, Ariely, 2011:191). Bu bağlamda bu çalışma bireylerin etik olmayan davranış tiplerinden biri olan hileyi hangi koşullarda

gerçekleştirdikleri ve bunu nasıl akla uygun hale getirerek bilişsel çelişkilerini azalttıkları üzerinde durmaktadır. Buna göre neden bazı kişiler her koşulda etik kararlar verip hileye teşebbüs etmez iken, diğerleri hileye teşebbüs ederler, her hileye teşebbüs eden kişi gerçekte dürüst olmayan özellik ve ahlaksızlık eğilimi mi taşır sorularına çalışma kapsamında yanıtlar aranması amaçlanmaktadır.

Hilenin öncesi ve sonrasına ilişkin süreçlerin incelenmesi gerekli önlemlerin alınabilmesi açısından önem taşımaktadır. Etik duruşun oluşmasında rol oynayan değerler, kültür, örgüt iklimi vs. gibi kişisel ve örgütsel faktörlerin tespiti ve incelenmesi hilenin oluşmadan önlenmesi için gereklidir. Hile üçgenini oluşturan baskı, fırsat ve rasyonelleştirme mekanizmalarının incelenmesi ise hilenin tespit edilmesi ve öngörülebilmesi açısından önem taşımaktadır (Murphy & Dacin, 2011: 612).

Bu şekilde iş ahlakına uygun davranışların geliştirilmesi ve hilenin önlenmesi açısından yapılabilecek müdahaleler ve eğitim planlaması açısından da hangi unsurların eklenebileceği ile ilgili öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İşe Karşı Ahlaki Tutum ve Ahlaki Karar Verme

Etik olmayan davranış, diğerleri üzerinde zararlı etkileri olan toplumun geniş kesimince ahlâki ya da meşru-yasal olarak kabul edilmeyen eylemler olarak tanımlanabilir (Jones, 1991: 367). İşletmeler ekonomik bir sistem oldukları kadar, psiko-sosyal bir yapıya sahip oldukları için varlıklarını devam ettirebilmeleri için ekonomik çıkarlarını düşündükleri kadar ahlaki düzenlemeler üzerinde de kafa yormaları gerekmektedir. İş ahlaki, iş ile ilgili bağlamda neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin çalışmaların

yapıldığı bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır (Bageac vd., 2011: 392).

İş ahlâkı ile ilgili olarak neyin ahlaki neyin ahlaki olmadığına karar vermek her zaman çok kolay değildir. Ahlâka ilişkin muğlaklığın bağlamsallıktan (Goodpaster & Matthews, 1982: 138) kaynaklandığı düşünüldüğünde çelişki ve uyumsuzluklar belki de daha rahatlıkla anlaşılabilir. Bireylerin yaşadıkları deneyimler ve olayları algılama ve yorumlama biçimlerinde oluşan farklılıklar karşılaştıkları karar durumlarında neyin ahlaki olup neyin olmadığı konusunda farklı düşüncelerini açıklamaktadır (Hartman & DesJardins, 2008: 37). Örneğin egoistik kriter kullanma açısından ABD ve Brezilyalılar arasında etik karar vermede farklılıklar bulunmuştur. Bunun yanı sıra faydacılık kriteri uygulandığı zamanda ülkeler arasında farklılıklar bulunmuştur (Phau & Kea, 2007: 64).

Etik standartlar kültürden kültüre değişebildiği gibi, bireyden bireye de değişebilmektedir. Etik standartların farklı algılanması alınacak kararlarda da farklılık oluşturabilmektedir. Örneğin rüşvet vermek bazı kültürlerde olağan görülebilirken, bazı kültürlerde tamamen ahlak dışı kabul edilmektedir (Bageac vd., 2011: 393).

Ahlâki ya da etik karar verme sürecinin öncül ve sonuçlarını inceleyen, teorik ve ampirik bir çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bununla ilgili olarak ahlâki olmayan karar vermenin öncüllerini belirlemeye çalıştıkları meta analiz çalışması sonucunda, etki büyüklüğünü rapor eden 136 ayrı ampirik çalışmayı inceleyen Kish-Gephart, Harrison & Trevino (2010), bu faktörleri bireysel faktörler, ahlâki vakalar ve örgütsel faktörler olmak üzere üç ana grupta toplamışlardır.

Bireysel faktörler incelendiğinde, bir cezadan kaçınmak için otoriteye itaat edenler, kendi kişisel kazanımları için başkalarını kullanan ve manipüle edenler (makyavelist vb.), kendi eylemleri ve sonuçları arasındaki bağlantıyı göremeyenler (dış kontrol odaklılık), ahlâki

tercihlerin durumlar tarafından şekillendirildiğine inananlar (izafi ahlak felsefesine sahip), iş tatmini düşük olanlar, çıkarıcı kişilikler daha fazla ahlâki olmayan tercih sergilemektedirler. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerin fazlaca bir etkisi bulunamamıştır.

Ahlâki vakalar açısından bakıldığında, ahlâki yoğunluğu oluşturan sonuçların büyüklüğü, etki alanı, etki olasılığı, kapsamı, geçiciliği gibi boyutlara göre olayların iyi ya da kötü olarak değerlendirilip tercihlerin buna göre şekillendiği ve ahlâki yoğunluğun az olduğu durumlarda ahlâki olmayan tercihlerin arttığı tespit edilmiştir.

Örgütsel faktörler arasında ise örgütte yerleşen herkesin kendisini düşündüğü egoistik iklim ve bunu besleyen performans yönetim sistemi ya da bunun tam zıt noktasında yer alan şirket koruma arzusu, istenmeyen davranış rol modelleri içeren liderlik, ödül sistemlerinin adil olarak algılanıp algılanmaması ahlâki olmayan tercihlere neden olmaktadır.

## 2.2. Değerler ve Ahlâki Karar Verme

Kültürel bir toplumda yaşamak, insanlar için ekonomik, sosyal vb. birçok yararlar sağlamaktadır. Bununla birlikte kültürel sistemin işleyişi ise üyelerinin birtakım kurallara bağlı kalmalarıyla mümkündür. Ahlakın toplumdaki rolüne odaklanan sosyo-işlevselci bakış açısıyla ahlaki kurallar, toplumun başarılı bir şekilde işlemesini ve insanların bir arada uyum içerisinde yaşamalarını kolaylaştırır. Bu ahlaki kurallar, genellikle bencil, düşüncesiz, kısa görüşlü, eylemleri mahkûm ederek bunun yerine toplumun bütünü için iyi olan ve uzun dönemde yararlar sağlayan eylemlerini artırır (Zell & Baumeister, 2013: 498).

Değerler, bireylerin yaptıkları seçimlerde, ahlâki muhakemelerde kullandıkları ölçütleri belirleyen, her türlü amaç, hedef, çıkar, ilişki, tutku, ideal, güç ve iktidar vs.ye yön veren dayanak noktalarıdır. Değerler, bireyin gösterdiği olumlu ve

olumsuz davranışları açıklar. İnsanların günlük yaşantılarında neyin önemli neyin önemsiz olduğunu etkileyen bir yapısı vardır. Bireylerin hayatlarının her aşamasında karşılaştıkları tüm durumlara karşı alacakları her tavır bir değere dayanmaktadır (Yılmaz, 2009: 109-110). Bireysel ve örgütsel değerlerle örgütsel karar verme arasında çok güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Evrensel anlamda kişiler ve/veya durumsal ilişkiler için “iyi” olarak nitelendirilebilecek olan dini inanç, öz-kontrol ve dürüstlük gibi değerler ile “etik” ve etik karar verme arasında muhtemel bir ilişkili olduğu iddia edilebilir (Akaah & Lund, 1994: 420).

Değer kavramının oldukça geniş ve çok farklı sınıflandırmaları bulunmasından dolayı inceleme güçlüğü nedeniyle sınırlandırma gereklidir. Bundan dolayı çalışmanın amacıyla da bağlantılı olarak etikle ilişkili olan, bahsedilen değerler incelenmeye çalışılmıştır.

**Dini İnanç;** Dini inanç ve ahlak arasında çok ciddi bir bağ bulunmaktadır (Vitell vd., 2009: 602). Dini yazınların çoğunluğu insanların neyi yapması veya yapmaması gerektiği ile ilgili bilgilerle doludur. Hatta herhangi bir dini inanca sahip olduğunu ifade eden birçok birey sahip oldukları ahlakın kaynağını dini anaçlarına dayandırmaktadırlar (Geyer & Baumeister, 2005: 413). Dini inancın ahlaki karar verme üzerinde etkili olduğunu destekleyen literatürde birçok çalışma bulunmaktadır (Craft, 2013; Bageac, Furrer & Reynaud, 2011; Vitell vd., 2009) Ford & Richardson, 1994). Dini inanca bağlılık düzeyi değerler üzerinde büyük bir belirleyiciliğe sahiptir. İş ahlakına karşı tutum ve dini inanç arasında ilişki olduğuna dair birçok çalışmada güçlü teorik destek sağlanmıştır. Hunt ve Wittel (Aktaran, Phau & Kea, 2007: 65) modelinde dini inancın bireyin ahlaki-etik probleme ilişkin algısını ve etik-ahlaki kararların diğer bileşenlerini etkileyebileceğini göstermiştir. Buna karşılık Kidwell, Stevens ve Bethke (1987) kiliseye bağlı olma ve etik algılama arasında bir ilişki bulamamıştır. Burada dikkat çeken bir diğer çalışmada Barnett,

Bass ve Brown (1996) etik yönelim ve dini inanç arasındaki ilişkiyi incelerken, güçlü dini inançla idealizm arasında herhangi bir ilişki bulamazken, güçlü dini inanç ve görelilik arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir.

**Dürüstlük;** Dürüst bireyler her ne koşul altında olursa olsun doğru şeyleri yaparlar ve hile riskinin en düşük seviyede temsil ederler. Herhangi bir beklenmeyen finansal baskıyla karşılaştıkları zaman fazla mesai yaparak, birden fazla işte çalışarak, harcamalarını azaltarak, aile ve arkadaşlarından yardımlar alarak durumdan kurtulmaya çalışırlar. Karşılaştıkları zorlukları, mücadele ile üstesinden gelinmesi gereken engeller olarak görüp sahip oldukları yüksek ahlaki değerlere göre kararlar verirler. Dürüst olarak tanımlanan bireyler kontrol mekanizmalarında bir eksiklik gördüğünde bunu yöneticilerine, etik hatlara, ombudsmanlara, yasal danışmanlara, şikâyet ofislerine rapor ederler (Murdock, 2008: 83).

**Durumsal/Potansiyel Dürüst;** Bu tip üyeler, genel olarak dürüst olup, şirket politika ve prosedürlerine uymak için bilinçli bir çaba gösterirler. Buna karşılık kuralları ihlal edilmesinde tüm iyi niyetlerine rağmen şüpheli olabilirler. Örgüt kültürünün mevcut politikadan sapmalara göz yumduğu zamanlarda bu tip üyeler arkadaşlarının gittikleri yoldan giderek meşru olmayan yollara sapabilirler. Yönetim, hile karşıtı politikaları ortaya koymaz, gerekli eğitimleri vermez ve etik olmayan uygulamalara müeyyide uygulamakta yetersiz kalırsa hile riski artacaktır. Bir örgütteki en büyük çoğunluğu durumsal dürüst üyeler oluşturmaktadır. Örgütsel politikalar, uygulanan prosedürler, içsel kontroller hile yapabilecek potansiyele sahip bu tip üyeleri göz önünde bulundurarak risk temelli bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Bu tip üyelere karşı; güçlü ve görünür liderlik, etkin ve sık kontroller, net belgelendirilmiş politikalar kullanılmalıdır (Murdock, 2008: 83).

**Dürüst olmayanlar;** Bu tip üyeler örgüt için en yüksek riski taşıyarak, hile ve ahlaki olmayan davranışlar için fırsat kollamaktadırlar. Sürekli olarak yönetimin şirket politikalarından sapmalara karşı verilen tolerans sınırlarını test ederler. En uç noktada ise başarıya ulaşmak için tüm araçları meşrulaştırırlar. Bu tip kişiler, yaratılmaya çalışılan her türlü pozitif ve kontrollü çalışma koşullarını görmezden gelirler. Kötü örnekleri kendi davranışlarını rasyonelleştirmek için “herkes böyle yapıyor” savunmasıyla kullanırlar. Bu tip üyelerin örgütün varlıklarının kontrolünü içeren pozisyonlarda hiçbir şekilde çalışmamaları gerekmektedir (Murdock, 2008: 83).

**Öz-Kontrol;** Öz-kontrol; kişinin sıklıkla belirgin olmayan izin verilmiş-makul bir seçenek için ilk aklına gelen tepkisini bastırma kapasitesi olarak tanımlanabilir (Zell & Baumeister, 2013: 499). Örneğin beğendiği arabayı çalmak yerine para biriktirerek alma seçeneğini tercih etmektir.

Bireylerin bencillikler ve kısa dönemli kazançlar için arzu ve isteklerle dolu olması toplumsal ve kültürel sistemin işleyişi açısından rahatsız edicidir. Bundan dolayı bireylerin kültürel bir toplumda uyumlu yaşayabilmeleri için kendi arzu ve isteklerini kontrol altında tutmaları gerekmektedir. Toplumdaki hemen herkesin ahlaki ideallerden uzak tecrübeler yaşamaları ve hatalar yapmaları büyük bir olasılık olduğuna göre öz-kontrol bu konuda kişiye yardımcı bir mekanizma oluşturur. Kişisel çıkarlar ve toplumun ortak faydası çatıştığı zaman öz-kontrol kişinin kendi çıkarlarından toplumun faydasına fedakârlık etmesini kolaylaştırır (Zell & Baumeister, 2013: 498-499).

Öz-kontrol ve ahlaki karar verme arasındaki ilişkiyi inceleyen Gino ve çalışma arkadaşlarının yaptıkları araştırma sonucuna göre, bireylerin öz-kontrol kaynaklarının tükenmesi etik olmayan davranışları ortaya çıkarır. Bireyin öz-kontrol mekanizması zayıfladıkça dürüst olmayan davranışların gösterilme olasılığı artacaktır (Gino, Schweitzer, Mead, Ariely,

2011:191). Bireyler genellikle kısa dönemli parasal ödüller gibi yararlar elde edebilmek amacıyla etik olmayan davranışlardan biri olan hileye başvurmaktadırlar. Fakat hileye başvurulması bireylerin kendileri hakkındaki ahlaki algılarının zarar görmesine ve uzun dönemde itibarlarının sarsılmasına ve toplumsal kabul edilebilirliklerinin azalmasına yol açabilmektedir. Bundan dolayı bireyler ahlaki olmayan kararlar verirken kişisel çıkarlarını maksimize edebilme arzusu ve kendine ilişkin pozitif algı ile gelecekteki ilişkilerini sürdürübilme arzusu arasında kalmaktadır. Bu içsel çatışmayı çözebilmek için bireyler öz-kontrol uygulamak zorundadırlar. Öz-kontrol kişinin uzun dönemli hedefleriyle tutarlı olarak davranış göstermeleri ve kısa dönemli amaçları ve bencil güdülerinin yönlendirdiği davranışlar göstermekten çekinmesidir (Gino vd., 2011: 192). Ayrıca dini inanç öz-kontrol ve ahlaki davranış üzerinde etkilidir (Zell & Baumeister, 2013: 498).

### 2.3. Hile Üçgeni ve Ahlaki Karar Verme

Finansal suçlar ve hile muhtemelen ticaretin başlangıcından beri var olmuştur. Hile, özellikle de finansal hile, dünyanın her yerindeki hükümetler ve toplumlar için küresel bir sorun haline gelmiş ve hiç bir azalma belirtisi de göstermemektedir (Ramamoorti, III, Koletar, & Pope, 2013: 18). Örgütlerde hilenin incelenmesi ise son yıllarda artan bir ilgi ile karşılaşmıştır (Murphy & Dacin, 2011, Ashfort & Anand, 2003, Palmer, 2008). Murphy ve Dacin (2011)'e göre, bireyler hileye teşebbüs kararını, etik bir karar olarak görürler. Bir başka deyişle bireyler hileli bir davranışın farkında oldukları zaman bunu etik ya da ahlaki bir bağlam içerisinde değerlendirirler. Bu bakımdan hileye teşebbüs ve etik karar verme arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Finansal hile, çeşitli anlamları olan geniş bir terimdir, ancak çalışmamızın amacı doğrultusunda, yasadışı yöntemlerin veya uygulamaların finansal kazanç elde etmek amacıyla kasıtlı olarak kullanılması olarak tanımlanabilir (West & Bhattacharya,

2016). Hile maddi bir kazanç sağlamak amacıyla başka bir kişinin bundan zarar gördüğü kasti yanlış davranıştır. Örneğin bir kişinin para kazanmak için kasti yalan söyleyip başka bir kişiye para kaybettirdiği durumdur (Coenen, 2008: 7). Hile, "bir çalışanın içinde bulunduğu işletmeye ait varlıkları ve kaynakları kasıtlı biçimde, gizlice, uygunsuz olarak kullanmak suretiyle haksız kazanç elde etmesi ve işletmeyi bu yolla zarara uğratması" olarak tanımlanabilir (Bozkurt, 2009: 60). Bir başka tanıma göre ise hile, kişinin çalışması esnasında yasadışı veya yüksek düzeyde etik olmayan kasti eylemi olarak ifade edilebilir. Hile, rüşvet, hileli finansal raporlama, zimmete para geçirme şeklinde olabilir (Murphy & Dacin, 2011: 603).

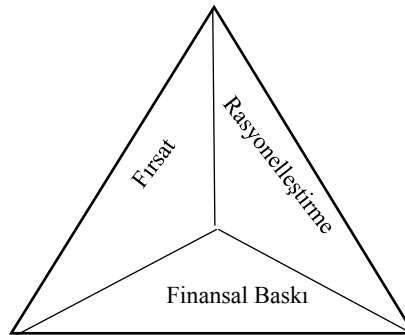
Başkalarından yasadışı olarak bir şeyler almanın iki temel yöntemi vardır: Ya fiziksel güç kullanarak (silah, bıçak veya kaba kuvvetle) istediğiniz şeyi vermeye zorlarsınız ya da aldatma / kandırma yoluyla varlıklarını alırsınız. Bu ele geçirmenin (edinmenin) ilk şekli hırsızlık (soygun ya da gasp), ikinci şekli ise hile olarak adlandırılır. Soygun genellikle hileden daha şiddetlidir ve daha travmatiktir ve kamuoyunun daha fazla ilgisini çekmektedir ancak hileden kaynaklanan kayıplar, soygundan kaynaklanan kayıpları fazlasıyla aşmaktadır (Albrecht, Albrecht, Albrecht, & Zimelman, 2009: 7).

**(Rasyonelleştirme – Haklı Çıkarma).**

Bu teori Şekil 1 de sunulmuştur:

Finans profesyonellerinin hile yapma koşullarının anlaşılması, yönetimin ahlaki olmayan eylemleri azaltıcı-ortadan kaldırıcı hangi politikaları izlemesi gerektiğine dair bir açıklama getirecektir. Hilenin tanımı yapılırken ifade edilen "kasıt", hilenin tespit edilmesi ve önlenmesinde büyük sıkıntı oluşturmaktadır. Hileyi kanıtlamak kolay değildir (Coenen, 2008: 8). Bu bakımdan hilenin açıklanabilmesinde karşımıza çıkan hile üçgeni kavramı, Donald R. Cressey'nin (1950, 1953) kriminoloji alanındaki zimmete para geçirme davranışıyla ilgili doktora tez araştırması ile geliştirdiği bir teoridir. Cressey, Joliet'deki Illinois Devlet Cezaevi'nde "beyaz yaka suçlarından" hükümlülerle yaptığı mülakatlar sonucunda, bu hükümlüler arasındaki ortak özellikleri fark ederek ve gözlemlerine dayanarak, hilenin oluşması için üç unsurun (şart, koşul) bir araya gelmesi ve ortaya çıkması gerektiğini öne sürmüştür. Bunlar (Dorminey, Fleming, Kranacher, & Riley, 2012); **(1)** paylaşılabilir maddi bir problemin varlığı (**Baskı**); **(2)** belirli bir teşebbüsün işleyişine dair bilgi ve güven konumunu ihlal etme imkânı (**Fırsat**) ve **(3)** kişinin kendi algısıyla, bu güveni ihlal etmesinin zihninde cezai davranış oluşturmadığı şeklinde ayarlama yeteneği

Şekil 1: Hile Üçgeni



**Kaynak:** (Dorminey, Fleming, Kranacher, & Riley, 2012)

Hile üçgeni iyi niyetli insanların nasıl olup da hileye bulaştığı, ahlaki olmayan eylemleri hangi koşullarda gösterdiğine ilişkin eşsiz bir yol haritası sunmaktadır (Ragatz, 2015: 72). Hilenin ortaya çıkabilmesi için şekilde belirtilen üç unsurun bir araya gelmesi ve ortaya çıkması gerekmektedir. Bu üç unsurun bir arada olması halinde hile kaçınılmaz olurken, bir ya da ikisinin olması durumunda hilenin gerçekleşme olasılığı artmaktadır (Gilmore & Johnson, 2013:6).

Fırsat, denetim eksikliği veya yetersizliği, yönetimin denetimleri bastırma veya göz ardı etme yeteneği gibi hileye teşebbüs edilmesini kolaylaştıran durum olarak tanımlanabilir. Kişinin hile yaptığına yakalanmayacağına dair inancı algılanan fırsatı belirler. Eğer kişiler hileye eğilimli iseler fırsat ve onları harekete geçirici sebep (baskı-motivasyon) bulunduğu hileye teşebbüs edeceklerdir (Murphy & Dacin, 2011: 604).

Hile üçgeninin bu üç unsuru birbiriyle etkileşim içindedir. Algılanan fırsat ne kadar büyük olursa ya da baskı ne kadar yoğun olursa, birinin hile yapması için daha az rasyonelleştirme gerekir. Aynı şekilde, bir fail ne kadar sahtekâr ise sapkın davranışını rasyonalize etmesi o kadar kolaydır. Dolayısıyla hileyi önlemek için daha az fırsat ve /veya daha az baskı gereklidir (Albrecht, Albrecht, & C., 2008: 3).

Hileye eğilimli olmayan kişilerin hileye teşebbüse karar verdiklerinde bu durum etik değer ve tutumlarıyla karşıtlık oluşturmasından dolayı psikolojik olarak rahatsızlık hissetmeleri beklenir. Bu kişiler suçluluk psikolojisi hissederler (Murphy & Dacin, 2011: 609). Hileli davranış sonucunda oluşan suçluluk psikolojisinden kurtulma ve olumsuz duyguların etkisini azaltmak için bireyler rasyonelleştirme mekanizmalarına başvururlar. Bu durum bilişsel çelişki (Festinger, 1964), ahlaki çözülme (Bandura, 1999, Bandura vd., 1996), nötralizasyon (Sykes & Matza, 1957) gibi teorilerle de açıklanmaktadır. Bunun yanı sıra Zimbardo'nun (1995)

çalışması iyi insanların nasıl olup da kötü davranışlar sergilediklerini ve buna kendilerini inandırma süreçlerinden bahsetmektedir (Zimbardo, 1995: 125-133). Rasyonelleştirme kişinin durum ya da sosyal çevreye ilişkin algısını değiştirerek davranışını meşrulaştırması sürecidir. Bu durumda bireyin davranışa karşı tutumu değişmemekte buna karşılık o anki spesifik durum algılarını meşrulaştırmaktadır. Hileli davranışını rasyonelleştiren kişi gece başını yastığa koyduğunda rahatlıkla dürüst ve etik olduğuna inanarak uyuyabilir (Murphy & Dacin, 2011: 610).

Kişisel başarısızlık algısı-korkusu, kişinin itibarını kaybetmek pahasına çalışma arkadaşlarıyla mücadeleye girmesine neden olabilir. Özellikle finans sektöründe çalışanlar için ulaşılması gereken rakamların yüksekliği, performans baskısı nedeniyle başarılı görünme isteği hatalı, hileli davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Aynı şekilde finansal hizmetlerle uğraşan kişiler, danışmanlar, müşterilerinin ve çalıştıkları kuruluşun çok hassas bilgilerine ulaşabilme fırsatına sahip oldukları için bu durum da hile için zemin oluşturmaktadır. Hassas bilgilere sahip kişilerin hile yapma olasılıkları diğerlerine göre daha fazla olacaktır. Bununla birlikte bir fırsatın ve baskının olması tek başına yeterli olmayıp bireylerin bunu zihinlerinde makulleştirip, yapılması gerektiğine inanmaları gereklidir. Bunun nedeni birçok bireyin kendisinin ahlak-etik çerçevesinde hareket ettiğine ilişkin inanca sahip olmasıdır. Bireylerin kendilerine ilişkin bu inançlarını ve algılarını yanlış davrandıklarında örneğin rüşvet aldıklarında sürdürebilmeleri zorlaştığından bu durum kişiye rahatsızlık verir. Bundan dolayı inanç ve davranış arasındaki gerilimi azaltmak, bir başka deyişle bilişsel çelişkilerini ortadan kaldırmak için bireyler rasyonelleştirme yoluna başvurarak davranışlarına bahaneler yaratıp akla uygun bir hale getirerek gerilimi azaltma yolunu seçerler. Rasyonelleştirmenin her zaman makul bir nedene dayanarak yapılmasına gerek olmayıp bilişsel çelişkiyi azaltacak herhangi bir bahane bulmak yeterlidir. Bu

durum rasyonelleştirmenin çoğunlukla dışardan bakanların gözünde uydurma ve anlamsız görünmesinin nedenidir (Ragatz, 2015: 72).

Vekalet teorisi bireyin eylemlerinin rasyonel ve kendi kişisel çıkarları çerçevesinde olduğunu öngörmesine karşılık muhasebe yazınına göre, bireyler vekalet teorisinin öngördüğünden, bireyin kararını etkileyen diğer etkenler nedeniyle, daha dürüst hareket edebilirler. Bireyin hileye teşebbüse direnebilmesi için öncelikli olarak, davranışının gerçekte bir hile olup olmadığının farkında olması gerekmektedir. Bazı durumlarda bireyler sergiledikleri davranışı hile veya etik dışı davranış olarak görmeyebilirler. Bu durumda rasyonelleştirme veya psikolojik negatif etkiyi azaltma çabasına girişmezler (Murphy & Dacin, 2011: 604).

### 3. METODOLOJİ

Genel niteliği tanımlayıcı olan bu araştırma kapsamında araştırmaya katılanların demografik özellikleri ve genel ahlaki tutumları ve karar davranışları arasındaki ilişkilerin de incelenmesi amaçlanmaktadır. Yapılan analizlerde SPSS 22 istatistik programı kullanılmıştır.

#### 3.1. Örneklem

Araştırma, İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi, Eğitim Fakültesi ve Fen Edebiyat fakültesindeki araştırmaya katılmayı kabul eden 1 ve 4. Sınıf öğrencilerine uygulanmıştır. Örneklem olarak öğrencilerin seçilmesindeki temel neden, gelecekte potansiyel iş görenler olarak iş dünyasındaki uygulamalara ilişkin öngörüm yapabilmektir. 1. ve 4. sınıf öğrencilerinin seçilmesindeki neden ise aldıkları eğitimin ahlaki değerlendirmelerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını inceleyebilmektir. Etik karar verme ile ilgili olarak daha önceki çalışmalarda potansiyel karar verici olmaları açısından öğrenci örnekleminin kullanımı yaygındır (Shepard & Hartenian, 1991; Borkowski & Ugras 1998; Aslan & Kozak, 2006; Brown vd., 2010; Akbaba ve Erenler, 2011; Pelit ve

Arslantürk, 2011). Bu bağlamda bu çalışmada da başlangıç niteliğinden dolayı öğrenci örnekleme seçilmiştir.

Veriler tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, anket tekniği ile toplanmıştır. Veri toplama işlemi ortak yöntem varyansını azaltmak için (Podsakoff, MacKenzie, Lee, Podsakoff, 2003) anket ikiye bölünerek ikinci kısım bir hafta sonra uygulanmıştır. İlk aşamada demografik sorular, dini inanç, dürüstlük, nezaket ve işe karşı ahlaki tutum ölçülürken; ikinci aşamada finansal nitelikli karar vermeyi içeren 6 farklı ahlaki ikilemden oluşan vakanın değerlendirilmesi istenmiştir. Veriler numaralandırma sistemi kullanılarak eşleştirilmiş ve analizler eşleştirilmiş veriler üzerinden yapılmıştır. İlk aşamada dağıtılan toplam 400 anketin 345'i (%86,25) kullanılabilir yanıt olarak geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır. İkinci aşamada ise 248 (%62) yanıt alınmıştır.

#### 3.2. Ölçüm Araçları, Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Ölçekler yazarlar tarafından Türkçe'ye uyarlanarak, konu ile ilgili uzman öğretim üyelerinin görüşlerine başvurularak içerik geçerliliği teyit edildikten sonra son hali verilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğinin tespiti için faktör analizi ve temel bileşenler analizinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde ise Cronbach Alpha testi kullanılmıştır.

##### 3.2.1. Ortak Yöntem Varyansı

Çalışmaya temel teşkil eden tüm veri setinin aynı anda aynı kaynaktan toplanması ortak yöntem hatasını doğurabileceğinden dolayı bu hatanın azaltılması için veriler iki aşamada toplanmıştır. Bunun yanı sıra istatistiksel olarak olası ortak yöntem varyansının tespit edilebilmesi için Harman'ın tek faktör testi olarak bilinen araştırmaya dâhil edilen tüm değişkenlerin faktör analizine tabi tutulduğu analiz kullanılmıştır. Buna göre yapılan analiz sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan ve varyansın %61.09'unu



açıklayan 12 faktör ortaya çıkmıştır. 1.faktör toplam varyansın %13'ünü açıkladığı için istatistiksel olarak ortak yöntem varyansının olmadığına kanaat getirilmiştir.

### 3.2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

**Değerler;** Dini inanç, dürüstlük, öz-kontrol boyutları 5'li likert yardımıyla Scott (1965)'ın her bir boyutu 4 ifadeli ölçeği ile ölçülmüştür (Akaah & Lund, 1994). Değerler ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizinin tespiti için öncelikle Tablo 1'de sonuçları gösterilen faktör analizi uygulanmıştır. KMO değeri (KMO= ,863)

0,50'nin, Barlett testi ( $p=,000$ ) 0,05 derecesinin üzerinde anlamlılık gösterdiği için veri setinin faktör analizine uygunluk şartı sağlanmıştır. Ölçek toplam varyansın %63,24'ünü orijinal kaynakta olduğu gibi dini inanç, dürüstlük, nezaket olarak isimlendirilen üç faktör olarak açıklamıştır. Güvenilirlik analizi için yapılan Cronbach's alpha testi sonucunda  $\alpha=,82$  değeri tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 2). Cronbach alpha değerlerinin davranışsal araştırmalarda genel olarak kabul edilen değer. 70 (Nunally ve Bernstein, 1994) düzeyinin oldukça üstünde olduğu için ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Tablo 1: Değerlere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans
			<b>63,240</b>
<b>Faktör 1. Dini İnanış</b>		4,293	39,024
➤ Birinin kendini dine adanmış olması durumu	<b>0,848</b>		
➤ Kişinin dininin, daima günlük hayatının bir parçası olması durumu	<b>0,867</b>		
➤ Dini görevlere daima düzenli ve inançla katılma durumu	<b>0,840</b>		
➤ İnsanın daha büyük bir varlığa (tanrıya) inanması durumu	<b>0,701</b>		
<b>Faktör 2. Dürüstlük</b>		1,148	10,436
➤ Kişinin kendisine veya diğerlerine zarar verse dahi daima doğruyu söylemesi durumu	<b>0,619</b>		
➤ Sonuçlarına bakmaksızın kişinin aklındaki gerçek bir biçimde konuşması durumu	<b>0,813</b>		
➤ İçerisine arkadaşlar dâhil olsa bile yanlış olduğundan endişe edilen bir durumu haber vermeye gönüllü olması durumu	<b>0,671</b>		
<b>Faktör 3. Öz-Kontrol</b>		1,516	13,780
➤ Hangi nedenle olursa olsun kişinin öfkeye kapılmaması durumu	<b>0,684</b>		
➤ Kendi kendini kontrol etme egzersizleri yapması	<b>0,700</b>		
➤ Kişinin bunu yapmak için geçerli bir nedene sahip olduğu durumda bile öfkesini açığa vurmaması	<b>0,800</b>		
➤ Öfkeye nezaketle karşılık vermek	<b>0,708</b>		

**İşe karşı ahlâki tutum;** İş ahlâki kavramının bireylerce nasıl algılandığına ilişkin olarak kültürler arası karşılaştırmalar

yapabilmek için ATBEQ (işe karşı ahlâki tutum) ölçeği kullanılarak pek çok araştırma yapılmıştır (Bageac vd., 2011,

Sims & Gegez, 2004 ; Preble & Reichel, 1988; Moore & Radloff, 1996). ATBEQ ölçeği, iş ahlakıyla ilgili olarak planlanmış davranış kuramına dayanarak, gösterilen tutumun davranışın belirleyicisi olabileceğinden hareketle özellikle işletme eğitimi almış öğrenciler üzerinde farklı ülkelerde, kültürlerde uygulanarak iş ahlakına karşı tutumun ölçülmesinde yaygın olarak kullanılmıştır (Phau & Kea, 2007: 64). Bu çalışma kapsamında da işe karşı ahlaki tutumun ölçülmesinde Newman & Reichel tarafından geliştirilmiş olan 30 ifadeli ATBEQ ölçeği kullanılmıştır. Ölçüm yapılırken kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum aralığında 5'li Likert skalası kullanılmıştır. 30 ifadeden 13 ve 14. ifadeler araştırmanın amacına uymadığı için araştırmacılarca yapılan değerlendirme sonucunda anket formundan çıkarılmıştır. Güvenilirlik analizi için yapılan Cronbach's alpha testi sonucunda  $\alpha=,79$  değeri tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 2). Cronbach alpha değerlerinin davranışsal araştırmalarda genel olarak kabul edilen değer. 70 (Nunally ve Bernstein, 1994) düzeyinin oldukça üstünde olduğu için ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir.

**Hile Vakaları;** İş ahlakıyla ilgili çalışmaların çoğunda kısa vakalar kullanılarak ahlaki akıl yürütme

incelenmeye çalışılmıştır (Phau & Kea, 2007: 64). Bu çalışmada da araştırmacılar tarafından ilgili yazın dikkate alınarak 6 farklı nitelikte ahlaki karar problemini içeren vaka geliştirilerek kullanılmıştır. Vakaların değerlendirilmesinde Reidenbach & Robin (1990)'in 4 ifadeli semantik diferansiyel ölçeği kullanılmıştır. Bunlar "Kişisel olarak kabul edebilirim-Kişisel olarak kabul edemem", Toplumun genelinde kabul edilebilir-Toplumun genelinde kabul edilemez", "Olayda bu şekilde davranan kişi ahlaki olarak haklıdır-Olayda bu şekilde davranan kişi haklı değildir", "Bu davranış şekli çalışma arkadaşlarım/meslektaşlarım arasında kabul görür- Bu davranış şekli çalışma arkadaşlarım/meslektaşlarım arasında kabul görmez" ifadelerinden oluşmaktadır. İfadeler ölçülürken kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum aralığında 5'li Likert skalası kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi için yapılan Cronbach's alpha testi sonucunda Tablo 2'de ifade edildiği gibi senaryoların Cronbach alpha değerleri  $\alpha=,68$  ile  $\alpha=,75$  arasında tespit edilmiştir. Cronbach alpha değerlerinin davranışsal araştırmalarda genel olarak kabul edilen değer. ,70 (Nunally ve Bernstein, 1994) düzeyine yakın olduğu için ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	İfade Sayısı (N)	Cronbach's Alpha
<b>Genel Ahlaki Profil (GAP)</b>	12	0,824
<b>İşe Karşı Ahlaki Tutum (ATBEQ)</b>	28	0,795
<b>Senaryolar</b>		
➤ S1	7	0,72
➤ S2	7	0,68
➤ S3	7	0,73
➤ S4	7	0,73
➤ S5	7	0,75
➤ S6	7	0,75

### 3.3. Araştırma Bulgularının Analiz ve Yorumlanması

#### 3.3.1 Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerinin özetlendiği Tablo 3'te ifade edildiği gibi araştırmaya katılanların %51,7'si kadın,

%48,3'ü erkeklerden oluşmaktadır. %63'ü 21-23 yaş aralığında ve %73 iktisadi ve idari bilimler fakültesinde, %42'si işletme bölümünde %80,5'i 4. sınıfta okumaktadır. Katılımcıların %52,3'ü daha önce herhangi bir iş te ücretli olarak çalıştığını %40,4'ü 300-500 TL arasında aylık gideri olduğunu

beyan etmiştir. Araştırmaya katılan öğrencilerin %59,9 gibi büyük bir çoğunluğu “sahip olduğunuz işin hangi nitelikte olmasını tercih edersiniz” sorusuna garantili iş cevabını vermiştir. Katılımcıların anne eğitim durumu

sorulduğunda %70’e yakının ilkököl ve altında olduğu tespit edilmiştir. Babanın eğitim durumu ise anneye nispeten daha yüksek olup %40’a yakını ilkököl ve altında olduğu beyan edilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde			Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	178	51,7		Aileme	63	18,3
	Erkek	166	48,3		Ev	143	41,6
<b>Yaş</b>	18-20	50	14,5	<b>Konaklama</b>	Arkadaşımla	14	4,1
	21-23	218	63,4		Evde Tek	92	26,7
	24-26	63	18,3		Başıma	30	8,7
	27ve Üstü	13	3,8		Devlet	139	40,4
					Yurdunda	99	28,8
<b>Lise Tipi</b>	Düz	235	68,3	<b>Aylık Gider (₺)</b>	501 – 700	62	18,0
	Anadolu	57	16,6		701 – 1.000	23	6,7
	Fen	3	0,9		1.001–1.300	19	5,5
	İmam Hatip	8	2,3		1.300 Üzeri		
	Süper	2	0,6				
	Diğer	37	10,8				
<b>Fakülte</b>	İİBF	251	73	<b>Çalışma Durumu</b>	Evet	180	52,3
	Eğitim	39	11,3		Hayır	163	47,4
	Fen Edebiyat	54	15,7				
<b>Bölüm</b>	İşletme	145	42,2	<b>İş Nitelikleri</b>	Normal	28	8,1
	İktisat	83	24,1		Ücretli	206	59,9
	SBKY	21	6,1		Garantili İş	90	26,9
	Türkçe	41	11,9		Yüksek	17	4,9
	Öğret.	54	15,7		Ücretli		
Türk Dili			Riskli				
<b>Sınıf</b>	1. Sınıf	66	19,2	<b>Din Eğitimi</b>	Evet	281	81,7
	4. Sınıf	277	80,5		Hayır	57	16,6
<b>Eğitim Durumu (Anne)</b>	Okur Yazar	34	9,9	<b>İş Durumu (Anne)</b>	Çalışıyor	24	7,0
	Değ.	36	10,5		Ev Hanımı	300	87,2
	Okur Yazar	170	49,4		Emekli	4	1,2
	İlkokul	35	10,2				
	Ortaokul	44	12,8				
	Lise	8	2,3				
Üniversite							
<b>Eğitim Durumu (Baba)</b>	Okur Yazar	6	1,7	<b>İş Durumu (Baba)</b>	Çalışıyor	251	73,0
	Değ.	9	2,6		Çalışmıyor	7	2,0
	Okur Yazar	123	35,8		Emekli	64	18,6
	İlkokul	62	18,0				
	Ortaokul	93	27,0				
	Lise	31	9,0				
Üniversite							

Tablo 4’de araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma, korelasyon katsayıları sunulmaktadır. Tablo 4’de görüldüğü gibi dini inanç ve dürüstlük arasında ( $R=.381$   $p=.000$ ) ve dini inanç ve öz kontrol arasında ( $R=.433$   $p=.000$ ) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu buna karşılık dini inanç ve iş ahlakına karşı tutum arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığı görülmektedir ( $R=.056$ ,  $p>0.05$ ). Dürüstlük ve öz-kontrol arasında ( $R=.414$   $p=.000$ ) orta düzeyde pozitif yönlü

anlamlı bir ilişki ve dürüstlük ve iş ahlakına karşı tutum arasında ( $R=.197$   $p=.000$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yine öz-kontrol ve iş ahlakına karşı tutum arasında ( $R=.169$   $p=.000$ ) düşük düzeyde ancak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kontrol değişkenlerinden olan yaş, gelir düzeyi, aylık harcama miktarı ile dini inanç, dürüstlük, öz-kontrol, iş ahlakına karşı tutum arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
1. Dini inanç	4,12	,88	-			
2. Dürüstlük	3,79	,87	.381**	-		
3. Öz-Kontrol	3,80	,88	.433**	.414**	-	
4. İş ahlakına karşı tutum	3,04	,48	.056	.197**	.169**	-

\*\* $p \leq .01$

### 3.3.2. İşe Karşı Ahlaki Tutuma İlişkin Bulgular

İşe karşı ahlaki tutumla ilgili olarak ATBEQ ölçümüne ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri cinsiyet alt sınıflandırması ile birlikte Tablo 5’de sunulmuştur. Tablo 5’de görülebileceği üzere kadınlarda en düşük ortalama 2. ifade olan “Başarılı bir işletmeci ahlaki sorunlarla ilgilenmez” ifadesi ile 1,92 olarak gerçekleşmiştir. Aynı ifade erkek öğrenciler açısından incelendiğinde 2,18 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre

öğrencilerin büyük çoğunluğu iş ahlakının başarılı işletmecilikten bağımsız olduğu fikrine katılmamaktadır. Yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamasa da ortalamalara bakıldığında kadın öğrencilerin bu ifadeye daha az katıldığı söylenebilir. “İşletmeciliğin temel kaygısı yalnızca para kazanmaktır” (ifade 1) kadın öğrencilerde 2,45, erkek öğrencilerde 2,44 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre kadın öğrencilerde de erkek öğrencilerde de eğilimin ifadeye katılmama yönünde gerçekleştiği söylenebilir.

Tablo 5: İş Ahlakına Karşı Tutuma İlişkin Cinsiyet Bazlı Tanımlayıcı İstatistikler

İşe Karşı Ahlaki Tutum	Kadın			Erkek		
	N	Ortalama	Std. Sapma	N	Ortalama	Std. Sapma
İŞAH1	178	2,4551	1,35742	156	2,4487	1,46923
İŞAH2	178	1,9270	1,22140	153	2,1895	1,28120
İŞAH3	177	3,2712	1,23164	156	3,1859	1,12338
İŞAH4	178	3,3146	1,17983	152	3,3553	1,21474
İŞAH5	177	3,7401	0,97131	156	3,7115	1,08960
İŞAH6	177	3,2373	1,12824	155	3,3161	1,15520
İŞAH7	177	2,5198	1,29286	155	2,6903	1,37022
İŞAH8	178	2,7360	1,11129	156	2,8846	1,16376
İŞAH9	178	2,3820	1,25330	155	2,6452	1,24703
İŞAH10	178	2,3258	1,27359	155	2,4194	1,30867
İŞAH11	177	<b>2,8870</b>	1,29628	156	<b>3,1731</b>	1,32062
İŞAH12	177	3,1921	1,16646	156	3,2949	1,19794
İŞAH13	175	2,4914	1,30810	155	2,6710	1,39158
İŞAH14	177	2,9492	1,35375	155	2,9935	1,37933
İŞAH15	176	3,3352	1,25862	155	3,2774	1,31196
İŞAH16	177	3,5085	1,26634	154	3,7727	1,18555
İŞAH17	177	3,0565	1,32166	156	3,0385	1,32414
İŞAH18	177	3,2203	1,26672	156	3,3333	1,15470
İŞAH19	177	2,5254	1,24803	155	2,4516	1,33967
İŞAH20	176	<b>2,7216</b>	1,24524	156	<b>3,1346</b>	1,29558
İŞAH21	176	3,7216	1,10933	156	3,8333	1,16305
İŞAH22	176	3,9943	1,07702	156	3,8718	1,16795
İŞAH23	176	3,3977	1,24248	155	3,6258	1,16300
İŞAH24	177	3,5028	1,20663	156	3,4744	1,30729
İŞAH25	177	2,3898	1,31879	156	2,6346	1,32998
İŞAH26	177	2,7910	1,23690	156	2,9167	1,27486
İŞAH27	177	2,9605	1,28965	156	3,0833	1,23371
İŞAH28	177	3,4915	1,20189	156	3,4423	1,31611

Cinsiyete dayalı farklılıkların daha ayrıntılı olarak incelenebilmesi için bağımsız örneklem t-testinden yararlanılmıştır. Cinsiyete ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre kadın ve erkek öğrenciler bazı ifadeler açısından farklılık göstermektedirler. “Rekabet gücü ve kârlılık birbirinden bağımsız olan değerlerdir” ifadesi kadın ve erkek öğrenciler için  $p \leq .05$  düzeyinde ( $p=.04$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Kadın öğrencilerin ortalaması 2,88 olarak gerçekleşirken, erkek öğrencilerin ortalaması 3,17 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre erkek öğrenciler rekabet gücü ve kârlılığın birbirinden bağımsız olduğu fikrine daha fazla katılmaktadır. “Bir işletmeci ideallerinin

peşine takılıp kalmayı göze alamaz” ifadesi kadın ve erkek öğrenciler için  $p \leq .05$  düzeyinde ( $p=.003$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Kadın öğrencilerin ortalaması 2,72 olarak gerçekleşirken, erkek öğrencilerin ortalaması 3,13 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre daha az pragmatist bir tavır sergileyerek işletmecilerin ideallerine takılıp kalmaması fikrine daha az katılmaktadır.

### 3.3.3. İş Ahlakı Dersi ve İşe Karşı Ahlaki Tutum

Tablo 6. incelendiğinde işe karşı ahlaki tutum ifadelerinden alınan puanların iş ahlakı dersi alanlar ve almayanlar açısından

alınan puanların genel olarak farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının incelenmesi için uygulanan iş ahlakı dersi alıp almamaya ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre iş ahlakı dersi alan ve iş ahlakı dersi almayan katılımcılar arasında işe karşı ahlaki tutum açısından 9. İfade istatistiksel olarak

farklılık göstermektedir ( $p=, 02$ ). “İş ahlakı yalnızca halkla ilişkilerle alakalı bir konudur” ifadesi iş ahlakı dersi alanlarda ifadeye katılanların ortalaması 2,23 olarak gerçekleşirken, iş ahlakı dersi almayanlar arasında 2,59 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre iş ahlakı dersini almayanlar iş ahlakının daha çok bir halkla ilişkiler faaliyeti olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 6: İş Ahlakına Karşı Tutuma İlişkin İş Ahlakı Dersi Bazlı Tanımlayıcı İstatistikler

İşe Karşı Ahlaki Tutum	İŞ AHLAKI DERSİ					
	ALANLAR			ALMAYANLAR		
	N	Ortalama	Std. Sapma	N	Ortalama	Std. Sapma
İŞAH1	83	2,2169	1,43177	250	2,5320	1,39742
İŞAH2	81	2,0494	1,36840	249	2,0402	1,21416
İŞAH3	83	3,1807	1,30799	249	3,2530	1,13780
İŞAH4	81	3,2716	1,40546	249	3,3534	1,11966
İŞAH5	83	3,8313	1,13502	249	3,7028	,97552
İŞAH6	83	3,2651	1,22060	249	3,2771	1,11420
İŞAH7	82	2,5854	1,48200	249	2,5944	1,27322
İŞAH8	83	2,7108	1,27385	250	2,8360	1,09081
İŞAH9	82	<b>2,2317</b>	1,24026	250	<b>2,5960</b>	1,25182
İŞAH10	83	2,2169	1,27880	250	2,4200	1,29084
İŞAH11	83	3,1446	1,42395	249	2,9759	1,27611
İŞAH12	83	3,3614	1,33962	249	3,2088	1,11648
İŞAH13	82	2,5488	1,40680	247	2,5749	1,32574
İŞAH14	83	2,9518	1,36063	249	2,9759	1,36762
İŞAH15	82	3,3780	1,40229	248	3,2903	1,24214
İŞAH16	83	3,7229	1,24267	248	3,6008	1,23295
İŞAH17	83	2,9639	1,44362	249	3,0723	1,28059
İŞAH18	83	3,4337	1,27061	249	3,2209	1,19618
İŞAH19	83	2,3855	1,42992	248	2,5282	1,24329
İŞAH20	82	3,0854	1,38957	249	2,8594	1,24771
İŞAH21	83	3,9036	1,27465	248	3,7258	1,08235
İŞAH22	82	4,0122	1,14928	249	3,9157	1,11303
İŞAH23	83	3,6265	1,25631	247	3,4696	1,19198
İŞAH24	83	3,6386	1,35771	249	3,4337	1,21343
İŞAH25	83	2,5783	1,49895	249	2,4859	1,26714
İŞAH26	83	2,8554	1,41536	249	2,8474	1,20181
İŞAH27	83	3,0482	1,31505	249	3,0161	1,24424
İŞAH28	83	3,6145	1,32363	249	3,4217	1,23249

### 3.3.4. Finansal Nitelikli Problemlerde Ahlaki Karar Vermeye İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında altı farklı hileyi kapsayan karar senaryosu karşısında tercih yapılması istenmiştir. Bu senaryolar, hile

üçgenin oluşturan baskı, fırsat ve rasyonelleştirme unsurlarının bir ya da bir kaçını içerecek şekilde oluşturulmuştur. Örneğin senaryo 1 ve 2’de; üst yönetim tarafından yapılan *baskı* sonucunda ortaya konan karar davranışları sorgulanırken,

Senaryo 3 ve 4’de ise; kişinin yaşadığı *finansal baskı* ve iç kontrol sistemindeki zayıflıktan kaynaklı *fırsatı* değerlendirmesi sonucu uyguladığı etik dışı karar davranışı ve bu davranışı nasıl *rasyonelleştirdiği* sorgulanmaktadır. Benzer şekilde 5 ve 6. senaryolarda da baskı ve fırsat unsurlarını içeren hile davranışları sorgulanmaktadır. Bu hileli davranışların ortalamaları incelendiğinde (Tablo 7); bu davranışı kişisel olarak kabul edilebilir yargısının 3,21’lik ortalama ile en yüksek senaryo 6’da, bu davranış toplum genelinde kabul

edilebilir yargısının 3,32’lik ortalama ile S4’te, olayda bu şekilde davranan kişi ahlaki olarak haklıdır yargısının 3,28 ile S6’da, bu davranış şekli çalışma arkadaşlarımız arasında kabul görür yargısının ise 3,43 ortalama ile S4’te gerçekleştiği tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında hemen hepsinin 3’ün üzerinde gerçekleşmesi hileli davranışın araştırmaya katılanlar arasında kabul edilebilirliğinin ortalamanın üzerinde olduğu görülebilmektedir.

Tablo 7: Senaryolar ve Ahlaki Kabul Ortalama ve Standart Sapma

	S1	S2	S3	S4	S5	S6
Bu davranış şeklini Kişisel olarak kabul edilebilirim	3,18	3,07	3,08	3,18	3,07	3,21
Bu davranış toplumun genelinde kabul edilebilir.	3,21	3,18	3,08	3,32	3,14	3,21
Olayda bu şekilde davranan kişi ahlaki olarak haklıdır.	3,27	3,17	3,17	3,18	3,18	3,28
Bu davranış şekli arkadaşlarımız arasında kabul görür.	3,39	3,23	3,36	3,43	3,22	3,38

Hile davranışlarını içeren senaryoların hile üçgeni çerçevesinde incelenmesi sonucunda ise (Tablo 8), yapılan hilenin karşılaşılan baskı sonucu gerçekleştiği fikrine katılanların ortalaması en yüksek 3,33 ortalama ile S1’de gerçekleşmiştir. Yapılan hilenin haklı nedenlere dayandığı ve herhangi bir vicdan azabı duyulmasının gerekmediği fikrine en yüksek katılımın 3,14 ile S5’te gerçekleştiği görülmüştür. Hilenin nedeninin iç kontrol mekanizmalarının iyi işlememesi sonucu karşılarına çıkan fırsatı değerlendirme fikrine en yüksek düzeyde katılanların

ortalaması ise 3,28 ile S1 görülmekle birlikte, diğer tüm senaryoların ortalamalarının (3,17-3,25) birbirine yakın olduğu görülmektedir. Buna göre, hileli davranışın temel nedeni olarak katılımcılar kontrol mekanizmalarının zayıflıklarından yararlanmak suretiyle karşılarına çıkan fırsatlardan yararlanma olarak göstermişlerdir. Hileli davranış sonucunda vicdan azabına gerek duyulmaması fikri ve hileli davranışın rasyonelleştirilmesi, (S5: 3,14) ve (S6: 3,00) dışında en düşük ortalamalarla üçünün arasında en zayıf neden olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 8: Hile Üçgeni ve Senaryoların Ortalama ve Standart Sapmaları

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Ort.
Baskı	3,33	3,00	2,81	2,83	2,81	2,71	2,91
Rasyonelleştirme (Kendini Haklı Çıkarma)	3,00	2,86	2,67	2,62	3,14	3,00	2,88
Fırsat	3,28	3,25	3,17	3,27	3,25	3,18	3,23

### 3.3.5. Kişisel olarak kabul edilebilirlik ile ahlaki olarak kabul edilebilirlik arasındaki ilişki

Tablo 9’ da görülebileceği üzere senaryoların tümünde ifade edilen davranış şeklinin kişisel olarak kabul edilebilirlikle; olayda bu şekilde davranan kişinin ahlâki

olarak haklı görülmesi arasında istatistiksel olarak önemli düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. En yüksek ilişki senaryo 3'te ( $R=,523$   $p=,000$ ) görülmekte olup en düşük ilişki ise senaryo 2'de ( $R=,438$   $p=,000$ ) tespit edilmiştir. Senaryo 3'te çok çalıştığı ve yüksek performans gösterdiği halde emeğinin karşılığını parasal olarak alamayan ve özel hayatında karşılaştığı mali sorunların çözümünü hileye başvurmakta bulan bir çalışan örneklenmekte iken, senaryo 2'de ise henüz kariyerinin başında olan bir mali müşavirin müşteri kazanmak için vergi usulsüzlüğü hilesine başvurması örneklenmektedir. Senaryo 2'nin, senaryo 3'e göre ahlâki

olarak daha az kabul görmesinin nedeni olarak meşru yolu takip edip emeklerinin karşılığını alamayan birinin hileli davranışının kişisel çıkar için doğrudan hileli davranışa başvuran kişinin davranışından daha ahlâki bulunduğudur. Buna göre araştırmaya katılan önemli ölçüde katılımcı ahlâki olarak nitelendirmese de bu davranışı yapabileceğini ifade etmiştir. Ancak göze çarpan husus tüm senaryolarda orta düzeyde de olsa gösterilen hileli davranışın ahlâki olarak görüldüğüdür. Yani hile kişi tarafından hem yapılabilir hem de ahlâki olarak doğru kabul edilmiştir.

Tablo 9: Kişisel Kabul Ahlaki Olarak Kabul Arasındaki İlişki

Senaryolar	N	R	P
S1 - Kişisel olarak kabul – Ahlaki olarak kabul	246	,495**	,000
S2 - Kişisel olarak kabul – Ahlaki olarak kabul	248	,438**	,000
S3 - Kişisel olarak kabul – Ahlaki olarak kabul	247	,523**	,000
S4 - Kişisel olarak kabul – Ahlaki olarak kabul	244	,457**	,000
S5 - Kişisel olarak kabul – Ahlaki olarak kabul	244	,453**	,000
S6 - Kişisel olarak kabul – Ahlaki olarak kabul	239	,450**	,000

Gösterilen hileli davranışın kişisel olarak kabulü ile toplum genelinde kabul edilebilirliğine ilişkin algı arasındaki ilişkiler incelendiğinde Tablo 10' da görüleceği üzere orta düzeyde anlamlı ilişkiler gözlenebilir. En yüksek ilişki senaryo 5 ( $R=,439$   $p=,000$ ) ve senaryo 3'te ( $R=,426$   $p=,000$ ) tespit edilmiştir. Bu iki senaryoda da öne çıkan husus emeğinin karşılığını alamayan kişinin iç kontrol zayıflıklarından faydalanma (S3) ve dışarıya bilgi verme (S5) gibi hilelere

başvurmasıdır. Genel olarak bakıldığında kişisel olarak kabul edilebilen hileli davranışın toplumda da kabul edilebilir olduğu algısı arasındaki ilişkilerin, kişisel olarak kabul edilebilir ve ahlâki olarak doğrudur arasındaki ilişkilerden düşük olduğu gözlemlenebilir. Buna göre katılımcılar, kendileri açısından hileli davranışı ahlâki olarak kabul edilebilir olarak görseler de toplumda bu davranışın doğru olarak görülmediğini düşünmektedirler.

Tablo 10: Kişisel Kabul Toplumsal Kabul Arasındaki İlişki

Senaryolar	N	R	P
S1 - Kişisel olarak kabul – Toplumsal olarak kabul	246	,336**	,000
S2 - Kişisel olarak kabul – Toplumsal olarak kabul	248	,365**	,000
S3 - Kişisel olarak kabul – Toplumsal olarak kabul	247	,426**	,000
S4 - Kişisel olarak kabul – Toplumsal olarak kabul	244	,337**	,000
S5 - Kişisel olarak kabul – Toplumsal olarak kabul	244	,439**	,000
S6 - Kişisel olarak kabul – Toplumsal olarak kabul	240	,397**	,000



#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırma sonucunda bu davranışı yapabilirim diyenlerin büyük çoğunluğu davranışı kişisel olarak ahlaki bulmuş ve bu davranışını daha çok kontrol mekanizmalarının iyi işlemediği sonucuna dayandırmıştır. Bunun yanı sıra demografik faktörlerle karar davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İşletme eğitimi anlamlı bir fark oluşturmamış. Çalışmamızda iş ahlakı dersi alanların ortalama puanlarının dersi almayanlara göre yazınla tutarlı olarak (Davis, & Welton, 1991; Gautschi & Jones, 1998) anlamlı olarak farklılaşmaması, iş ahlakı-etik derslerinin içeriğinin yeniden düşünülmesi gerektiğine bir ipucu sunmaktadır.

Bireylerin ahlaki gelişimi aşamalarında nerede olduğuna bağlı olarak verecekleri kararlar değişebilir. Ahlakî gelişim Kohlberg'e göre (Aktaran Tevrüz, 2007: 38) altı aşamadan geçer. Bu altı aşamaya göre doğru veya yanlış kararlarda farklı bir akıl yürütme gerçekleşir. Ahlakî gelişimin ilk aşamalarında birey kendini merkeze alıp kendi için davranışın sonucu o an ne iyiyse ona göre karar verirken son aşamasında birey yaptığı eylemin doğruluğunu veya yanlışlığını mantık süzgecinden geçirerek evrenselliği ve tutarlılığı olan ahlakî prensiplere dayandırır. Her birey en üstteki aşamaya varamayıp alttaki aşamalarda takılıp kalabilir. Bu anlamda bireylerin ahlakî gelişimlerinde en üst seviyeye çıkabilmeleri ve doğruları olan ahlakî prensipleri benimsemelerinde eğitim kurumlarının rolü daha fazla ortaya çıkmaktadır (Tevrüz, 2007: 37). Üniversitelerde iş etiği dersleri, işletmelerde iş etiği eğitimleri verilirken bireyin ne yapması-yapmaması gerektiğine odaklanıldığı gözlemlenmektedir. Hatta Arthur Anderson, Enron skandalına karışmadan önce, iş etiği eğitimi ve öğretimini her zaman aktif katkılar ve sponsorluklarla destekleyerek onayladığını göstermiştir (Phau & Kea, 2007: 61). Enron, Worldcom gibi büyük kuruluşlarda bu eğitimlerin daha az verildiğine dair bir kanıt elimizde olmadığına göre, eğitimlerin içeriğinin yeniden düşünülmesi gereği

ortaya çıkmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, ABD'de MBA öğrencilerinin büyük çoğunluğu, aldıkları etik eğitiminin iş yerinde karşılaştıkları sorunlar karşısında pek fazla yararlı olmadığını hissettiklerini ifade etmişlerdir (Tenbrunsel & Messick, 2004: 224).

Murphy ve Dacin (2011) hilenin azaltılmasından izlenebilecek üç yöntemden bahsetmektedir. Bunlar cezaya dayalı caydırıcı yöntem, savunmaya dayalı yöntem ve önleyici müdahalelerdir. Cezaya dayalı caydırıcı yöntem, kanunlar yoluyla kişinin cezadan korkması sonucu hileden uzaklaştırılmasını amaçlar. Savunmaya dayalı yöntem, iç kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi, hileye yol açabilecek fırsatların ortadan kaldırılmasını amaçlar. Önleyici müdahaleler ise suçlar ortaya çıkmadan onları oraya çıkaran koşulların belirlenmesi ve bu koşulların değiştirilmesi yoluyla azaltılması prensibini esas alır. Bu yöntem suç oranlarını azaltmak için en etkin sistem nedir ve ne olmalıdır sorularına odaklanmaktadır (Murphy ve Dacin, 2011:614). Hapis, para cezası, tazminat vb. cezaya dayalı yöntemler daha çok makro bağlamda devletin alacağı mevzuata ilişkin önlemleri ve istisnasız uygulamaları kapsamaktadır. Savunmaya dayalı yöntem örgütün iç denetim mekanizmalarını tasarlaması ve yönetmesi ile yakından ilişkilidir. Önleyici müdahaleler ise insan kaynakları yönetimi ve örgüt geliştirme süreçleri ile ilişkilidir.

Tamamen ortadan kaldırmanın neredeyse imkânsız olduğu hile ve ahlakî olmayan durumlarla mücadele edebilmenin en etkin yolu ise çalışanları eğitmekten geçmektedir. Bu eğitim programları yönetimin çalışanlardan ne beklediklerini açık olarak ifade eden kurumsal etik politika ve kodlarını içermelidir (Coenen, 2008: 191). Ayrıca ahlakî eğitimin içeriği planlanırken psikolojik süreçlerin dikkate alınması, kişilerin kendilerini kandırma, haklı çıkarma, eylemlerini rasyonelleştirmelerinin önüne geçilmesi için farkındalık programlarına yer verilmesi gerekmektedir.

Bunun yanı sıra doğru insanları işe almak ve pozitif iş çevresi yaratmak da alınabilecek diğer önlemler arasındadır (Coenen, 2008: 191). Doğru insanları işe almak, etik kültürün daha kolay yerleşmesine imkân tanırken, pozitif iş çevresi insanlara ve çabalarına daha fazla değer verildiği için hileye daha az başvurulmasını sağlayacaktır.

İşe karşı tutumun ölçümünde yapılan çalışmaların çoğunda öğrenci örnekleminin kullanıldığı gibi bu çalışmanın da öğrenciler üzerinde gerçekleştirilmesinin esas nedeni, daha önce belirtildiği gibi bu kişilerin potansiyel çalışan olduğu fikridir (Shepard & Hartenian, 1991; Borkowski & Ugras 1998; Aslan & Kozak, 2006; Brown vd., 2010). Ancak şunu unutmamak gerekir ki bu öğrencilerin gelecekte çalışacakları örgütün sahip olduğu ahlaki-etik iklim ve

kültür, bu kişilerin gösterecekleri potansiyel davranışı değiştirebilir. Tutumun öğeleri arasında her zaman bir tutarlılık söz konusu olmaz. Birey değişkeni tahminleme için önemli bir gösterge olmakla birlikte diğer makro unsurlarla birlikte dikkate alınmasında fayda bulunmaktadır.

Araştırma sonuçlarının gelecekteki finansal hile, örgütsel karar verme ve etik değerler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara da katkıda bulunması beklenmektedir. İleriki çalışmalarda hangi örgüt geliştirme ve İK müdahalelerinin yararlı olabileceği, bireylerin ahlaki eğilimlerinin nasıl güçlendirilebileceği, rasyonelleştirme mekanizmasının kullanılmasının nasıl azaltılabileceği gibi sorular üzerinde durulabilir.

#### KAYNAKÇA

1. AKAAH, I. P., & Lund, D. (1994). The influence of personal and organizational values on marketing professionals' ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 13(6), 417-430.
2. AKBABA, A., & Erenler, E. (2011). Etik karar verme ve cinsiyet farklılıkları üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi*, 31, 447.
3. ALBRECHT, W. S., Albrecht, C. O., Albrecht, C. C., & Zimbelman, M. F. (2009). *Fraud examination*. Cengage Learning.
4. ALBRECHT, W. S., Albrecht, C., & C., A. C. (2008). Current Trends in Fraud and its Detection. *Information Security Journal: A Global Perspective*, 2-12.
5. ASHFORTH, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in organizational behavior*, 25, 1-52.
6. ASLAN, A., & Kozak, M. (2006). Turizmde Gelisme ve Etik Sorunlari: Universite Ogrencileri Uzerine Bir Arastirma. *Ege Academic Review*, 6(1), 49-61.
7. BAGEAC, D., Furrer, O., & Reynaud, E. (2011). Management students' attitudes toward business ethics: A comparison between France and Romania. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 391-406.
8. BANDURA, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and social psychology review*, 3(3), 193-209.
9. BANDURA, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of personality and social psychology*, 71(2), 364.
10. BARNETT, T., Bass, K., & Brown, G. (1996). Religiosity, ethical ideology, and intentions to report a peer's wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1161-1174.
11. BOZKURT, N. (2009). *İşletmelerin Kara Deliği, HİLE, Çalışan Hileleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
12. BROWN, T. A., Sautter, J. A., Littvay, L., Sautter, A. C., & Bearnese, B. (2010). Ethics and personality: Empathy and narcissism as moderators of ethical decision making in business

- students. *Journal of Education for Business*, 85(4), 203-208.
13. BORKOWSKI, S. C., & Ugras, Y. J. (1998). Business students and ethics: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1117-1127.
  14. COENEN, T. L. (2008). *Essentials of corporate fraud* (Vol. 37). John Wiley & Sons. New Jersey
  15. CHOO, F., & Tan, K. (2008). The effect of fraud triangle factors on students' cheating behaviors. *Advances in Accounting Education*, 9, 205-220.
  16. CRAFT, J. L. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 221-259.
  17. DAVIS, J. R., & Welton, R. E. (1991). Professional ethics: Business students' perceptions. *Journal of Business Ethics*, 10(6), 451-463.
  18. DEMİR, Ö. (2003). *İktisat ve ahlak*. Liberte.
  19. DORMINEY, J., Fleming, A., Kranacher, M.-J., & Riley, R. (2012). The Evolution of Fraud Theory. *Issues In Accounting Education*, 555-579.
  20. FESTINGER, L. (1964). *Conflict, decision, and dissonance* (No. E50 772). Tavistock Publications
  21. GAUTSCHI, F. H., & Jones, T. M. (1998). Enhancing the ability of business students to recognize ethical issues: An empirical assessment of the effectiveness of a course in business ethics. *Journal of Business Ethics*, 17(2), 205-216.
  22. GEYER, A. L., & Baumeister, R. F.(2005). Religion, Morality, and Self-Control. In: Raymond F. P., and Crystal L. P. (eds) *The Handbook of the Psychology of Religion and Spirituality*. The Guilford Press: New York, 412–432.
  23. GILMORE, Joseph B. & Richard Johnson,(2013), “The Fraud Diamond vs. Fraud Triangle Analytics: Evaluating “Capability” as a Modification for Auditing Unstructured Enterprise Data”.
  24. GINO, F., Schweitzer, M. E., Mead, N. L., & Ariely, D. (2011). Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 191-203.
  25. GOODPASTER, K., and J. Matthews. (1982), "Can a Corporation Have a Conscience?" *Harvard Business Review* 60(1): 132-141.
  26. JONES, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.
  27. HARTMAN, L. P., DesJardins, J. R., & MacDonald, C. (2008). *Business ethics: Decision making for personal integrity and social responsibility*. New York: McGraw-Hill.
  28. KIDWELL, J. M., Stevens, R. E., & Bethke, A. L. (1987). Differences in ethical perceptions between male and female managers: myth or reality?. *Journal of Business Ethics*, 6(6), 489-493.
  29. KISH-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, no. 1, 1-31
  30. MOORE, R. S., & Radloff, S. E. (1996). Attitudes towards business ethics held by South African students. *Journal of Business Ethics*, 15(8), 863-869.
  31. MURDOCK, H. (2008). The three dimensions of fraud: auditors should understand the needs, opportunities, and justifications that lead individuals to commit fraudulent acts. *Internal Auditor*, 65(4), 81-83.
  32. MURPHY, P. R., & Dacin, M. T. (2011). Psychological pathways to fraud: Understanding and preventing fraud in organizations. *Journal of business ethics*, 101(4), 601-618.
  33. NUNNALLY, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychological theory*. New York, NY: MacGraw-Hill.

34. PALMER, D. (2008). Extending the process model of collective corruption. *Research in Organizational Behavior*, 28, 107-135.
35. PELİT, E., & Arslantürk, Y. (2011). Turizm işletmelerinin iş etiğine yönelik uygulamalarının çalışma yeri tercihindeki önemi: turizm öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1).
36. PHAU, I., & Kea, G. (2007). Attitudes of university students toward business ethics: a cross-national investigation of Australia, Singapore and Hong Kong. *Journal of Business Ethics*, 72(1), 61-75.
37. PODSAKOFF, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
38. PREBLE, J. F., & Reichel, A. (1988). Attitudes towards business ethics of future managers in the US and Israel. *Journal of Business Ethics*, 941-949.
39. RAGATZ, J. A. (2015). The Fraud Triangle Can Be an Ethics Crystal Ball. *Insurance News Net Magazine*. October 2015. 72-73
40. Ramamoorti, S., III, D. E., Koletar, J. W., & Pope, K. R. (2013). *ABC's of Behavioral Forensics: Applying Psychology to Financial Fraud Prevention and Detection*. Canada: John Wiley & Sons.
41. REIDENBACH, R. E., & Robin, D. P. (1990). Toward the development of a multidimensional scale for improving evaluations of business ethics. *Journal of business ethics*, 9(8), 639-653.
42. SIMS, R. L., & Gegez, A. E. (2004). Attitudes towards business ethics: A five nation comparative study. *Journal of Business Ethics*, 50(3), 253-265.
43. SHEPARD, J. M., & Hartenian, L. S. (1991). Egoistic and ethical orientations of university students toward work-related decisions. *Journal of Business Ethics*, 10(4), 303-310.
44. SYKES, G. M., & Matza, D. (1957). Techniques of neutralization: A theory of delinquency. *American sociological review*, 22(6), 664-670.
45. TENBRUNSEL, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*, 17(2), 223-236.
46. TEVRÜZ, S. (2007). "Etik Yaklaşımlar ve İş Ahlakı". Tevrüz, Suna (Ed.), *İş Hayatında Etik*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2007.
47. VITELL, S. J., Bing, M. N., Davison, H. K., Ammeter, A. P., Garner, B. L., & Novicevic, M. M. (2009). Religiosity and moral identity: The mediating role of self-control. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 601-613.
48. WEST, J., & Bhattacharya, M. (2016). Intelligent financial fraud detection: a comprehensive review. *Computers & Security* 57, 47-66.
49. YILMAZ, E. (2009). Öğretmenlerin değer tercihlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(17), 109-128.
50. ZELL, A. L., & Baumeister, R. F. (2013). How religion can support self-control and moral behavior. In: Raymond F. P., and Crystal L. P. (eds) *The Handbook of the Psychology of Religion and Spirituality*. Second Edition, The Guilford Press: New York, 498-516.
51. ZIMBARDO, P. G. (1995). The psychology of evil: A situationist perspective on recruiting good people to engage in anti-social acts. *Japanese Journal of Social Psychology*, 11(2), 125-13

## TÜRKİYE'DE DİJİTAL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BULUT BİLİŞİM

### CLOUD COMPUTING IN DIGITAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN TURKEY

**Pınar GÖKTAŞ\***, **Havvanur BAYSAL\*\***

\* Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, pinargoktas@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9825-7933>

\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, havvanurbaysal@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2206-6970>

#### ÖZ

*Modern toplumların temelindeki en önemli adımlardan birisi endüstriyel değişimlerdir. Bu tarihsel değişimin başlangıcı, 18. yüzyılın ortasında buhar makinesinin icat edilmesidir. Enerji kaynağı olarak petrolün kullanılması ve seri üretime geçilmesi ile ikinci endüstriyel değişim dalgası başlamıştır. Üçüncü endüstriyel değişim dalgası ise, programlanabilir elektronik makinelerin üretim teknolojilerine uygulanması ile etkin bir hal almıştır. Şu an ise Endüstri 4.0 olarak adlandırılan dördüncü sanayi devrimine girilmiştir.*

*Küreselleşen dünya ile işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi departmanı, gerekli verileri saklamak ve işlemek için dijital ortama geçiş yapmaktadır. Dijital insan kaynakları yönetiminin verilerine kolay ulaşmasını sağlayan yeni bir uygulama bulut bilişimdir. Gelecekte, değer zincirlerini Endüstri 4.0 ve Bulut Bilişim vizyon ve stratejileri doğrultusunda birleştirerek dijitalleşen şirketler diğerlerine göre stratejik avantaj yakalayacaktır.*

*Bu çalışmada insan kaynaklarının dijitalleşme sürecinden bahsedilmiştir. Endüstri 4.0 ve son adımı olan bulut bilişim ve dijital insan kaynakları yönetiminde bulut bilişim uygulamasının kullanılmasından söz edilmiştir. Bu bağlamda pek çok yenilikçi beklentinin çoğalmaya başlaması ve dolayısıyla internet hızının artması, mekanlarda bağımsız olarak çalışma isteği ve yazılımların servis haline gelmesi bulut bilişimin gelişmesine neden olacaktır. Sonuç olarak insan kaynaklarının dijitalleşmesi ile elektronik ortamda işler daha hızlı ve kolay şekilde yapılarak, hem yöneticilerin hem de çalışanların memnuniyetinin artması beklenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Endüstri 4.0, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi, Bulut Bilişim

**Jel Kodu:** M12

#### ABSTRACT

*One of the most important steps on the basis of modern society are industrial changings. Beginning this historical change is the invention of the steam engine in the middle of the 18th century. Use of the petrol as an energy source began second industrial change with commence mass production. The third wave industrial change is programmable change taken effective manner by applying the manufacturing technology of electronic machines. Currently into named industry 4.0. the fourth industrial revolution checkedin.*

*In this way, it is easier and more reliable access to the data. Cloud computing in recent times is a technology that is being developed and stay up to date. In the future, the value chains Industry 4.0*

*and cloud computing by combining vision and strategy based on digitalized companies will capture strategic advantage than others.*

*In this study, digitalization process of human resources is mentioned. The use of cloud computing in cloud computing and digital human resources management has been mentioned in Industry 4.0 and the last step. In this context, many innovative expectations begin to multiply and thus increase the speed of the internet, the desire to work independently in the places and the service of software will lead to the development of cloud computing. As a result, digitalization of human resources is expected to increase the satisfaction of both managers and employees by making work in electronic environment faster and easier.*

*However, many innovative expectations will begin to multiply and therefore the increase of Internet speed, the desire to work independently in the places, the software to become a service, will lead to the development of cloud computing. As a result, digitalization of human resources is expected to increase the satisfaction of both managers and employees by making work in electronic environment faster and easier. In this study, the options that a process of digitisation of human resources. Industry is the last step in cloud computing and digital 4.0 and human resources management have been talking about the use of cloud computing application.*

**Keywords:** Industry 4.0, Human Resources Management, Digital Human Resources Management, Cloud Computing

**Jel Code:** M12

## GİRİŞ

Endüstri kavramı yıllar boyunca sürekli olarak değişime uğramış olan bir faaliyet dalıdır (Pamuk ve Soysal, 2018:41). Sanayi devrimi üretim yapısında köklü değişikliklere neden olmuş ve yaşam biçimlerini derinden etkilemiştir. Sanayi devrimi hem sosyal, hem de günlük yaşamda çok önemli değişimlere yol açmıştır. Uluslararası ticaretin, çalışma ilişkilerinin, hukuki yapının önünü açmış ve sadece mühendislik bilimleri değil, sosyal ve sağlık bilimlerinde de köklü değişikliklere zemin hazırlamıştır. Ancak sanayi devriminin en önemli özelliği sürekli gelişmesi ve yeni devrimlere yol açmasıdır (Özsoylu, 2017:42). İçinde bulunduğumuz döneme gelinceye kadar üç adet büyük sanayi devrimi gerçekleşmiştir. Endüstriyel anlamda ilk olarak 18. yüzyılda buhar makinasının icadı ile başlayan ve üretimin artırılması yönünde olan Birinci Sanayi Devrimini (Endüstri 1.0), 20. yüzyılın başında seri üretime geçiş olarak ortaya çıkan ve elektrik enerjisinden faydalanmanın önünü açan İkinci Endüstri Devrimi (Endüstri 2.0) takip etmiştir. Daha sonra ise, üretim sistemlerinin analog olmaktan çıktığı ve dijital sistemlerin sanayide yer aldığı Üçüncü Endüstri

Devrimi (Endüstri 3.0) ortaya çıkmıştır (Yıldız, 2018:547). Son zamanlarda ise yeni bir sanayi devriminden bahsedilmektedir. Almanya'nın liderliğinde ortaya atılan ve Siber Fiziksel Sistem (CPS) temelli üretim ve hizmet yeniliğinin tetiklediği bu dönem, endüstriyel ürün ya da sistemlerin daha fazla yazılımın ve gömülü zekânın bütünleştiği önsüz zekâ ile otonom bir biçimde yönetilmesini içermektedir (Lee vd., 2014:3; Akt. Şekeli ve Bakan, 2018:19).

Sanayi devriminde meydana gelen gelişmelerle birlikte personel yönetiminde de bir takım değişimler ve gelişmeler yaşanmıştır. Bu bağlamda personel yönetimi disiplininin Türkiye'de oluşumu ve izlediği yola dair iki adet görüş bulunmaktadır. Birincisi, Türkiye'nin geç gelişen bir ülke olması (Buğra, 1994) ile, kamu ve işletme yönetiminin alt alanlarında meydana geldiği gibi, personel yönetimi gelişimi gecikmiş ve dışarıdan öğrenilmiştir (Emre, 1998; Üsdiken, 1996). İkincisi ise, personel yönetimi Türkiye'de hayatına kamu ve işletme alanlarının bir parçası olarak devam etmiştir. 1940'larda ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımı ile personel

yönetimindeki eksikler görülmeye başlanmıştır. Personel yönetimi kurumsal olmaya yatkın iken, insan ilişkileri yaklaşımı belirli teknikler ve uygulamalar ile ilgilenmektedir. Artık personel yönetiminin anlamı değişmektedir. Çalışanın masraf unsuru olarak görmemekte, yatırım ve rekabet avantajı olarak görmektedir (Üsdiken ve Wasti, 2002:3). Personel yönetimde olduğu gibi insan kaynakları yönetimi de birçok gelişmeden etkilenmektedir. Gün geçtikçe insan kaynakları yönetiminin işlevleri elektronik ortamlarda gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin elektronik ortamlara taşınması dijitalleşmesini sağlamaktadır (Şengül, 2016).

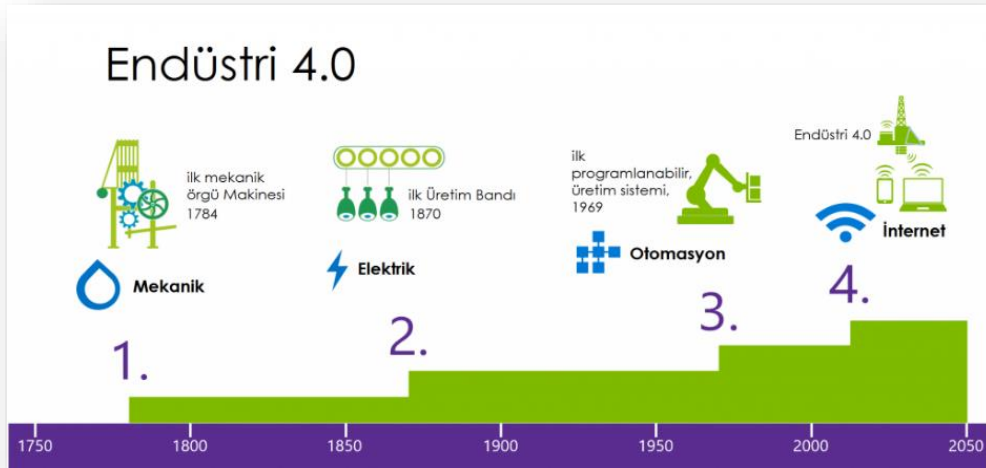
İşletme içerisindeki insan kaynakları fonksiyonlarının elektronik ortama aktarılması ile zaman tasarrufu ve düşük maliyet avantajları elde edilmektedir. Bu sayede işletmelerin dijital insan kaynakları

yönetimine yönelik uygulamaları kullanması yaygınlaşmaktadır (Çetin Güler, 2006:19).

Bu çalışmanın amacı, teknoloji dünyasının son zamanlarda sık sık dile getirdiği Bulut Bilişim kavramının, insan kaynakları yönetimine hangi aşamalardan geçerek dahil olduğunu ifade etmek ve bundan kaçmanın mümkün olmadığını belirtmektir.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin nasıl başladığı ve hangi değişimlere uğradığından bahsedilerek, insan kaynakları yönetiminin dijitalleşme süreci anlatılmıştır. Dijital insan kaynakları yönetiminin türleri, faydaları ve son adımı olan Bulut Bilişim tanımlanmıştır. Dijital insan kaynaklarında kullanılan bulut bilişim uygulamasının kullanıcılar açısından faydalarının anlatılarak, örneklendirilmesi amaçlanmıştır. Bulut Bilişim'in Türkiye'deki durumu ifade edilmiş ve Türkiye'de kullanılan bulut örnekleri verilmiştir.

Şekil 1: Endüstri 4.0



Kaynak: (Şekkeli ve Bakan, 2018:20)

## 1. ENDÜSTRİ 4.0

2011 yılında Hannover Fuarında ilk olarak ortaya atılan Endüstri 4.0 kavramı, daha

sonra Kagermann, Wahlster, Helbig tarafından 2013 yılında hazırlanan ve Alman hükümetine sunulan "Endüstri 4.0 Stratejik Girişiminin Uygulanması İçin

Öneriler” raporunda yer almıştır (Kagermann vd., 2015:49; Akt. Şekkeli ve Bakan, 2018:20). Endüstri 4.0, tüketicinin değişen ihtiyacına anlık olarak uyum sağlayan üretim sistemlerini ve birbirleriyle sürekli iletişim ve koordinasyon halinde olan otomasyon sistemlerini tanımlamaktadır. Ürün geliştirmede çeşitli disiplinler arasındaki yakın işbirliğini teşvik etmektedir (Yıldız, 2018:548).

Dördüncü sanayi devrimi, birbiri ile iletişim kurabilen teknolojilerin bulunduğu, akıllı fabrikalar aracılığı ile daha esnek, daha düşük maliyetli, daha hızlı ve daha verimli üretim yapılabilmesini amaçlamaktadır. Nesnelerin interneti olarak tanımlanan Endüstri 4.0 ile birlikte, gerçek zamanlı bilgi alışverişi kitlesel kişileştirmeye imkan sağlayan tasarım, üretim dağıtım sistemlerinde sadece fabrikalar değil tüm toplum, bireyler, iş örgütlenmeleri, sanayi-devlet ilişkileri ve devletler arası ilişkiler de etkilenecektir (Kılıç ve Alkan, 2018:32).

Endüstri 4.0’ın uygulanma nedenlerinden biri de tüketici isteklerinde yaşanan değişimlerdir. Günümüzde küreselleşen dünyanın ve üretilen ürün miktarının oldukça yüksek olmasından dolayı tüketiciler yeni ürünlere hızlı bir şekilde ulaşma ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Dolayısıyla işletmeler için piyasaya yeni ürünün mümkün olduğunca hızlı çıkarılması hayati öneme sahip olmuştur. (Pamuk ve Soysal, 2018:44).

Endüstri 4.0, sayısız teknoloji ve ilişkili paradigmaları kapsamaktadır. Bu paradigmlar şunlardır:

### **1.1. Siber-Fiziksel Sistemler (Cyber-Physical Systems)**

Fiziksel dünya ile siber dünya arasındaki iletişim ve koordinasyonu içeren yapıların bütünü Siber Fiziksel Sistemler (CPS) olarak adlandırılmaktadır. CPS'nin başlıca rolü, üretimin çevik ve dinamik ihtiyaçlarını yerine getirmek ve tüm sanayinin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktır. Bu, üretim sürecinde kontrol, gözetim, şeffaflık ve verimliliğin tamamen yeni bir derecesi sağlanmaktadır (Yang,

2017; Alçın, 2016; Hofmann ve Rüşch; 2016; Akt. Yıldız, 2018: 549).

### **1.2. Nesnelerin İnterneti (Internet of Things)**

Endüstriyel internet olarak da adlandırılan Nesnelerin İnterneti (IoT), akıllı fabrikalar, akıllı ürünler ve akıllı servislerin temelini oluşturmaktadır (Kagermann vd., 2015; Akt. Alçın, 2016:25). Bu kavram bir işyeri ya da fabrikada bulunan farklı kaynaklardan girdilerin toplanmasını, çoğaltılmasını ve düzenlenmesini ifade etmektedir (Lee vd., 2015:4 ; Akt. Alçın, 2016:25).

### **1.3. Büyük Veri ve Bulut Sistemi (Cloud Based Manufacturing)**

Günümüzde veriler makineler ve cihazlar aracılığıyla üretilir ve bulut altyapılı sistemler içerisinde depolanırlar (Roblek vd., 2016; Akt. Pamuk ve Soysal, 2018:46). İhtiyaç duyulduğunda işletme yönetimleri ya da gündelik hayatta tüketiciler bu verilere ulaşabilir (Yin ve Kaynak, 2015; Akt. Pamuk ve Soysal, 2018:46). Bulut teknolojisinde ortaya çıkan yeni gelişmeler, Enformasyon Teknolojilerinin (IT) üreticileri ve tüketicilerinin düşünce biçimini değiştirmelerine yol açmıştır. Dolayısıyla bulut sistemlerinde, iş ve uygulama modellerinin temel yapısı, yazılımı ve internet servisleri konusunda köklü değişikliklere neden olmuştur (Mell ve Grance, 2011; Akt. Wang vd., 2015: 521).

## **2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ**

Personel, iş yerinde çalışanların tümünü ifade eder. Bir kişinin işletmede istihdam edildiği anlamına gelir. Personel yönetimi, örgütteki gerekli insan kaynağını sağlar ve sağlanan insan kaynağından etkin ve verimli bir şekilde faydalanmayı göz önüne koyan disiplindir (Köroğlu, 2010:143). Geleneksel personel yönetimi, işe alma, çalışan eğitimi ile ilgili düzenlemeler ve bunların performans ve çalışan tatmini üzerindeki etkileriyle uğraşırken, yeni insan kaynakları yönetimi davranış bilimleri



tekniklerini kullanarak, bu tarz sorunlar üzerinde devamlı ve etkin gelişmeleri temel almaktadır (Aytaç, 1997; Akt. Ekinci, 2008:177).

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi birbirine zıt kavramlar değildir ve ikisi arasında birçok benzerlik bulunmaktadır. Personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları yönetimi kavramının almasının nedeni, ekonomi, istihdam, çalışanların bir araya gelmesi, çalışma hayatında yaşanan değişim ve gelişmeler olarak gösterilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi insanı örgütün merkezine koymaktadır. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş kısa sürede olmamıştır. Personel yönetimi, çalışanın ücreti, sigorta kesintileri, raporlu olduğu günleri, işteki

devamsızlığı gibi konuları ele alırken, insan kaynakları yönetimi ise, personel yönetiminin konularına ek olarak, insan kaynağı politikalarını, işçi ve işveren arasındaki ilişkiyi, örgütteki gelişmeleri ele almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin iki özelliği bulunmaktadır. Birincisi, geleceğe yönelik olmasıdır. Becerikli ve motivasyonu yüksek çalışanlar sağlayarak işletmenin bugünkü hedefleri yanında gelecekteki hedeflerini de gerçekleştirmesidir. İkincisi, eyleme dönük olmasıdır. Sadece kurallara uymayı değil, aynı zamanda insan kaynaklarındaki problemlere çözüm üretmeyi de içerir (Yüksel, 2007:29-32 ; Akt. Tunçer, 2012:208,209). İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklar Tablo 1'de ele alınmıştır.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetiminin Özellikleri

Özellikler	İnsan Kaynakları Yönetimi	Personel Yönetimi
<b>Yönetim Anlayışı</b>	Uzun vadeli stratejik öngörülü	Kısa vadeli
<b>Örgütlenme Anlayışı</b>	Tekçi, paylaşılmış değerlerin, örgütsel amaçlara bağlılığın ve genel bir kimliğin bir araya getirdiği bireyler	Çoğulcu, koşullara bağlı birliktelik arz eden gruplar ve açıkça belirlenmiş kural ve yapılar içinde kolektif dayanışma
<b>Örgütsel Yapılar ve İşleyiş</b>	Doğal esneklik	Bürokratik kural ve sınırlanmış roller
<b>Çalışmalara Yönelik Eğilimler</b>	Yüksek güven, işbirliği, dayanışma ve otokontrol	Düşük güven, maliyetlerin düşürülmesi yönünde itaat ettirme ve kontrolün empoze ettirilmesi
<b>Personelin Yetki ve Sorumluluğu</b>	Yatay hiyerarşi, yatay yönetim,	Dikey yönetim, merkezi yönetim
<b>Üründe verilen önem</b>	Kalite	Nicelik

**Kaynak:** (Öztürk, 1999:124 ; Akt. Ekinci, 2008:178).

### 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, küreselleşmenin ve rekabetin artmasıyla günümüz işletmeciliğinin en önemli rekabet araçlarından birisi olmuştur. İşletmelere rekabet avantajı sağlayan insan kaynakları yönetimi, işletmelerde işgücü oluşturur ve

oluşturduğu bu işgücü sayesinde işletme amaçları etkin bir şekilde gerçekleştirilir (Erdil vd., 2004:102).

Küreselleşme süreci, toplum yapısını, ticareti ve uluslararası ilişkileri büyük ölçüde değişikliğe uğratmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, bilgi

teknolojisindeki gelişmeler, uluslararası artan rekabet yeni bir yönetim şekline olan ihtiyacı doğurmuştur. Aynı zamanda işgücü niteliğinin değişmesi, eğitim seviyesinin yükselmesi, kısmi çalışma, uzaktan çalışma gibi faktörler insan kaynakları yönetiminin öneminin artmasına neden olmuştur. Tüm bu yaşanan gelişmeler sonucunda ön plana çıkan insan kaynakları yönetimi, örgütlerde insanları yönetmek için oluşturulmuştur. İşgücünü planlar, personel sağlar, performansı ve ücreti yönetir, çalışanların sağlık ve güvenliğini sağlar, örgütü geliştirmek için birçok faaliyette bulunur (Bingöl, 2016:2).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminden sorumlu çalışan tarafından yürütülen örgütsel görevdir (Joseph ve Ezzedeen, 2008; Walk vd., 2014; Akt. Bileviciene vd., 2015:96). İşe alım, eğitim ve ücretlendirme gibi birçok konuyu içine alır. Rekabet edebilmek için küreselleşmeyi, teknolojiyi takip etmeyi, yapılan eylemleri sürekli kontrol etmeyi ve gelişmeyi teşvik eder (Thom ve Ritz, 2008; Altmann ve Engberg, 2015; Katou, 2015 ; Akt. Bileviciene vd., 2015:96).

### **3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amacı**

Küreselleşme, dünyanın değişimi ve teknolojinin gelişmesi işletmeleri değişime uğramaya mecbur bırakmaktadır. İşletmelerin ayakta kalmak ve rekabet avantajını elde etmek için ileriye görmesi ve gelişen teknolojiye ayak uydurması gerekmektedir. Tüm bunları yerine getirecek olanlar ise insanlardır. Bu yüzden işletmelerin insanlara gerekli yatırımı yapması daha da önemli hale gelmiştir. Bir işletmede, işten ayrılan çalışanların sayısı çoğalmakta, çalışanların morali düşmekte, çalışma motivasyonu yok olmakta, iş kazaları artmakta işletmede oldukça ciddi problemler mevcuttur. Bu sebeple insan kaynakları yönetimine olan ihtiyaç daha çok artmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi tüm bu sorunların nedenlerini araştırır ve önlem alarak çalışanların verimliliğini artırır (Şengül, 2016; Emcan, 2016).

Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için sahip olması gereken en önemli kaynak insandır. Üretim sürecinde insan hem vazgeçilmez bir parçadır hem de hedeftir. Bir örgütün sahip olduğu maddi kaynaklar ne kadar güçlü olursa olsun, insan kaynakları yetersiz ise başarı düzeyi düşük olmaktadır. Bu yönden bakıldığında insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı bulunmaktadır. İlki, örgütte çalışanların bilgi ve yeteneklerini rasyonel şekilde kullanarak örgüte olan faydalarını en üst seviyeye çıkarmak, ikincisi, örgüt çalışanlarının iş yaşam kalitesini artırarak tatmin olmalarını sağlamaktır (Calp, 2016:545-547).

### **3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Hedefler**

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefleri, verimliliği artırmak ve iş yaşam kalitesini iyileştirmek şeklinde söylenmektedir. Bu iki hedefe ulaşmak için dikkat edilmesi gereken bazı kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler çalışanın performansı, tatmini ve sağlığıdır. Kriterler kendilerini devamsızlık, iş kazası ve meslek hastalıkları gibi göstergelerle ifade etmektedir. İnsan kaynaklarının verimliliği artırmak ve iş yaşam kalitesini iyileştirmek şeklinde söylenen iki temel hedefi dışında bir hedefi daha bulunmaktadır. Bu hedef yasalara uyumdur. Her ülkenin çalışma alanlarına dair çeşitli yasal düzenlemeleri bulunmaktadır. İnsan kaynakları bu düzenlemeleri göz önünde bulundurarak faaliyetlerini yasalara göre yürütmelidir. Ayrıca ekonomideki küreselleşme ile, insan kaynakları sadece bulunduğu ülkedeki yasalara değil, faaliyet gösterdiği tüm ülkelerin yasal düzenlemelerini dikkate almalıdır (Bingöl, 2003:15).

### **3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Politikaları**

Miles & Snow, insan kaynakları yönetiminin politikalarını iki yaklaşım şeklinde sınıflandırmıştır. Birincisi, yeteneği kendi içinde geliştirenlerdir. Bu tarz işletmeler genelde çalışanını şirket dışından ve alt seviyelerde bulunun kişiler arasından seçer. Çalışanını zamanla yetiştirir ve çalışanına uzun dönemde bakıp

yatırım yapar. Performans ölçümü yapılırken sadece sonuçlara odaklanmaz, sonuca gitmek için yapılan her şeyi göz önünde bulundurur. Çalışanını kaybetmek istemez. İkincisi, yeteneği dışarıdan alanlardır. Bu tarz işletmeler ise ihtiyaç duyduğu çalışana mevcut piyasadan seçer ve öncelik kurum dışında bulunan çalışanlarıdır. Performans ölçümü sadece sonuca odaklıdır. İşletmenin işgücü ihtiyacı değiştiği zaman çalışanlar işten çıkartılmaktadır (Miles ve Snow, 1978; Akt. Tanova ve Karadal, 2004:126).

#### 4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DİJİTALLEŞME YOLCULUĞU

Günümüzde İnsan Kaynakları olarak adlandırılan alan, eskiden örgütlerde “Personel Yönetimi” olarak faaliyet göstermekteydi. Personel yönetimi kavramı, örgütlerde işe alma ve çıkarma, kayıtların tutulması gibi işlemlerin yapıldığı bir alandı ve işe odaklı bir anlayışa sahipti. Ancak değişen dünya ve ilerleyen teknoloji ile günümüze uyum sağlayamadı. İnsan kaynakları ise insan odaklı bir anlayışa sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin amaçlarının oluşturulması, stratejik kararlarının belirlenmesi gibi konuları ele almaktadır. Bu nedenle personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine bir geçiş olmuştur. Son dönemlerde ise yaşanan bu durum insan kaynakları yönetiminin başına gelmekte ve insan kaynakları yönetimi, dijital insan kaynakları yönetimi haline gelmektedir (Şengül, 2016). Küreselleşen dünya ve internet teknolojisindeki gelişmeler, insan kaynakları yönetimini etki altında bırakmıştır ve dijital insan kaynakları yönetimine dönüşmüştür. Dijital insan kaynakları; işletmedeki insan kaynakları yönetimi görevlerinin internet teknolojisi ile yürütülmesidir (Doğan, 2011:52,53). Bir başka deyişle dijital insan kaynakları; işletmeler, tedarikçiler, müşteriler ve hizmet sağlayan çalışanlar arasındaki ilişkilerin yeniden oluşturulması ve

uygulanmasını içeren dijital bir süreçtir (Genç, 2016 :69).

#### 4.1. Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasına İten Güçler

John W. Jones (1997), dijital insan kaynakları bölümlerinin evrimini altı itici güce dayandırmaktadır.

- **Bilgi Teknolojisi:** İnsan kaynakları yöneticileri ilerleyen teknoloji ile dijital bir gelecekle mecburen ilgilenmek zorunda kalacaktır. Bilgi çağı teknolojisi ile artan karışıklık ve maliyetlerin düşmesi ile dijital insan kaynakları, geleceğin zorunlu bir bölümü haline gelecektir.

- **Süreci Yeniden Planlayıp Düzenleme:** İnsan kaynağı yöneticileri devamlı olarak iş süreçlerini daha verimli hale getirmek için çağa uyum sağlamalarını ve gelişim sürecinin nasıl olması gerektiğini araştırmalıdır. Temel iş süreçleri, bilgi teknolojisi ile yeniden planlanabilir ve ilerletilebilir.

- **Yüksek Hızda Yönetim:** İşletmeler rekabet avantajı elde etmek için daha **akıllı** ve hızlı olmalıdır. Dijital insan kaynakları ise geleneksel insan kaynaklarından daha akıllı ve hızlı bir yönetimdir.

- **Ağ Organizasyonları:** Dijital insan kaynaklarının bölümleri, geleneksel ve bürokratik işletmelere göre daha çok ağ işletmelerinde görülmektedir. İşletmeler daha az bürokratik olarak, daha çok verimli olmanın çözümünü aramaktadırlar.

- **Bilgi İşçileri:** Öğrenen organizasyonlar, kendini yönetebilen bilgi işçileridir. **Bilgi** işçilerinin görevi, maliyetleri düşürmek ve bilgiyi kullanarak önemli iş fırsatlarını görmektir. Dijital insan kaynakları çağın yeniliklerini yakalamak için bilgi işçilerini bünyesinde barındırmak zorundadır.

- **Küreselleşme:** Günümüzde işletmeler rekabet avantajını elde etmek için küresel iş **stratejilerini** benimsemek zorundadır. İnsan kaynaklarının bölümleri dünya pazarında yer almak ve çalışana gerekli hizmeti sunmak istiyorsa rekabet avantajı gücünü elde etmelidir (Jones, 1997; Akt. Çetin Güler, 2006:19,20).

#### 4.2. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi Türleri

Dijital insan kaynakları yönetiminin üç türü bulunmaktadır. Bunlar;

- **Operasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi:** Çalışanların, kişisel verilerini web sitesi yoluyla güncel tutmalarını ve bunu yapmak için çalışanlara seçim yapabilme olanağını sunar.

- **İlişkisel İnsan Kaynakları Yönetimi:** İşe alım sürecinin web tabanlı bir uygulama ile ya da kağıda dayalı bir yöntemle yapılması için seçim yapılması gereken kısımdır.

- **Dönüşümsel İnsan Kaynakları Yönetimi:** İşletmenin stratejik tercihleri doğrultusunda işgücünün geliştirilmesi ve değişime hazır bir işgücünün yaratılmasıdır (Ma ve Ye, 2015:72).

#### 4.3. Dijitalleşmenin İnsan Kaynaklarına Sağladığı Faydalar

İnsan kaynakları açısından dijitalleşmenin sağladığı bazı faydalar şunlardır:

- **İşe Alım ve Yetenek Yönetimi:** Dijitalleşme sayesinde işletmeler işe alım sürecini etkili ve hızlı olarak yönetebilmektedir. Dijital ortamlar sayesinde aday havuzuna ulaşmak ve nitelikli başvuruları bir arada görmek kolaylaşmaktadır. İnsan kaynakları adayların özgeçmişlerini daha hızlı ve doğru şekilde kayıt edebilmekte ve gerekli pozisyon için uygun adayı kolayca seçebilmektedir.

- **Esnek Çalışma Çözümleri ve Çalışan Memnuniyetinin Artması:** Dijitalleşmenin bir diğer büyük katkısı, ofiste ve belli saatler arasında çalışma zorunluluğunu ortadan kaldırmasıdır. Masaüstü bilgisayarlardan dizüstü bilgisayarlara geçiş ile önemli derece de sağlanan özgürlüğün ardından, bulut sistemleri ile ofisteki çalışma düzeni gitgide değişmektedir. Bu yeni çalışma alanı sayesinde, çalışanların memnuniyetleri ve motivasyonları artmaktadır.

- **Bilginin Erişebilirliği ve Fırsatların Analizi:** Şirketler ve çalışanlar için çok

sayıda bilgiye aynı anda ulaşmak büyük fırsatlar sunmaktadır. Çünkü farklı kaynaklardan uzun zamanda elde edebilecekleri bilgileri analiz etmeleri ve sonuçlara ulaşmaları gitgide kolaylaşmaktadır.

- **Zamanın Etkili Kullanımı:** Çalışanın özlük işleri, verilmesi gereken eğitimi, performansının değerlendirilmesi gibi işlemler insan kaynakları için yoğun mesailer anlamına gelmektedir. Bu işlemlerin sonlandırılması ve zamanı daha verimli şekilde kullanmayı sağlayan dijitalleşme sürecidir (Aydın, 2018).

#### 4.4. İnsan Kaynakları Teknolojilerinde Geleceğin Trendleri

İnsan kaynakları teknolojilerinde geleceğin trendleri arasında *Bulut İnsan Kaynaklarına Yatırım, İnsan Kaynaklarının Verileştirilmesi, İnsan Kaynakları Yazılımları/Verilerin Tek Bir Platformda Gerçekleştirilmesi ve Mobil ve Giyilebilir Teknolojiler* yer almaktadır.

- **Bulut İnsan Kaynaklarına Yatırım:** Firmalar, iş süreçlerine sağladığı esneklikten ve iş değerini artırmasından dolayı yatırımlarını buraya yapmaktadır. Bulut bilişim sayesinde insan kaynakları bölümü ve çalışanları istediği veriye istediği zaman ulaşabilmektedir.

- **İnsan Kaynaklarının Verileştirilmesi:** Yapılan bütün işlemler verilere dayanarak oluşturulmalı ve gerçekleştirilmelidir. Bunu yapmak için verilerin düzgün tutulması ve sağlanlaştırılması gerekmektedir.

- **İnsan Kaynakları Yazılımları/Verileri Tek Bir Platformda:** Gerçekleştirilen sürece ait farklı yazılımlarda bulunan verilerin tek bir veritabanında toplanması ve yönetilmesidir.

- **Mobil ve Giyilebilir Teknolojiler:** İnsan kaynakları süreçleri olan seçme ve yerleştirme, eğitim, iş güvenliği, iç iletişim, marka, çalışan mutluluğu giyilebilir teknoloji ürünleri ile birleşerek verimliği artırmaya, maliyetleri azaltmaya ve iş süreçlerini iyileştirmeye büyük ölçüde katkı sağlayacağı öngörülmektedir (Ogoo Dijital Blog, 2017).

## 5. DİJİTAL KÜLTÜR SÜRECİNDE DİJİTAL YERLİLER

Hızla gelişen teknolojiler, son yıllarda kuşaklar arasında uçurumlarla ifade edilebilen farklılıklar meydana getirmektedir. Bu farklılıklar, insanların hayatları üzerinde çeşitli etkiler oluşturmaktadır. Doğar doğmaz kendilerini bu gelişen hayatın içinde bulan insanların bakış açıları önceki kuşaklara göre farklı olmaktadır. Her gün gelişen teknoloji hayatta daha fazla yer edinmeye başlamış ve bu edinimin ortasında doğanlar dijital yerliler olarak adlandırılmıştır (Bilgiç vd., 2011:2).

Dijital yerliler, 1980'lerden sonra doğan, hayatlarının merkezine dijital araç ve ortamları alan, teknolojiyi ihtiyaçtan çok günlük hayatın gereği olarak düşünen, dijital dünyada kendilerine özgü dilleri

olan, günümüz teknolojisi ile dünyaya gelen 21. yüzyılın çocuklarıdır (Karabulut, 2015:16).

Bilgiye hızlı erişmek isteyen dijital yerliler, metin yerine grafiği, bir makaleyi baştan sona okumak yerine kapsül halinde rastgele okumayı, ciddi çalışma yerine oyunları tercih etmektedirler (Prensky, 2001 ; Akt. Tonta, 2009:745).

Dijital yerlilerin farklı bilgi ve becerilere daha kolay erişmesinde bilişim teknolojilerini kullandıkları söylenebilir. Bunun sonucunda dijital yerlilerin önceki nesillere göre öğrenme stillerinin daha farklı özelliklere sahip olduğu düşünülebilir. Dijital yerliler yeni teknolojilere kolayca uyum sağlarlar ve onu kullanırken bozmaktan ya da yanlış yapmaktan korkmazlar çünkü daha çabuk öğrenirler (Bennett vd., 2008; Dede, 2005 ; Akt. Kurt vd., 2013:9).

Şekil 3: Dijital Yerliler Görseli



## 6. DİJİTAL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BULUT BİLİŞİMİ (CLOUD COMPUTING)

Bulut bilişimi, genel anlamda internet servis sağlayıcısındaki donanım ve yazılım kaynaklarıdır. En düşük seviyede yönetim gücü harcayarak veya servis sağlayıcıları ile iletişime geçerek hızlı bir şekilde ücretlendirilen, serbest bırakılan, anlık ağ erişimini sağlayan bir modeldir (Mell ve Grance, 2011; Akt. Dokuz ve Çelik, 2017:317). Bulut bilişimi, “düşük seviyede yönetim çabası ya da hizmet sağlayıcı

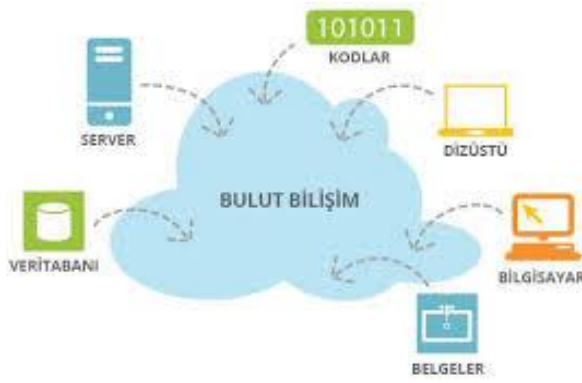
etkileşimi ile hızlı bir şekilde sağlanıp serbest bırakabilen, bilgisayar ağları, sunucular, depolama, uygulamalar ve servisler gibi ayarlanabilir bilişim kaynaklarının ortak havuzuna her yerden, elverişli bir şekilde istenildiğinde ağa erişim sağlayan bir modeldir” (NIST, 2013:8).

Bulut bilişim geliştirmekte olan bilişim araçlarının benimsenmekte olan bir anlayışı haline gelmektedir. Bulut bilişiminin artan grafiğinde büyük öneme sahip belirleyiciler, gelişen teknoloji, yazılım ve

donanım, iş ortamındaki gelişmeler, web hizmetleri, bilişim sistemlerindeki yenilikler ve gelişmelerdir. Bulut bilişimi, gerekli kaynakları istenildiği zaman istenildiği kadar elde etme, kullanıcı odaklı ara yüze sahip olma, donanım, hafıza ve

performans konularında kalite sunma, bulut kullanıcısının verilerini istediği şekilde yeniden oluşturup birleştirme, kullanıcının bulut hizmeti için ihtiyacı kadarını kullanıp ödeme yapması gibi özellikleri bulunmaktadır (Turan, 2014:298,299,305).

Şekil 2: Bulut Bilişim Görseli



### 6.1. Bulut Bilişiminde Modeller

Bulut bilişimi hizmet modellerinin kullanım alanına göre sınıflandırılmaktadır. Dört adet bulut bilişim türü bulunmaktadır (Mell ve Grance, 2011; Akt. Henkoğlu ve Külcü, 2013:65):

- **Genel Bulut (Public Cloud):** Kendi sistemini kurarken tamamen buluttan yararlanarak, üçüncü şirketler üzerinde kiralanan kaynaklarla kurulan teknoloji ile elektronik postalara ücret ödmeden kullanabilmektir. Kullanılan bulut hizmeti kadar ödeme yapılmaktadır. Genelde küçük ölçekli işletmeler tercih etmektedir.
- **Özel Bulut (Private Cloud):** Bu bulut türü büyük ölçekli işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Örneğin; Microsoft şirketinin sunduğu Hyper-V ve System Center. Özel bulut türünde oluşturulan yapı özel olduğundan dolayı bilgiler kullanıcının denetimindedir (Aytekin vd., 2016:51).
- **Melez Bulut (Hybrid Cloud):** Genel ve özel bulut sistemlerinin birlikte kullanıma sunulmasıdır. Bir kurumun verileri özel

bulut içinde bulunurken, bazı servisleri genel bulut üzerinden halkın kullanımına sunulmaktadır.

- **Topluluk Bulut (Community Cloud):** Belirli bir topluluk ya da gruba sunulmaktadır. Topluluğu oluşturan unsurlar, ortak çalışma alanında bulunan kurumlar da olabilmektedir.

### 6.2. Bulut Bilişim Avantajları ve Dezavantajları

Bulut bilişimin bazı avantaj ve dezavantajları şunlardır;

- Bulut bilişim klasik sunuculardan birçok yönüyle farklılık göstermektedir. Bu nedenle büyük yararlar sunmaktadır. Yazılım ve donanım maliyetleri düşüktür. Performansı gelişmiştir. Güncellemelerini anlık yapmaktadır. Depolama kapasitesi sonsuzdur. Veri güvenliği artırılmıştır. İşletim sistemleri arasındaki uyum geliştirilmiştir. Dosya formatları uyumlu halde bulunmaktadır. Ücret ödemesi bulunmamaktadır.

- Bulut bilişim aynı zamanda uzak sunucularda çalıştığı için bazı noktalarda eksik kaldığı yönleri de bulunmaktadır. İnternet bağlantısı sabittir. Bağlantı hızında yaşanan düşüklükten dolayı çalışma alanları yavaşlamaktadır. Güvenlik konusunda açıklar bulunmaktadır. Sistem güncellemelerinde hatalar oluşmaktadır. Bulut sistemine giriş yapabilmek için sürekli internet bağlantısı gerekmektedir (Dokuz ve Çelik, 2017:319,320).

## 7. TÜRKİYE'DE BULUT BİLİŞİM

Gelişen teknolojiye ve dijital hale gelen çalışma ortamlarına uyum sağlamak, artık iş dünyasının modası haline gelmektedir. Firmaların hayatta kalmak için bilgi teknolojilerini ve dijital uygulamaları kullanması gerekmektedir. Kurumların insan kaynaklarına yaptığı yatırımlar sayesinde, insan kaynakları teknolojisinin kullanımı artmakta ve yaygınlaşmaktadır. Bu sayede birçok firmanın organizasyon yapısında "İnsan Kaynakları Teknolojileri" bölümleri oluşturulmaktadır. İnsan kaynakları teknolojileri kolay raporlama, analiz ve takip gibi birçok alanda, çalışanlara hem zaman tasarrufu hem de stratejik kararların alınmasında destek vererek yarar sağlamaktadır. Aynı zamanda işletmeler insan kaynaklarında dijitalleşme yolunda ilerlemek istiyor ise, insan kaynakları fonksiyonlarını gerçekleştirirken bulut bilişim (*cloud*) çözümlerini kullanması gerekmektedir (Çatalkaya, 2015:52,53 ; Demir, 2015 ; Şengül, 2016).

Türkiye'deki birçok işletme bulut bilişim konusunda gerekli bilgiye sahip olmadığı için, bu teknolojinin kendilerine sağlayacağı yararlar hakkında fikri bulunmamaktadır. Bulut bilişiminin sunduğu çeşitli hizmetlerden hangisinin kendisine uygun olacağını öngöremediklerinden bu teknolojiyi kullanmayı tercih etmemektedirler. Şirketlerin çoğu, bulut bilişimi incelerken güvenlik konusunda tereddüt yaşamaktadır. Çünkü şirketler kendilerine ait olan verilerin, şirket dışından herhangi bir veri sağlayıcısının yönetiminde olması ile

güvenlik problemlerinin ortaya çıkabileceğini düşünmektedirler. Fakat bulut bilişiminin geleneksel yönetim teknolojileri ile karşılaştırıldığında güvensiz olduğu bilinse de, artık servis sağlayıcıların sunduğu hizmetlerin büyük çoğunluğu güvenli protokoller ile iletılmektedir. Günümüzde daha aktif hale gelen sanal pazarlar sayesinde kullanıcıların internet vasıtasıyla sunulan bulut bilişimi kullanım oranları gitgide artmaktadır. Bulut bilişimin kullandıkça öde yaklaşımı sayesinde birey, kurum ve kuruluşlar maliyet avantajı elde etmektedirler (Okutucu, 2012:86,87).

### 7.1. Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bulut Bilişim Uygulamaları

Türkiye'de insan kaynakları yönetimi açısından bulut bilişim uygulamaları; özel bulut uygulamaları ve kamu bulut uygulamaları olarak ele alınmıştır.

#### 7.1.1. Türkiye'de Özel Bulut Uygulamaları

- **Turkcell Akıllı Bulut:** Turkcell bulut servisleri, kurumsal müşterilere sunulan bulut servislerinin bir arayüz ile satın alınabilen ve yönetilebilen bir platformdur. Müşteriler, verilerini bilgi teknolojileri sayesinde Turkcell Veri Merkezi'nde konumlandırabilmekte ve maliyetlerini düşürebilmektedirler. Bu platform sayesinde, istedikleri hizmeti dakikalar içerisinde kurarak yönetmektedirler. Turkcell bulut müşterilerine maliyet, esneklik, self-servis yönetim, entegre çözüm, 7/24 destek ve şeffaf fiyatlandırma gibi avantajlar sağlamaktadır (Turkcell, 2018).

- **TTNET Bulut (NETDİSK):** Müşterilerine en değerli anılarını, önemli dosyalarını profesyonel bir şekilde korumayı sunmaktadır. Kurulumunun hızlı olduğunu ve tamamen otomatik şekilde çalıştığını savunmaktadır. NETDİSK, müşterisine sadece dosyasını seçmesi gerektiğini ve gerisini kendisinin hallettiğini söylemektedir. Müşterilerine sunduğu avantajlar ise, işletmeler için para tasarrufu ve büyük kolaylıklar, kanıtlanmış,

profesyonelce yönetilen, çevrimiçi dosya güvenliği ve bilgisayar aktarımını basitleştirmesidir (Bulut, 2016).

### 7.1.2. Türkiye’de Kamu Bulutu Uygulamaları

#### • Adalet Bakanlığı:

Bulut Politikası ve Hedefi; Ulusal veri merkezi kurularak, kamunun elindeki verilerin tek bir çatı altında toplanmasının önemini belirtmektedir. Bulut bilişimin hizmetlerin standartlaşmasındaki rolü vurgulanmak istenmektedir.

Yapılan Uygulama; Ulusal Yargı Ağı Projesi (UYAP) ile adaletle ilgili bütün işlemlerin kurulan bilgi işlem merkezine uzaktan erişimi sağlanmaktadır. Vatandaşlar kendileri ile bağlantılı bütün verilere bu sistem sayesinde uzaktan ulaşabilmektedir.

#### • TÜBİTAK:

Yapılan Uygulama; Üniversitelerin araştırma çalışmalarında kullanabilmeleri için bir sunucu altyapısına uzaktan erişimleri sağlanmaktadır. Tr-grid adı verilen bu hizmet, üniversitelerin kendi sunucu alt yapısını oluşturmadan bu hizmeti uzaktan almasını sağlamaktadır.

#### • TURKSAT:

Yapılan Uygulama; Kamu kurumlarının sunucu gereksinimlerini uzaktan karşılamak için bazı çalışmalar yapmaktadır. Ancak kamu kurumları henüz bu tür bir hizmeti TÜRSAT’ tan almayı tercih etmemektedirler.

#### • İçişleri Bakanlığı:

Yapılan Uygulama; Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü’nün MERNİS Projesi’nde başarılı bir örnek oluşturmaktadır. Türkiye’ ye ait tüm nüfusun kayıt bilgilerinin tutulduğu proje eş zamanlı olarak yaklaşık 4 bin kurumla paylaşılmaktadır (Günebakan, 2016:70,71).

## SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi her alanda olduğu gibi küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, gelişen işgücü pazarları gibi birçok etkenden etkilenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin çağa ayak uydurması ve hayatta kalabilmesi için bu etkileri faydalı hale dönüştürmesi gerekmektedir. Bunu da kendisi ile ilgili faaliyetleri elektronik ortamlarda yaparak ve kendisini dijitalleştirerek gerçekleştirebilir.

İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi ile zaman alan işler elektronik ortamda daha hızlı ve kolay şekilde yapılmaktadır. Dijital insan kaynakları yönetimi ile hem yöneticilerin hem de çalışanların memnuniyeti artmaktadır. Örgütlerde dijital insan kaynakları kullanımı için geniş kapsamlı sistemler kurulması gerekmektedir. Sistemler kurulurken her örgüt, dijital insan kaynakları yönetimi uygulamalarının anlayışını benimseyerek ilerlemelidir (Doğan, 2011:73,74).

Dijital insan kaynakları yönetiminin benimsenmesi ile birçok yenilikçi beklenti çoğalmaya başlamaktadır. İnternet hızının artması, mekanlarda bağımsız olarak çalışma isteği, yazılımların servis haline gelmesi, bulut bilişimin gelişmesine neden olmaktadır (Aytekin vd., 2016: 59). Bulut bilişim son dönemin popüler depolama ve hesaplama hizmeti veren bir modelidir. Kullanıcılar bulut bilişim ile profesyonel bir hizmet almaktadırlar. Kullanıcıların, gün geçtikçe daha fazla kişisel verilerini saklamak için kullandıkları cihazlardaki mevcut saklama kapasitesi, bir takım sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra kapasitesi artan cihazların doğru orantılı olarak fiyatları da yükselmektedir. Bu noktada ortaya çıkan bulut bilişim, tüm sorunlara çözüm üretmektedir. Kapasitesi çok düşük olan cihazlarda bile istenilen yerde istenilen zamanda her türlü bilgiye ulaşılmayı sağlamaktadır. Bulut bilişim şirketler, üniversiteler gibi birçok kuruluş tarafından kurulmakta ve paylaşılmaktadır. Bulut bilişim teknolojisini kullanarak kişisel bilgisayar yükü azalmakta ve çeşitli



uygulamalar bulut bilişim tarafından sağlanmaktadır. Yapılan bütün işlemler bulut tarafından işlenmektedir. Kişiyeye ait olan tüm uygulama, program ve veriler

internet aracılığıyla bulutta depolanmakta ve internete erişimin olduğu herhangi bir zamanda ve mekanda kolaylıkla ulaşılmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- ALÇIN, S. (2016). Üretim İçin Yeni Bir İzlek: Sanayi 4.0, *Journal Of Life Economics*, 3(2): 19-30.
- ALTMANN, P. ve ENGBERG, R. (2015). Managing Human Resources and Technology Innovation: The Impact of Process and Outcome Uncertainties, *International Journal of Innovation Science*, 7(2): 91-106.
- AYTAÇ, S. (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- AYTEKİN, A. vd., (2016). Yeni Bir İş Modeli: Muhasebe Alanında Bulut Bilişimi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 3. Uluslararası Muhasebe ve Finans Araştırmaları Kongresi (ICAFR 16) Özel Sayısı : 46-62.
- BENNET, S. vd., (2008). The ‘Digital Natives’ Debate: A Critical Review of The Evidence. *British Journal of Educational Technology*, 39(5): 775-786.
- BILEVICIENE, T. vd., (2015). Innovative Trends In Human Resources Management, *Economics and Sociology*, 8(4): 94-109.
- BİLGİÇ, H. vd., (2011). Dijital Yerlilerin Özellikleri ve Çevrim İçi Ortamların Tasarlanmasındaki Etkileri, *Akademik Bilişim’11 - XIII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- BİNGÖL, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul.
- BİNGÖL, D. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul.
- BUĞRA, A. (1994). State and Business in Modern Turkey, SUNY Press, New York, NY.
- CALP, M. H. (2016). İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veritabanı Kullanımının Önemi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2): 539-557.
- ÇATALKAYA, C. (2015). Dijital İK ve Sosyal Medya, *Peryön Popüler Yönetim Dergisi*, (59): 52-53.
- ÇETİN GÜLER, E. (2006). İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler, *Akademik Araştırmalar İndeksi*, 6(1): 17-23.
- DEDE, C. (2005). Planning for Neomillennial Learning Styles. *Educause Quarterly*, 28(1): 7-12.
- DOKUZ, A. ve ÇELİK, M. (2017). Bulut Bilişim Sistemlerinde Verinin Farklı Boyutları Üzerine Derleme, Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi, 6(2): 316-338.
- DOĞAN, A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları, *İnternet Uygulamaları ve Yönetim Dergisi*, 2(2): 52-80.
- EKİNCİ, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi, *Maliye Dergisi*, (155): 175-185.
- EMRE, C. (1998). “Yönetim Bilimi”, *Cumhuriyet Döneminde Türkiye’de Bilim – Sosyal Bilimler II*, TÜBA, Ankara, 35-55.
- ERDİL, O. vd., (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel

- Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2): 101-122.
20. GENÇ, Ç. (2016). E-İnsan Kaynakları Yönetiminde E-İşe Alım Süreci, Anadolu Üniversitesi E-Kurgu İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 24(1): 64-85.
21. GÜNEBAKAN, İ. (2016). Bulut Bilişimin Dünyadaki ve Türkiye'deki Durumunun Karşılaştırılması, 2. Uluslararası Çin'den Adriyatik'e Sosyal Bilimler Kongresi, Kongre Kitabı Sosyoloji – Psikoloji – Örgütsel Davranış Özel Sayısı, İktisadi Kalkınma ve Sosyal Araştırmalar Derneği Yayınları, Adıyaman.
22. HENKOĞLU, T. ve KÜLCÜ, Ö. (2013), Bilgi Erişim Platformu Olarak Bulut Bilişim: Riskler ve Hukuksal Koşullar Üzerine Bir İnceleme, Bilgi Dünyası Dergisi, 14(1):62-86.
23. HOFMANN, E. ve RÜSCH, M. (2017), Industry 4.0 and The Current Statüsündeki As Well As Future Prospects on Logistics, Computers in Industry, (89): 23-24.
24. JONES, J. W. (1997). Virtual HR: Human Resources Management in the Information Age, Crisp Publications, USA.
25. JOSEPH, C.R. (2008). E-government and e-HRM in the public sector. In: Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM. New York, Hersley.
26. KAGERMANN, H. vd., (2015). Industrie 4.0: Mit Dem Internet Der Dinge Auf Dem Wegzur 4. Industriellen Revolution, VDI Nachrichten, (13)
27. KARABULUT, B. (2015). Bilgi Toplumu Çağında Dijital Yerliler, Göçmenler ve Melezler, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21): 11-23..
28. KATOU, A. A. (2015). The Mediating Effects of Psychological Contracts on The Relationship Between Human Resource Management Systems and Organisational Performance, International Journal of Manpower, 36(7): 1012-1033.
29. KILIÇ, S. ve ALKAN, M. R. (2018), Dördüncü Sanayi Devrimi Endüstri 4.0: Dünya ve Türkiye Değerlendirmeleri, Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 2(3): 29-49.
30. KURT, A. A. vd., (2013). Dijitalleşmede Son Durum: Dijital Yerli, Dijital Göçmen ve Dijital Göçebe, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 46(1): 1-22.
31. KÖROĞLU, Ö. T. (2010). Türkiye'de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik ve Memur Statüsü, Türk İdare Dergisi, (469): 139-164.
32. LEE, J. vd., (2015). Industrial Big Data Analytics and Cyber-Psichical Systems gör Future Maintenance & Service Innovation, Procedia CIRP, (38): 3-7.
33. MA, L. ve YE, M. (2015). The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management, Open Journal of Social Sciences, (3): 71-78.
34. MELL, P. ve GRANCE, T. (2011). The NIST Definition of Cloud Computing, NIST Spec Publ, 800(145).
35. LEE, Jay. vd., (2014). Service İnnovation And Smart Analytics For Industry 4.0 And Big Data Environment, ProcediaCirp, (16): 3-8.
36. NIST (National Institute of Standards and Technology). (2013). NIST Cloud Computing Standards Roadmap, Special Publication, Version 2.

37. OKUTUCU, B. O. (2012). Bulut Bilişim ve Teknolojileri, Okan Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Bilgisayar Mühendisliği Anabilim Dalı, Bilgisayar Mühendisliği Programı Yüksek Lisans Tezi, 1-124.
38. ÖZSOYLU, A. F. (2017). Endüstri 4.0, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1): 41-64.
39. PAMUK, N. S. ve SOYSAL, M. (2018). Yeni Sanayi Devrimi Endüstri4.0 Üzerine Bir İnceleme, Verimlilik Dergisi, 1(1): 41-66.
40. PRENSKY, M. (2005). Digital Natives, Digital Immigrants. On the Horizon, 9(5): 1-6.
41. ROBLEK, V. vd., (2016). A Complex View of Industry 4.0, SAGE Open, 6(2): 1-11.
42. ŞEKKELİ, Z. H. ve BAKAN, İ. (2018). Endüstri 4.0’ın Etkisiyle Lojistik 4.0, Journal Of Life Economics, 5(2): 17-36.
43. TANOVA, C. ve KARADAL H. (2004). Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2): 123-136.
44. THOM, N. ve RITZ, A. (2008), Viešoji Vadyba: Inovaciniai Viešoji Sektoriaus Valdymo Metmenys, Vilnius.
45. TUNÇER, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(1): 203-233.
46. TONTA, Y. (2009). Dijital Yerliler, Sosyal Ağlar ve Kütüphanelerin Geleceği, Türk Kütüphaneciliği, 23(4): 742-768.
47. TURAN, M. (2014). Bulut Bilişim ve Mali Etkileri: Bulutta Vergi, Bilgi Dünyası, 15(2): 296-326.
48. ÜSDİKEN, B ve WASTI, S. A. (2002). Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya “İnsan Kaynakları” Yönetimi: 1972-1999, Amme İdaresi Dergisi, 35(3): 1-37.
49. YANG, L.U. (2017). Industry 4.0: A Survey on Technologies, Applications And Open Research Issues, Journal of Industrial Information Integration, (6): 1-10.
50. YILDIZ, A. (2018). Endüstri 4.0 ve Akıllı Fabrikalar, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 22(2): 546-556.
51. YIN, S. ve KAYNAK, O. (2015). Big Data for Modern Industry: Challenges and Trends, Proceedings of the IEEE, 103(2): 143-146.
52. YÜKSEL, Ö. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.
53. WALK, M. vd., (2014). Missing in Action: Strategic Human Resource Management in German Nonprofits, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. Official journal of the International Society for Third-Sector Research, 25(4): 991-1021.
54. WANG, L. vd., (2015). Current Status and Advancement of Cyber-Physical Systems in Manufacturing, Journal of Manufacturing Systems, (37): 517-527.

#### İNTERNET KAYNAKLARI

55. AYDIN, S. (2018). “Dijital Çağda İnsan Kaynakları”, <https://www.parasut.com/blog/dijital-cagda-insan-kaynaklari>, 16.01.2018.
56. BULUT, C. (2016). “Bulut Bilişim (Cloud Computing) Nedir ?”, <http://www.endustri40.com/bulut-bilisim-cloud-computing-nedir/>, 26.07.2016.

57. DEMİR, T. (2015). “Bulut Bilişim ve Tipleri Hakkında Bilgiler”, <https://www.timurdemir.com.tr/bulut-bilisim-cloud-computing-nedir/>, 11.02.2015.
58. EMCAN, M. (2016). “İnsan Kaynaklarının Dijitalleşme Yolculuğu”, <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkin-ik-blog/insan-kaynaklarinin-dijitallesme-yolculugu.html>, 28.11.2016.
59. OGOO DİJİTAL BLOG, (2017). “İnsan Kaynaklarının Dijital Yolculuğu”, <http://blog.ogoodigital.com/ik-nin-dijital-yolculugu-2/>, 12.04.2017.
60. ŞENGÜL, G. (2016). “Dijital İnsan Kaynakları”, <http://www.gokhansengul.org/dijital-insan-kaynaklari/>.
61. “TTNET Bulut”, <http://netdisk.com.tr/>.
62. “Turkcell Akıllı Bulut”, <https://turkcellbulut.com>.
63. YALI, Ç. (2016). “İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?”, <https://www.parasut.com/blog/insan-kaynaklari-yonetimi-nedir>, 14.01.2016.

## ÇOCUKLARIN SUÇA SÜRÜKLENMESİNİN ÖNLENMESİNDE AİLE KURUMU VE DİNİN ÖNEMİ<sup>1</sup>

### THE IMPORTANCE OF THE FAMILY AND THE RELIGION PREVENTING OF CHILDREN INVOLVED IN CRIME

Ercan ÇELİK\* - Adem EFE\*\*

\* Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri ABD, ercanveeren@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1713-2777>

\*\* Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, ademefe@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6514-5065>

#### ÖZ

*Suç, tarih boyunca bütün toplumlarda görülen bir olgudur. Toplamların ve zamanın değişmesi, bu olguyu değiştirememiştir. Toplumsal yapının ve zamanın değişmesi ile birlikte suç kabul edilen davranışlar ve buna gösterilen tepkiler değişmekle beraber, suç ve suçluluk kavramı daimî olmuştur. Günümüz toplumlarında çocuğun duygusal bir yatırım aracına dönüşmesi ile birlikte çocuk suçluluğu ve bunun önlenmesine dair çalışmalar önem kazanmıştır. Çocukların suça sürüklenmesinde toplumsal yapıların farklılaşması ile beraber önemli farklılıklar görülmektedir. Batılı toplumlarda çocukların suça sürüklenmesinin sebepleri ile toplumumuzdaki çocukların suça sürüklenme sebepleri önemli oranda farklılaşmaktadır. Bu farklılıkların derinlikli bir şekilde analiz edilmesi, sorunun çözümü noktasında kayda değer katkılar sunacaktır. Bu çalışmanın amacı, çocukların suça sürüklenmesinin önlenmesinde aile ve din kurumunun koruyucu/engelleme bir faktör olarak önemini ortaya koymaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Suç, çocuk suçluluğu, aile, din.

**Jel Kodları:** Z13, J13

#### ABSTRACT

*Crime is a phenomenon seen in society throughout history. The change of society and time has not changed this phenomenon. The concept of crime and guilt has been constant with the changes in society and time, and the reactions that have been accepted as crime and the reactions shown to it. In today's society, as the child becomes an emotional investment vehicle, child crime and the prevention of it have become important. There are significant differences in the children's suicide by social structure. The reasons for the suicidal dragging of children in Western societies and the reasons for suicidal dragging of children in our society differ significantly. Analyzing these differences in depth and proposing a solution proposal will present significant contributions in the solution of the problem. The purpose of this study is to demonstrate the importance of family and religious institutions as a preventive/preventive factor in the prevention of children's delinquency.*

**Keywords:** Crime, juvenile delinquency, family, religion.

**Jel Codes:** Z13, J13

<sup>1</sup> Bu çalışma Ercan ÇELİK'in "Suça Sürüklenen Çocukların Yeniden Toplumsallaşmasında Dinin Rolü" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

## GİRİŞ

Çocukluk, insan hayatında kişiliğinin yetişkinliğe evrildiği önemli bir dönemdir. Çocuğun, toplumun bir ferdi olarak hem fiziken hem de ruhen sağlıklı bir şekilde yetişmesi oldukça önemlidir. Bu aşamada çocuğun, toplumun suç kabul ettiği hususların ayırıcısına varması ve suça bulaşmaması açısından elzemdir.

Modernleşme ile birlikte çocuklar birçok tehlikeye maruz kalmaktadırlar. Eğitim sisteminin dışına itilen çocuklar, sokak çocukları, erken yaşta çalışma hayatına katılan çocuklar, ebeveyn eksikliği, çocukların önündeki en büyük handikaplar olarak durmaktadır. Sağlıklı bir şekilde sosyalleşemeyen çocuk ileriki dönemlerde hem kendisi için, hem toplum için risk teşkil etmektedir.

Çocuğun sağlıklı birey olarak topluma kazandırılmasında birçok faktör vardır. Bunların belli başlıları, aile kurumu, iyi bir eğitim süreci ve çocuğun risk faktörlerinden uzak tutulması gelir. Çocuğun suça sürüklenmesinin önlenmesinde bu faktörlerin en önemlisi elbette ailedir. Aile, tarihten tevarüs ettiği kültürel ve dini motifleri çocuğa aktarmakla, çocuğun sosyalleşmesine katkı sunmakta, ona anlam dünyası kazandırmaktadır. Çocuğun iyi bir birey olarak yetişmesi, öncelikli olarak ailede almış olduğu eğitim ile başlar. Bu yönüyle aile, çocuk için, tehlikeler ve suça sürüklenmesi karşısında önemli bir koruyucu şemsiye vazifesi görmektedir. Çocuğun suça sürüklenmesinin önlenmesinde elbette birçok faktör vardır ve bu hususta özellikle aile kurumunun sorumluluğu büyüktür.

Bu makalemizde, çocuğun suça sürüklenmesi karşısında ailenin önemi ele alınacaktır. Öncelikli olarak suç ve buna bağlı olarak suça sürüklenmiş çocuk kavramları üzerinde duracağız. Daha sonra çocuğun suça sürüklenme tehlikesi karşısında ailenin koruyucu bir kurum olarak önemi üzerinde duracağız.

## I. SUÇ

Bir kavram olarak suç, zaman ve topluma bağlı olarak farklılıklar taşımaktadır. Örneğin suç, ilkel toplumlarda geleneklere karşı koyma biçiminde algılanırken (Malinowski, 2016: 65), modern toplumlarda yasanın suç saydığı eylemlerin yapılması olarak kabul görmektedir. Suçu, kişisel alanı aşp kamusal alana giren ve yasak olan kural ya da yasaları çiğneyen, buna bağlı olarak meşru cezaların ya da yaptırımların uygulandığı ve kamusal bir otoritenin müdahalesini gerektiren fiiller (Marshall, 1999: 702) olarak tanımlayabiliriz. Yine özel bir güç ve açıklığa sahip bazı toplu duyguları zedeleyen edimler (Durkheim, 1995: 83), töre ve ahlak kurallarına aykırı davranış ya da bir toplumda haksız sayılıp yazılı yazısız kurullarla yasaklanan ve yaptırıma bağlanan eylemler (Boynukalm, 2009: 453) olarak tarif edebiliriz.

Durkheim, toplumsal bir olgu olarak suçu, ceza gerektiren bir hareket olarak görür. Buna göre; suçu belirleyen, toplumun ceza olarak tepkisine neden olan edimdir (Durkheim, 1995: 108). Durkheim, *Toplumbilimsel Yöntemin Kuralları*'nda suç olgusu hakkında normal ve patolojik ayrımı yapar ve bu ayrım onun, toplumsal sorunların analizinde önemli bir rol oynar. Durkheim'a göre suçu, toplumsal bir hastalık olarak değerlendirmek doğru değildir. Suç, adeta hastalığın, canlı varlığın temel yapısından türediği gibi, toplumun dinamik yapısından doğan bir durumdur. Kuşkusuz suç, anormal biçimler olabilir; bu, aşırı bir orana yükseldiği zaman olur. Suç, normaldir, çünkü ondan yoksun bir toplumun var olması kesinlikle mümkün değildir (Durkheim, 1995: 82). Suçun zorunlu olduğunu, olmamasına imkân bulunmadığını, toplumsal örgütün suçu gerektirdiğini söylemek gerekir. Neticede suç normaldir (Durkheim, 1986: 352). Bireysel bazda her ne kadar bunu patolojik bir durum kabul etmemiz gerekirse de toplumsal ölçekte bu durumun belli sınırlar içinde normal kabul edilmesi gerekir.

Sosyologlara göre; az ya da çok olsun suçluluğun olmadığı hiçbir toplum yoktur. Kişisel yaşamda dahi suç işlememiş pek az insana çok az rastlanır (Giddens, 2000: 621). Her toplumda ve her zaman ahlak dışı hareketler görülür. Şu halde suç vardır, var olmaması söz konusu olamaz. Bundan ötürü de suç normaldir. Kaçınılmaz bir kusur, hastalık değildir. Yoksa her yerde kusur var diye hastalığı her yere serpiştirmek gerekir ki bu makul değildir. Bunun yanında suçun olması nasıl olağansa, buna mukabil, cezanın da olağan karşılanması gerektiğini ifade etmeliyiz. Suç ve ceza bir madalyonun iki yüzü gibidir. Ancak burada bir dengenin olması gerekir. Çünkü yaptırımında olağandışı herhangi bir gevşeme, suçluluğu harekete geçirebilir (Durkheim, 2013: 382-383).

Johnson ve arkadaşları bireysel dindarlığın, fakir bölgelerde yaşayan risk grubundaki gençlere uyuşturucu kullanımı ve diğer illegal faaliyetlerden kaçınmada yardımcı olduğunu tespit etmişlerdir. Din ve suç arasındaki ilişkiye odaklanan kırk çalışma üzerine yapılan bir meta-analizde, suç ve dindarlık oranları arasında ters bir orantı olduğu ortaya konmuştur (Johnson, 2012: 404).

İşlevsellik açısından yaklaştığımızda suç, dinamik bir toplum yapısının göstergesidir ve bize göre toplumda dolaylı da olsa olumlu bir etki yapmaktadır. Suça gösterilen tepki, verilen ceza toplumdaki adalet duygusunun canlı kalmasına katkı yapmaktadır.

## II. SUÇA SÜRÜKLENMİŞ ÇOCUK KAVRAMI

“Suçlu Çocuk” kavramı, oldukça tartışmalı bir kavramdır. Kavramın tartışmalı olması da çocuk kavramının ne olduğu ile ilgili tartışmaya dayanmaktadır. Çünkü suç denilen olgu, sorumlu tutulabilen bir özneyle ilgilidir. İnsan ne zaman, hangi yaşta ya da hangi özelliklere eriştikten sonra sorumlu tutulabilir ve suç sayılan durumlarla ilgili suçlu ilan edilebilir? Bu bakımdan bazı uzmanlar çocuk ve suç

kavramının bu şekilde kullanımına karşı çıkararak, “suçlu çocuk yoktur, ancak suça itilmiş çocuk vardır” (Yelken, 2013: 184) yaklaşımını merkeze almaktadırlar.

Suça sürüklenmiş çocuk kavramından önce, çocuk ve bu kavramın geçirmiş olduğu dönüşüm üzerinde durmak gerekir. Çocuk, toplumda yetişkinlerle aynı ölçüde tam bir ekonomik ve hukuksal statü kazanamamış birey anlamına gelmektedir. Çocukluk imgesi, kültürlere ve tarihsel dönemlere göre değişiklik gösterir. Bu yüzden *çocukluk* oldukça muğlak bir terimdir. Bir yandan, anne babaların üstüne titredikleri değerli varlıklar olarak görülürken, öte yandan toplum için bir maliyet olarak da görülmüştür (Marshall, 1999: 120). Birey olarak çocuk, en başından beri etkin bir varlıktır. Çocukluk, bebeklik ile ergenliğin başındaki dönem arasında yer alır. Gerçek manada çocukluk kavramı, bugünkü toplum yaşamının birçok yönü gibi, iki ya da üç yüzyıl önce ortaya çıkmıştır. Geleneksel kültürlerde çocuklar, uzun bir bebeklik döneminden sonra doğrudan doğruya topluluk içindeki yetişkin/çalışma ortamına katılmaktayken (Giddens, 2000: 25-39), günümüzde çocukluk dönemi insan hayatında müstakil bir dönem olarak algılanmaktadır ve bu dönemde çocuğa yetkin bir birey olması için yatırım yapılmaktadır. Dolayısıyla birkaç yüzyıl öncesine kadar belirgin bir çocukluk döneminden bahsetmemiz zor gözükmemektedir.

18. yüzyıldan itibaren Batı toplumlarında yeni bir çocuk imajı doğmuştur. Geleneksel eğitimin çocuğa sürekli güvensizlikle bakan, onda kötülüğün kaynağını bulan anlayışı giderek terk edilmiş, çocuk sevgiye değer bir saflık olarak görülmeye başlanmıştır (Bumin, 2013: 44). Batı’daki çocuk imgesindeki bu değişimin yanında aile yapısındaki dönüşüm, çocukluk paradigmasını da değişime uğratmıştır. Geleneksel çocukluk paradigması, geniş aile yapısı ile ilintilidir. Geniş aile, üç kuşağın bir arada bulunduğu, böylece büyükanne ve büyükbabaların (dede) sahip olduğu bilgilerin yeni nesillere aktarıldığı bir sürekliliği ifade eder. Modern çocukluk

paradigması, ailenin modernleşen yapısıyla uyumlu olarak gelişmiştir. Çekirdek ailede aile içi eğitim gerilemiş, çocuklar bilgiyi aileden çok, okuldan (Özyurt, 2013: 170) ve çevreden elde eder olmuşlardır.

Son yıllarda toplumda görülen refah düzeyindeki artış, çocuğa bakış açısını da değiştirmiştir. Artık çocuk, aileler için sosyal güvenlik aracı olmaktan çıkmıştır. Çocuğun aile içindeki konumu dönüşüm yaşamış, çocuk merkezli bir söylem gelişmiştir. Böylece çocuğun aile, toplum ve devlet için taşıdığı anlam, toplumsal dönüşüme paralel olarak değişmiştir (Güven, 2015: 12). Ancak çocuk-merkezli bir toplumun, bütün çocukların anne baba ya da diğer yetişkinlerden sevgi ve özen gördüğü bir toplum olmadığı da belirtilmelidir. Çocukların başta fiziksel olmak üzere birçok açıdan suistimali günümüz toplumlarının, özellikle aile yaşamının sık görülen bir özelliğidir (Giddens, 2000: 39).

Çocuk suçluluğu tarihin her döneminde görülen, bununla birlikte modern veçhesini 19. yüzyıldaki sanayileşme ile almış (Lutz, 1965: 5) bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle modernleşme ile birlikte oluşan çocukluk algısı, bunun etrafında şekillenen uluslararası düzeyde çocuk hakları üzerine yapılan çalışmalar, bakışları çocuk suçluluğu üzerine çekmiştir. Ancak ülkemizde çocuk suçluluğu hakkında yapılan çalışmalar ne yazık ki istatistikî olmanın ötesine geçememiştir<sup>2</sup>.

Sanayileşmeyle birlikte hızlı ve düzensiz kentleşmenin beraberinde getirdiği değişim süreçleri, bunun sonucu olarak da işsizlik, gelir dağılımındaki eşitsizlikler, geleneğin sarsılması, özellikle çocuk ve genç nüfusun artışı (Yörükoğlu, 2013: 193) ayrıca toplumdaki sosyal değişimlere paralel olarak göçler, medyanın etkisi ve benzeri sebeplerle çocuk suçluluğu artış göstermektedir (Yenisey, 2005: 19). Özyurt'a göre tarihin her döneminde görülen çocuk suçluluğunun farklı

nedenleri yanında ayrıca anne-baba eksikliği, eğitimde rekabet ortamının artması, değerler eğitiminin geri plana itilmesi, bağımlılık yapan maddelere ulaşımın kolaylaşması, çocuk suçluluğunun artmasının sebepleri arasında sayılmaktadır. Hatta çocuk suçluluğunun diğer suçlar arasındaki oransal artışı, çocukluk ile yetişkin davranışı arasındaki makasın daraldığını göstermektedir (Özyurt, 2013: 163).

Özü itibarıyla çocuklar tarafından işlenen suçlar yetişkinler tarafından işlenen suçlardan nitelik bakımından farklılık gösterir. Suça sürüklenen çocuklar tarafından işlenen suçların niteliği, yetişkin suçlarına nazaran, hafif zarara yol açan ve daha kolay ortaya çıkarılan suçlardır (Heinz, 2005: 253-281). Batı toplumlarında çocuk suçlarında görülen çete halinde suça karışmanın aksine ülkemizde çocuklar genellikle tek başlarına suç işlemektedirler. Bazı suçlarda görülen ortaklık ise daha çok suça iştirak mahiyeti (Gölcüklü, 1962: 20) arz etmektedir.

Yapıcı'nın da belirttiği üzere; dindarlıkla ruh sağlığı ve sosyal uyum ilişkisini konu alan bilimsel araştırmalar, dindar insanların daha itaatkâr ve toplum düzenine daha fazla uyum gösterme eğiliminde olduklarını, dindarlığın bireyler arası tartışma ve münakaşaları doğrudan, kavgaları dolaylı olarak azalttığını, dindarların toplumca anormal ve anti sosyal sayılan davranışlardan uzak durma eğiliminde olduklarını, dinin olumsuz sosyalleşme ve uyumsuzluk riskine karşı koruyucu bir faktör olduğunu ve dolayısıyla dinin suçluların ıslahında önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Dindarlık suç işlemeyi hem dini inanç ve ibadetlerle doğrudan, hem de arkadaşlık tercihleri ile dolaylı olarak engellemektedir (Yapıcı, 2007: 58-60). Suça teşvik edici olan toplumla uyum sorununu aşmada dinin, bireysel dini bağlılığın, yüksek riskli gençleri suç içeren davranışlara yönelmekten koruma potansiyeline sahip olduğuna dair kanıtlar mevcuttur (Johnson, 2012: 411). İnanç etrafındaki teşekküllerde uyum bazen kan bağı üzerine kurulmuş

<sup>2</sup> Bu konuda yapılan bazı çalışmalar hakkında bkz. Haluk Yavuzer, *Çocuk ve Suç*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2013, s.51-53.



birlikteliklerden bile güçlü (Wach, 1995: 113) olduğu ifade edilmektedir. Çocukların suça sürüklenme sâiklerinden birisi toplumla uyum sorunu yaşamasıdır. Bireylerin inanç birliği etrafında bir araya gelmeleri, uyum sorununu ortadan kaldıracak veya en aza indirecek hususlardan biri olabileceği beklenilebilir. Böylece dindarlık suça karşı olumlu bir katkı yapacaktır.

### III. SUÇ OLGUSUNA KARŞI AİLENİN VE DİNİN KORUYUCU ROLÜ

Modern antropolojinin mevcut en küçük sosyal birlik olarak mülhaza ettiği aile (Wach, 1995: 93), akrabalık bağlarıyla doğrudan birbirine bağlı olan ve yetişkin üyelerin, çocukların bakımından sorumlu olduğu insanlardan oluşur. Akrabalık ya evlilik yoluyla ya da kan bağıyla oluşmuş, mahrem ilişkilerle örülü, zaman içinde ayakta kalmayı ve değişikliklere uyum göstermeyi başarmış, esnek toplumsal bağlardır. Evlilik, iki yetişkin arasında toplum tarafından tanınan ve onaylanan birliktelik olarak tanımlanabilir (Giddens, 2000: 148; Marshall, 1999: 7). Bu yönüyle aile kurumu bütün toplumlarda görülen temel bir sosyal ünedir (Günay, 1998: 239). Çocukların yetiştirilmesi, tartışmasız olarak en iyi biçimde aile ortamında gerçekleşir. Bu bakımdan, aile en etkin eğitim ve sosyalleştirme kurumu olarak çalışır. Kişilik, aile ortamında gelişir. Çocuğun, toplumun değer yargılarına ve niteliklerine uygun bir birey olarak yetişmesi, önce aile çevresinde sağlanır (Yörükoğlu, 2003: 124-126). Toplumsal dünyada yaşamak, düzenli ve anlamlı bir hayat sürmek demektir. Toplum, yalnız nesnel olarak kurumsal yapılarında değil, aynı zamanda öznel olarak ferdin bilincini oluşturma konusunda da kaosun karşıtı olarak düzen ve mananın koruyucudur (Berger, 2000: 59). Toplumsal yapının sunmuş olduğu bu düzen ve mananın ferde verildiği ilk basamak, toplumun en küçük birimi olan ailedir. Aile, aynı zamanda bu düzen ve anlam dünyasının somutlaştığı ilk ortamdır.

Modernleşme ile birlikte ailenin yapısında, ona artık eski etkinliğini yapma imkanı bırakmayan değişimler olmuştur. Eskiden üyelerinin çoğunu doğumlarından ölümlerine kadar kendi yörüngesinde tuttuğu ve iyice bütünleşmiş, bölünmezi, sürekli bir birlik oluşturduğu halde, bugün ailenin bu yapısı büyük ölçüde değişmiştir. Artık kuruluşundan kısa bir süre sonra dağılmaya başlamaktadır. Çocuklar yetişkinliğe adım atar atmaz ailenin dışına çıkmaktadırlar (Durkheim, 1986: 368). Kentleşme ile birlikte bireyselliğin artması, aile ve akrabalık gibi aidiyet bağlarının zayıflayıp çözülmesi, kuşaklar arası iletişimin azalması, güvensiz bir ortam oluşmasına sebep olmuş dolayısıyla suç ve benzeri olayların ortaya çıkmasını doğurmuştur. Bu değişim ve dönüşümle birlikte, geleneksel ailenin eğitim, sosyalleştirme ve dayanışma gibi işlevlerini kaybettiği ve bu görevleri kurumlara devrettiği için, çocukların toplumsallaşmasında dini bilgi kaynakları ve ortamları değişmiş (Çelik, 2013: 140) günümüzün modern ailesi de geleneksel ailenin koruyucu rolünü yerine getirmemiştir. Ailenin yapısındaki bu dönüşüm, çocuğun suça karşı korunmasındaki işlevselliğinde azalma getirmiştir. Bunun sonucunda çocuklar toplumun olumsuz etkilerine karşı daha savunmasız hale gelmişlerdir.

Ailenin biyolojik, psikolojik, ekonomik işlevlerinin yanında sosyalleştirme ve statü kazandırma özelliği bulunmaktadır (Dönmezer, 1999: 202). Modern batı medeniyetinde geleneksel toplumsal yapı arasında sürekli bir kopuşu getiren dünyevileşme sürece aileyi, büyük oranda bir ibadet birliği olmaktan çıkarmıştır (Wach, 1995: 106). Böylece aile kurumu kendisinden beklenen kültür ve değer aktarımı konusundaki beklentileri karşılayamamaktadır.

Son iki asırda, bireysel ve toplumsal alanda Müslümanların karşılaştıkları en büyük sorun, kendilerine, dinlerine, kültürlerine ve manevi değerlerine yabancılaşmayı en bunalıcı haliyle yaşamaları olmuştur. Bu tür bir yabancılaşmayı engellemenin yolu,

insanı belli bir anlam evreninin mensubu yapacak olan değerlere aidiyeti geliştirmektir. Aidiyet duygusunu geliştiren unsurlardan biri *kültür* diğeri de *dindir*. İnanan insan, bu değerlere göre hareket ederse, şahsiyet kazanır ve kimlik bunalımı yaşamaz (Düzgün, 2013: 51). Aksi takdirde değerler alanındaki boşluk, toplumun birlik ve beraberlik içinde olması gereken en temel buluşma noktalarını ihmal (Subaşı, 2014: 88) ile sonuçlanır. Bu ihmal ise, çocuk suçluluğu ile mücadele noktasında toplumda derin boşluklar meydana getirir. Bu açıdan baktığımızda suç önlemenin en pratik yanı, kişinin değer kazanımıdır. Aynı zamanda suçun, dindar kişilik tarafından günah olarak değerlendirilmesi, suç işlemeyi belli ölçüde engelleyen bir faktör olduğu rahatlıkla ifade edilebilir (Certel, 2009: 26). Din ise bu hususta bizlere yeteri kadar veri sunmaktadır.

Kur'an-ı Kerim çocukların dünyevi açıdan birer sevinç kaynağı olmalarını haber vermekle beraber (Kehf 18/46) ebeveynler için ağır bir sorumluluk alanı, sınav olduğunu ifade etmektedir (Enfal 8/28; Teğabun 64/15). Bu ayetler perspektifinde çocuk anne babası için bir emanettir. Peygamber (sav) sorumluluk sahibi insanlar olarak bu hususta ebeveynlerin mesuliyet altında olduğunu ifade etmektedir (Buhârî, İstikrâz: 20). Çocuğun zayi edilmesi aile ve toplum için en büyük kayıptır. Ailenin, çocuğun suça sürüklenmesinin önünde en büyük faktör olduğuna işaret babında Peygamber (sav) “çocuklarınıza ikram ediniz ve edep ve terbiyesini iyi veriniz (Buhari, Edep: 18; İbn Mace, Edep: 3)” buyurarak ve bir babanın çocuğuna vereceği en güzel hediye terbiye olduğunu (Tirmizî, Birr: 33) ifade ederek, ailenin bu hususta ilk ve öncelikli sorumluluk sahibi kurum olduğunu ifade etmektedir. Fıtrat hadisi olarak bilinen hadise göre de (Buhârî, Tefsîr: 2; Müslim, Kader: 22), -her ne kadar bu hadis daha çok inanç açısından ele alınsa da- aslında çocuğun temiz ve nötr bir varlık olarak dünyaya geldiğini, onu daha çok çevresinin şekillendirdiğini haber vermektedir. Bu yönüyle de hadis bizlere, çocuğun suç

ortamından uzak tutulması gerektiğini belirtmektedir.

Kötü ortam koşullarından korunması için uygun olmayan vakitlerde dışarı çıkmaması tavsiyesi de çocukların suça sürüklenmemesi açısından ailelere yol göstericidir (Buhari, Eşribe: 22; Müslim, Eşribe: 97). Bütün bunlardan anlaşılmaktadır ki ahlaklı bir toplum yaratmak için, dine ve onun kazandırdığı değerlere şiddetle ihtiyaç vardır (Düzgün, 2013: 122) ve bu değerleri çocuğa aktaracak en önemli kurum ailedir. Böylece aile çocuğun suça sürüklenmesi karşısında koruyucu bir şemsiye vazifesi görecektir.

## SONUÇ YERİNE

Çocuklar suç davranışını, yaşamış oldukları yoksunluk ve kötü koşullar, mağduriyetler, karşılaştıkları şiddet ve benzeri durumlara bir tepki olarak ortaya koymaktadırlar. Aynı şekilde baba ve/ya anne yoksunluğuna, mağduriyetine karşı kendilerini bir ifade biçimi olarak da tepkisellik suça yönelmektedirler. Çocuk bazen suça yönelmekle çevresinden, toplumdaki intikam almaktadır. Çocuk suçluluğunun önlenmesinde çok önemli bir araç olan ailenin bağımsızlık sisteminin geliştirilmesi elzem görülmektedir. Bu sistemin geliştirilmesinde din, fonksiyonel bir enstrüman olabilir. Böylece toplumda ailenin kurumsal yapısı güçlendirildiği sürece, ailenin çocuğun suça karşı korunması karşısında eli güçlenecektir.

Bağımlılık yapan maddelerin kullanımı ve alkol, çocukların suça sürüklenmesinde çok büyük bir faktör olarak görülmektedir. Dolayısıyla çocukların bağımlılık yapan maddelere ulaşımının engellenmesi, suçun önlenmesi hususunda koruyucu tedbirler açısından oldukça önemlidir.

Çocuk suçluluğunun artışı ile ahlaki yapının aşırı derecede zayıflaması arasında bir bağ olduğunu söylemek mümkündür. Modernliğin, bilim ve kültürdeki artışın, suçluluğun azalmasında etkin rol oynadığını söylememize yetecek kadar

elimizde yeterli kanıtın mevcut olmadığını rahatlıkla ifade edebiliriz. Modernliğin, teknolojik gelişmenin, suçun azalmasında etkin rol oynadığına dair elimizde yeteri kadar kanıt olmayışı, bizleri toplumsal sorunların çözümünde diğer arayışlara yönlendirmektedir. Ailenin kurumsal yapısının güçlendirilmesi, çocuğun dini değerler açısından geliştirilmesi çocuğun suça sürüklenmemesi noktasında göz ardı edilmemelidir.

Modernliğin dayatmalarından olan geleneksel aile yapısından çekirdek aileye hatta tek ebeveynli aileye doğru dönüşüm, çocuğun sosyalleşmesinde, geleneksel değerleri benimsemesinde olumsuz tavır almasına sebebiyet vermektedir. Ailenin denetiminden uzaklaşan çocuk olumsuz şartlarla karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle ebeveynlerin çalışması, boşanmadan kaynaklanan ayrılık, ilgisizlik vb. sebeplerle yalnızlaşan çocuk, sokağın ve akranlarının olumsuz etkilerine karşı korumasız kalmakta ve suça sürüklenmesi daha kolaylaşmaktadır.

Sağlıksız toplum yapısı, çocuk suçluluğunun artışıdaki önemli

unsurlardan biridir. Toplumda modernleşme noktasında hızlı gelişim ve dönüşümü destekleyecek ve aynı düzeyde ilerleyecek moral dönüşüm ve gelişimin olmaması, değer yargılarında boşluk meydana getirmektedir. Bu manevi boşluk, özellikle çocukların yeni arayışlara yönelmesine kapı aralamakta ve onları kaos ortamına sürüklemektedir. Bu tehlikenin önüne geçmek için, çocuğun ahlaki karakterini dirençli hale getirmek gerekir. Bu noktada toplumun ahlaki durumunun yükseltilip sürdürülebilir bir seviyeye getirilmesi ve çocuğun böyle bir toplum ile etkileşiminin sağlanması önem arz etmektedir. Aile ve din kurumları, çocukların ahlaki sosyalleşmesini sağlayan en temel kurumlardır. Bireyin ahlaki sosyalleşmesi ise suça sürüklenmesi karşısında koruyucu bir faktör olacaktır. Çocuklar, suça sürükleyen olumsuzluklar karşısında dirençli birey olma yönünde mesafe katedeceklerdir. Böylece ayetin işaret ettiği “göz aydınlığı olacak” çocukların yetişmesi sağlanabilecektir (Furkan, 25/74).

## KAYNAKÇA

1. ARON, Raymond, *Sosyolojik Düşüncenin Evreleri*, Çev: Korkmaz Alemdar, Kırmızı Yayınları, 8. baskı, İstanbul, 2010.
2. BAUMAN, Zygmunt, *Sosyolojik Düşünmek*, Çev: Abdullah Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, 11. baskı, İstanbul, 2015.
3. BERGER, L. Peter, *Kutsal Şemsiye*, Çev: Ali Coşkun, Rağbet Yayınları, İstanbul, 2000.
4. BOYNUKALIN, Mehmet, “Suç” maddesi, DİA, C.37, s.453-457, İstanbul, 2009.
5. BUMİN, Kürşat, *Batı'da Devlet ve Çocuk*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2013.
6. CERTEL, Hüseyin, *Suçlularda Dine Dönüş*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.
7. ÇELİK, Celaleddin, *Geleneksel Şehir Dindarlığından Modern Kent Dindarlığına*, Hikmetevi Yayınları, İstanbul, 2013.
8. DÖNMEZER, Sulhi, *Toplumbilim*, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul, 1999.
9. DURKHEIM, Emile, *İntihar*, Çev: Özer OZANKAYA, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1986.
10. DURKHEIM, Emile, *İntihar*, Çev: Z. Zühre İlgelen, Pozitif Yayınları, İstanbul, 2013.

11. DURKHEIM, Emile, *Toplum Bilimsel Yöntemin Kuralları*, Çev: Cemal Bali Akal, Engin Yayıncılık, İstanbul, 1995.
12. DÜZGÜN, Şaban Ali, *Din, Birey ve Toplum*, Akçağ Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 2013.
13. GIDDENS, Anthony, *Sosyoloji*, Yay. Haz. Hüseyin Özel-Cemal Güzel, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000.
14. GÖLCÜKLÜ, Feyyaz, *Türkiye’de Çocuk Suçluluğu Hakkında Bir Araştırma*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1962.
15. GÜNAY, Ünver, *Din Sosyolojisi*, İnsan Yayınları, İstanbul, 1998.
16. GÜVEN, Selahattin, *Medyada Çocuk ve Toplumsal Gelişim*, Orient Yayınları, Ankara, 2015.
17. HEINZ, Wolfgang, “Çocuk ve Genç Suçluluğu,-Ceza Yasa Koyucusunun Harekete Geçmesini mi Bekliyor”-, Çev: Mustafa Ruhan Erdem, *Çocuklar Suç ve Ceza*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005.
18. JOHNSON, R. Byron, *Suç ve Suçluluğa Çözüm Üretmede Dini Kurumların Rolü*, Çev: Halide Aslan, *Din Sosyolojisi*, Der: Peter L. Clarke, İmge Kitabevi, Ankara, 2012.
19. LUTZ, Paul, *Çocuk Suçluluğu*, Çev: N. Franko, Adalet Bakanlığı Yayınları, Yeni Seri, Sayı:5, Yeni Cezaevi Matbaası, Ankara, 1965.
20. MALINOWSKI, Bronislaw, *Yabancı Toplumda Suç ve Gelenek*, Çev: Şemsa YeğİN, İthaki yayınları, İstanbul, 2016.
21. MARSHALL, Gordon, *Sosyoloji Sözlüğü*, Çev: Osman Akınhay, Derya Kömürcü, Bilim ve Sanat yayınları, Ankara, 1999.
22. ÖZYURT, Cevat, *Çocuk Sosyolojisi*, Aile Sosyolojisi, Ed: Kadir CANATAN, Ergün YILDIRIM, Açılım Kitap, İstanbul, 2013.
23. SUBAŞI, Necdet, *Dinî Sosyaliteler*, Tezkire Yayıncılık, İstanbul, 2014.
24. WACH, Joachim, *Din Sosyolojisi*, Çev: Ünver Günay, İFAV Yayınları, İstanbul, 1995.
25. YAPICI, Asım, *Ruh Sağlığı ve Din*, Karahan Kitabevi, Adana, 2007.
26. YAVUZER, Haluk, *Çocuk ve Suç*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2013.
27. YELKEN, Ramazan, “Çocuk Suçluluğunun Önlenmesinin Temeli Olarak Uluslararası Çocuk Sözleşmeleri ve Aileye Verilen Önem”, Aile Sosyolojisi, Ed: Kadir CANATAN, Ergün YILDIRIM, Açılım Kitap, İstanbul, 2013.
28. YENİSEY, Feridun, “Genç Ceza Hukukunun Yeniden Yapılandırılması Hakkında Bazı Düşünceler”, *Çocuklar Suç ve Ceza*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005.
29. YÖRÜKOĞLU, Atalay, *Çocuk Ruh Sağlığı –Çocuğun Kişilik Gelişimi ve Ruhsal Sorunları- Özgür Yayınları*, 26. baskı, İstanbul, 2003.
30. YÖRÜKOĞLU, Atalay, *Çocuk ve Suç*, Remzi Kitabevi, 15. basım, İstanbul, 2013.

## TÜRK MİLLİ ERKEK FUTBOL TAKIMINA ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMLERİ İLE FUTBOLCU SEÇİMİ<sup>1</sup>

### FOOTBALL PLAYER SELECTION TO TURKISH NATIONAL MEN'S SOCCER TEAM WITH MULTI-CRITERIA DECISION MAKING

Meltem KARAATLI\*, Okan DAĞ\*\*

\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, meltemkaraatli@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7403-9587>

\*\* Dr. Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Üniversitesi, İşletme Bölümü, okandaq@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9756-722X>

#### ÖZ

Karar verme olgusu hayatın herhangi bir kesiminde karşımıza çıkan bir durumdur. Karar verme pozisyonunda bulunan kişiler, işletmeler ve kurumlar gerçek hayatta konumları gereği birbiri ile çelişen kriterleri değerlendirerek bir karar vermek durumunda kalabilmektedirler. Bu koşullarda en doğru karara varabilmek için bilimsel yöntemlerden yararlanılabilir. Bu amaçla Çok Kriterli Karar Verme yöntemleri kullanılabilir.

Bu çalışmada Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemleri ile Türk Milli Erkek Futbol Takımı'na Futbolcu Seçimi yapılmıştır. Bu amaçla; 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016, 2016/2017 sezonları dikkate alınarak futbol otoriteleri ile yapılan görüşmeler doğrultusunda futbolculara ilişkin Türk Futbolcuların yaşı, piyasa değeri, bağlı oldukları kulüplerdeki aldığı süreler, yaptıkları asist sayısı, attıkları gol sayısı, oynadıkları maç sayısı, gördükleri sarı ve kırmızı kart sayıları gibi kriterler belirlenmiştir.

Çalışmada öncelikle AHP (Analitik Hiyerarşi Prosesi) yöntemi kullanılarak kriterlerin ağırlıkları hesaplanmış; daha sonra TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution), GRA (Grey Relational Analysis) ve COPRAS (COMplex PROportional Assesment) yöntemleri uygulanmış ve ardından BORDA SAYIM yöntemi kullanılarak nihai bir sonuç belirlenerek bir Milli Takım önerisinde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Çok Kriterli Karar Verme, TOPSIS, GİA, COPRAS, BORDA SAYIM Yöntemi.

**Jel Kodları:** C6, C60, C69

#### ABSTRACT

Decision making notion is a fact that we encounter every moment of life. Individuals, businesses and institutions who are in decision-making positions in real life may have come to a decision by evaluations due to their work about criteria which are on different measures with each other. In this case, scientific methods are used to provide the most accurate decision. For this purpose Multi Criteria Decision Making methods can use.

In this study; selection football player to Turkish National Football Team made with multi-criteria decision making methods. For this purpose; has benefited from data of the seasons 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016, 2016/2017. Number of games played by football players, time taken by football player, taken / eaten by the number of goals, number of assist, the number of red / yellow cards shown by football player were determined as a criteria in accordance with discussions with football authorities.

<sup>1</sup> Bu makale, Okan Dağ'ın aynı isimli Yüksek Lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

*In this study; first of all weights of criteria were determined with AHP (Analytic Hierarchy Process) method. Subsequently data of football player were calculated with the aid of TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution), GRA (Grey Relational Analysis) and COPRAS (COmplex PROportional Assesment) methods and then a final result was determined by using the Borda Count Method and a national team proposal was made.*

**Keywords:** Multi Criteria Decision Making, TOPSIS, GRA, COPRAS, Borda Count Method.

**Jel Codes:** C6, C60, C69

## 1. GİRİŞ

“Karar verme” seçim yapma davranışı olarak tanımlanabilir (Connor ve Becker, 2003: 155). Karar verme eylemi, bir gereksinimi giderecek çeşitli nesnelere olduğu ya da gereksinimi gidereceği düşünülen belli bir nesneye götüreceği birden fazla yol olduğu zaman, yaşanan problemi gidermek için yapılan seçim olarak da ifade edilmektedir. Karar verme, problemin belirlenmesi ve problemin çözülmesi davranışı olarak da tanımlanmaktadır (Gore, 1995: 19).

Karar verme pozisyonunda bulunan kişiler, işletmeler ya da kurumlar karar verme aşamasında alternatifleri değerlendirirken birbiriyle çelişen birden fazla kriterle karşılaşabilirler. Nihai karara varabilmek için tüm kriterleri dikkate alan Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) Yöntemleri kullanılabilir.

ÇKKV, karar vericinin sayılabilir sonlu ya da sayılamaz sayıda seçenekten oluşan bir küme içinde en az iki kriter kullanarak yaptığı seçim işlemi olarak tanımlanabilir (Ersöz ve Kabak, 2010: 99).

ÇKKV’ de seçim süreci iki aşamadan oluşmaktadır: ilk aşamada bütün hedeflere ve karar alternatiflerine göre verilen hükümler bir araya getirilmektedir. İkinci aşamada ise bir araya getirilen hükümler içerisinde karar alternatiflerinin derecelendirilmesi yapılmaktadır ve bu derecelendirmeye göre de en uygun karar verilmektedir (Aytaç ve Gürsakar, 2015: 250).

Çok kriterli karar verme problemlerinin temel amacı ilgili tüm kriterler açısından en yüksek seviyede memnuniyeti sağlayan en

iyi alternatifi belirleyebilmektir (Chatterjee ve Chakraborty, 2012: 385).

Literatürde ÇKKV ile yapılan birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmada kullanılan yöntemlerin yer aldığı bazı çalışmalar şöyle sıralanabilir:

**AHP ile yapılan çalışmalar:** Douligeris ve Pereira, Alternatif Teknoloji Değerlendirmesi (1994: 241-250), Gaudenzi ve Borghesi, Tedarik Zinciri (2006: 114-136), Radivojević ve Gajović, Tedarik Zinciri Yönetimi (2013: 337-352), Tam ve Tummela, Satıcı Seçimi (2001: 171-182), Kumar, Parashar ve Haleem, Endüstrilerin Sınıflandırılması (2009: 355-362).

**TOPSIS ile yapılan çalışmalar:** Ghosh, Fakülte Performanslarını Değerlendirilmesi (2001: 63-70), Bhutia ve Phipon, Tedarikçi Seçimi (2012: 43-50), Markoviç, İş Problemleri Çözümü (2010: 117-143), Kabir ve Hasin, Seyahat Acentelerinin Değerlendirilmesi (2012: 169-185), Sun, Performans Değerlendirme Modelleri (2010: 7745-7754).

**GİA ile yapılan çalışmalar:** Chan ve Tong, Metodoloji Gereksinimi (2007: 1539-1546), Muthuramalingam ve Mohan, Elektrikli Boşaltım Makineleri (2013: 471-475), Ecer ve Günay, Finansal Performansların Ölçümü (2014: 35-48), Doğan, Banka Finansal Performanslarının Değerlendirilmesi (2013: 215-225), Karaatlı, Ömürbek, Budak ve Dağ, Yaşanabilir İllerin Sıralanması, (2015: 215-228).

**COPRAS ile yapılan çalışmalar:** Stojanov ve Ugrinov, Isınma Alternatifleri (2013:

419-422), Rezaeiniva, Zolfani ve Zavadskas, Sera Gazı Yerleşimi (2012: 188-200), Gorabe, Pawar ve Pawar, En İyi Robotun Seçilmesi (2014: 140-143), Popoviç, Stanujkiç ve Stojanoviç, Yatırım Projeleri Seçimi (2012: 257-269), Petkoviç, Madiç ve Radenkoviç, En Uygun NCMP Seçimi (2015: 229-235).

#### **BORDA SAYIM ile yapılan çalışmalar:**

Akyüz ve Aka, Tedarikçi Performanslarının Değerlendirilmesi (2017: 28-46), Kabaş, Ülkeler Arasındaki Yoksulluk Sıralamaları (2007: 375-394), Kılıç ve Çerçioğlu, TCDD İltisak Hatları (2016: 211-220), Çakır ve Perçin, Lojistik Firmaların Değerlendirilmesi (2013: 449-459), Supçiller ve Deligöz, Tedarikçi Seçimi (2018: 355-368).

**Futbol ile ilgili yapılan ÇKKV çalışmaları:** Çatı, Eş ve Özevin, Futbol Takımlarının Finansal ve Sportif etkinliklerinin ÇKKV Yöntemleri ile Analizi (2017:199-222), Ünal, Bulanık ÇKKV Yöntemleri ile Oyuncu Seçimi, Yayınlanmamış YL Tezi (2011), Acun ve Eren, Forvet Oyuncularının Performansının ÇKKV Yöntemleri İle Değerlendirilmesi, (2015:13-29), Karaatlı, Ömürbek ve Köse, Futbolcu Performanslarının ÇKKV Yöntemleri İle Değerlendirilmesi, (2014, 25-61), Demircanlı ve Kundakçı, Futbolcu Transferlerinin ÇKKV Yöntemleri İle Değerlendirilmesi (2015:105-129).

Bu çalışmada ise Türk Milli Erkek Futbol Takımı'na futbolcu seçimi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Türk Futbolcuların yaşı, piyasa değeri, bağlı oldukları kulüplerdeki aldığı süreler, yaptıkları asist sayısı, attıkları gol sayısı, oynadıkları maç sayısı, gördükleri sarı ve kırmızı kart sayıları gibi kriterler uzman görüşleri dikkate alınarak belirlenmiştir. Belirlenen kriterler AHP (Analitik Hiyerarşi Prosesi) ile ağırlıklandırıldıktan sonra TOPSIS (Technique For Order Preference By Similarity to Ideal Solution), GİA (Grey Relational Analysis) ve COPRAS (COMplex PROportional ASsesment) yöntemleri kullanılarak sıralanmış ve daha sonra BORDA SAYIM

yöntemi kullanılarak üç yöntemin sonuçları birleştirilmiştir.

## **2. ÇALIŞMADA KULLANILAN YÖNTEMLER**

Bu çalışmada AHP yöntemi ile kriter ağırlıkları belirlenmiş TOPSIS, GİA ve COPRAS yöntemleri ile futbolcu seçimi yapılmıştır. Nihai karara varabilmek için üç yöntemin sonuçları BORDA SAYIM yöntemi uygulanarak birleştirilmiştir.

### **2.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Yöntemi**

AHP yöntemi, alternatiflerin ortak bir kritere göre ikili karşılaştırma esasına dayanmaktadır. (Saaty, 1990: 9-10).

AHP yönteminin adımları aşağıdaki gibidir:

#### **Adım 1. Hiyerarşinin Oluşturulması;**

**Adım 2. İkili Karşılaştırmalar;** Analitik Hiyerarşi Prosesinin temeli ikili karşılaştırmalara dayanmaktadır. Kriterlerin ve kriterler açısından karar seçenekleri, karar verici veya karar vericiler tarafından birbirleri ile ikili karşılaştırmaları yapılır (Saaty, 2008: 257).

**Adım 3. Önceliklerin Hesaplanması;** Bu aşamada herhangi iki kriterin veya karar seçeneklerinin karşılaştırılmasında, karşılaştırma değeri  $x$  ise bunun tersi karşılaştırma değeri  $1/x$ ' dir.  $a_{12} = 3$  ise  $a_{21} = 1/3$ 'dür (Ömürbek vd., 2014: 52).

$$A = | a_{ij} |_{n \times n} \quad (1)$$

Karar kriterlerinin, ikili karşılaştırma matrisinden 2 numaralı eşitlik kullanılarak B matrisi elde edilir

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad (2)$$

$$B = | b_{ij} |_{n \times n} \quad (3)$$

B matrisinden 4 numaralı eşitlik kullanılarak karar kriterlerinin ağırlık puanları vektörü elde edilir.

$$W_i = \frac{\sum_{j=1}^n b_{ij}}{n} \quad (4)$$

$$W_i = | w_i |_{n \times 1} \quad (5)$$

Karar vericinin, karar kriterlerinin ve karar seçeneklerinin ikili karşılaştırmalarının tutarlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla tutarlılık oranı hesaplanmaktadır. Tutarlılık oranının düşük olması, karar vericinin ikili karşılaştırmalardaki kararlarının tutarlı olduğunu, yüksek olması tutarsız olduğunu gösterir. % 10'a kadar olan tutarlılık değeri kabul edilebilir. Eğer bu oran % 10'dan büyük ise karar verici ikili karşılaştırmalardaki kararlarını yeniden gözden geçirmelidir. Tutarlılık oranı eşitlik (6), (7) ve (8) ile hesaplanır. RI, rassal tutarlılık indeks (Random Consistency Index) değeridir (Saaty ve Vargas, 2000: 9, Ömürbek vd., 2014: 52).

$$\lambda = AW \quad (6)$$

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (7)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (8)$$

## 2.2. TOPSIS Yöntemi

Hwang ve Yoon tarafından 1981 yılında TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) Yöntemi geliştirilmiştir.

Yöntem ardışık adımlar dizisi olarak sunulmuştur (Hwang ve Yoon, 1996: 39-41):

**Adım 1: Karar Matrisinin Normalize Edilmesi;**  $r_{ij}$  işlemi için vektör normalizasyonu yapılmıştır.

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}} \quad i = 1, \dots, m; \quad j = 1, \dots, n. \quad (9)$$

**Adım 2: Ağırlıklandırılmış Normalize Edilmiş Karar Matrisinin Formülize Edilmesi;**

$$v_{ij} = W_j * r_{ij}, \quad i = 1, \dots, m; \quad j = 1, \dots, n. \quad (10)$$

•  $W_j$ ;  $j$ ' ninci niteliğin ağırlığıdır.

**Adım 3: Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözümlerin Belirlenmesi;**  $A^*$  ve  $A^-$  ağırlıklı normalize edilmiş değerler olarak tanımlanmıştır.

$$A^* = \{v_1^*, v_2^*, \dots, v_j^*, \dots, v_n^*\} \quad (11)$$

$$= \{(\max_{i=1, \dots, m} v_{ij} \mid j \in J_1), (\min_{i=1, \dots, m} v_{ij} \mid j \in J_2)\}$$

$$A^- = \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_j^-, \dots, v_n^-\} \quad (12)$$

$$= \{(\min_{i=1, \dots, m} v_{ij} \mid j \in J_1), (\max_{i=1, \dots, m} v_{ij} \mid j \in J_2)\}$$

•  $J_1$  fayda nitelikler dizisi;  $J_2$  maliyet nitelikler dizisidir.

**Adım 4: Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözümünden Her Bir Alternatifin Uzaklığının Hesaplanması;** Alternatifler arasındaki ayırım  $n$  boyutlu Euclidean mesafesi tarafından ölçülebilmektedir. Pozitif ideal çözüm  $A^*$  için;

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2}, \quad i = 1, \dots, m. \quad (13)$$

Benzer şekilde negatif ideal çözüm  $A^-$  için;

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}, \quad i = 1, \dots, m. \quad (14)$$

**Adım 5: Her Bir Alternatifin Pozitif İdeal Çözüme Benzerliklerin Hesaplanması;**

$$C_i^* = S_i^- / (S_i^* + S_i^-), \quad i = 1, \dots, m. \quad (15)$$

$$0 \leq CC_i \leq 1$$

**Adım 6:  $CC_i$  Değerlerinin Karşılaştırılması ve Alternatiflerin Sıralanması;** Bu aşamada TOPSIS uygulamasındaki kurala göre elde edilen değerler büyükten küçüğe doğru sıralanmaktadır.

## 2.3. Grey Relational Analysis (GRA)

Grey Relational Analysis (GRA), 1982 yılında Deng Joung tarafından başlatılan Gri Sistem Teorisinin bir üyesidir. Gri sistemin amacı, belirsiz bilgilerin olduğu veya hiçbir bilginin olmadığı durumlarda karar verilmesini sağlamaktır (Deng, 1989: 3).



GRA yönteminin adımları şu şekildedir (Lee ve Lin, 2011: 2551-2556, Karaatlı, vd., 2015: 219):

**Adım 1: Karar Matrisinin Oluşturulması:** m sayıda alternatif ve n sayıda kriter için i. alternatif  $y_i=(y_{i1}, y_{i2}, \dots, y_{ij}, \dots, y_{in})$ , şeklinde açıklanır. Burada  $y_{ij}$  i. alternatifin j. kriter değerinin performansını gösterir.

**Adım 2: Verilerin Normalize Edilmesi:** Bu aşamada karar matrisi veri tekdüzeliğinin sağlanması için standartlaştırılır yani normalize edilir. Normalizasyon için 16, 17 ve 18 numaralı eşitlikler kullanılır. 16 numaralı eşitlik en büyük değer katkısı daha çok ise, 17 numaralı eşitlik en küçük değer katkısı daha iyi ise, 18 numaralı eşitlik  $y_j^*$  değeri yani arzu edilen değere yakın olması için kullanılır.

$$x_{ij} = \frac{y_{ij} - \min\{y_{ij}, i=1,2, \dots, m\}}{\max\{y_{ij}, i=1,2, \dots, m\} - \min\{y_{ij}, i=1,2, \dots, m\}} \quad i=1,2, \dots, m; j=1,2, \dots, n \quad (16)$$

$$x_{ij} = \frac{\max\{y_{ij}, i=1,2, \dots, m\} - y_{ij}}{\max\{y_{ij}, i=1,2, \dots, m\} - \min\{y_{ij}, i=1,2, \dots, m\}} \quad i=1,2, \dots, m; j=1,2, \dots, n \quad (17)$$

$$x_{ij} = \frac{|y_{ij} - y_j^*|}{\max\{\max\{y_{ij}, i=1,2, \dots, m\} - y_j^*, y_j^* - \min\{y_{ij}, i=1,2, \dots, m\}\}} \quad (18)$$

**Adım 3: Gri İlişki Katsayısının Hesaplanması:** Bütün performans değerleri [0,1] aralığına getirildikten sonra üçüncü aşama başlar. Bu aşamada i alternatifinin j kriteri için  $x_{ij}$  değerine sahipse herhangi bir alternatifin 1 değerine yakınlığı ya da 1'e eşitliği için gri ilişki üretme prosedürü süreci başlar. Bunun anlamı i. alternatifin performansı j. kriter için en iyisidir. Bir alternatifin bütün performans değerleri 1 eşit ya da yakınsa o alternatif en iyi seçim olacaktır. Bu çalışmada referans serisi  $x_0$  olarak gösterilir ( $x_{01}, x_{02}, \dots, x_{0j}, \dots, x_{0n}$ ) = (1,1, ..., 1, ..., 1) ve alternatifin karşılaştırılabilir seriyeye en yakın referans serisini bulmayı amaçlar.

Gri ilişki katsayısını hesaplamak demek  $x_{ij}$  'nin  $x_{0j}$  'ye ne kadar yakın olduğunu

bulmak demektir. Gri ilişki katsayısı eşitlik 19'da olduğu gibi hesaplanır.

$$Y(x_{0j}, x_{ij}) = \frac{\Delta_{min} + \xi \Delta_{max}}{\Delta_{ij} + \xi \Delta_{max}} \quad i=1,2, \dots, m, j=1,2, \dots, n \quad (19)$$

Eşitlik 19'daki  $Y(x_{0j}, x_{ij})$ ,  $x_{0j}$  ve  $x_{ij}$  arasındaki gri ilişki katsayısıdır.

$$\Delta_{min} = \min\{\Delta_{ij}, i=1,2, \dots, m; j=1,2, \dots, n\}, \Delta_{ij} = |x_{0j} - x_{ij}|,$$

$$\Delta_{max} = \max\{\Delta_{ij}, i=1,2, \dots, m; j=1,2, \dots, n\}$$

$\xi$  değeri, [0,1] aralığında olan ve ayırım katsayısı olarak nitelendirilen bir katsayıdır. Genellikle literatürde 0,5 olarak alınmaktadır. Farklı katsayı değerleri de kullanılabilir.

**Adım 4: Gri İlişki Derecelerinin Hesaplanması:** Gri ilişki derecesi 21 numaralı eşitlik yardımıyla hesaplanır.

$$\Gamma(x_0, x_i) = \sum_{j=1}^n w_j Y(x_{0j}, x_{ij}) \quad (21)$$

Son olarak gri ilişki derecelerinin sıralaması yapılmaktadır. Gri ilişki derecesi referans seri ile karşılaştırılan seri arasındaki benzerlik derecesini göstermektedir. Her bir kriter açısından karşılaştırılan seriler arasında herhangi biri tarafından gerçekleştirilen en iyi performans referans serisini göstermektedir. Bir alternatif için karşılaştırılabilir seri referans serisi ile en yüksek gri ilişki derecesini alırsa, referans serisine çok benzerdir denir ve o alternatif en iyi seçim olmaktadır. Gri ilişki derecesinde alternatifler büyük derecelerden küçük derecelere doğru sıralanmaktadır.

#### 2.4. COPRAS Yöntemi

COPRAS tercih sıralama yöntemi Zavadskas ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntem karşılıklı çatışan kriterlerin varlığı altında mevcut alternatiflerin önem ve fayda derecelerinin doğrusal ve orantılı bağımlılıklarını varsaymaktadır. Yöntem farklı kriter ve karşılık gelen kriter ağırlıklarına göre alternatiflerin performanslarını hesaplamaktadır. Bu yöntem, ideal ve ideal

olmayan çözümleri göz önünde bulundurarak en iyi kararı seçmektedir (Zavadskas, vd., 2008: 85-93).

COPRAS yönteminin adımları aşağıdaki gibidir (Chatterjee, vd., 2011: 853):

**Adım 1: İlk Karar Matrisi (X)' nin Geliştirilmesi;**

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad \text{mxn} \quad = \quad (22)$$

$x_{ij}$ ; j' inci kriter üzerinde i' inci alternatifin performans değeri; m rakip alternatiflerin sayısı, n ise kriter sayısıdır.

**Adım 2: Normalize Edilmiş Karar Matrisi;**

$$R = [r_{ij}] \text{ mxn} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}} \quad (23)$$

**Adım 3: Ağırlıklandırılmış Karar Matrisi (D)' nin Belirlenmesi;**

$$D = [y_{ij}] \text{ mxn} = r_{ij} * w_j \quad (i=1,2,\dots,m; j=1,2,\dots,n) \quad (24)$$

$r_{ij}$ ; j' inci karar üzerinde i' inci alternatifin normalize edilmiş performans değeri ve  $w_j$ ; j' inci kriterin ağırlığıdır. Her bir kriterin boyutsuz ağırlıklandırılmış normalize edilmiş değerler toplamı daima bu kriterlerin ağırlığına eşittir.

$$\sum_{i=1}^m y_{ij} = w_j \quad (25)$$

**Adım 4: Her Alternatif İçin  $S_{+i}$  ve  $S_{-i}$  Değerlerinin Hesaplanması;**

Ağırlıklandırılarak normalize edilmiş değerlerin toplamları faydalı ve faydalı olmayan nitelikler için hesaplanmaktadır. Altta ki fiyat gibi faydalı olmayan niteliklerin değeridir. Öte yandan; üstteki kalite gibi faydalı niteliklerin değeridir. Dahası ise amaca ulaşmaktır.

Bu toplamlar eşitlik 26 ve eşitlik 27 kullanılarak hesaplanmıştır:

$$S_{+i} = \sum_{j=1}^n y_{+ij} \quad (26)$$

$$S_{-i} = \sum_{j=1}^n y_{-ij} \quad (27)$$

$y_{+ij}$  ve  $y_{-ij}$  faydalı ve faydalı olmayan değerler için sırasıyla ağırlıklı normalize edilmiş değerlerdir.

$S_{+i}$  değerinin büyüğü daha iyi bir alternatiftir ve  $S_{-ij}$  değerinin düşüğü daha iyi bir alternatiftir.  $S_{+i}$  ve  $S_{-i}$  değerleri her bir alternatif tarafından amaca ulaşma derecesinin elde edilmesidir. Her durumda alternatiflerin pozitif  $S_{+i}$ ' lerin ve negatif  $S_{-i}$  ' lerin toplamları daima sırasıyla aşağıdaki denklemler yardımıyla faydalı ve faydalı olmayan niteliklerin ağırlıklar toplamına eşittir. Eşitlik 28 ve 29' da görülmektedir

$$S_{+} = \sum_{i=1}^m S_{+i} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n y_{+ij} \quad (28)$$

$$S_{-} = \sum_{i=1}^m S_{-i} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n y_{-ij} \quad (29)$$

**Adım 5: Alternatiflerin Göreceli Önemlerinin veya Önceliklerinin Belirlenmesi;** Aday alternatiflerin öncelikleri  $Q_i$  temel alınarak belirlenmektedir.  $Q_i$  değeri büyük olan alternatifin önceliği daha yüksektir. Bir alternatifin göreceli önem değeri alternatif tarafından elde edilen memnuniyet derecesini göstermektedir. En yüksek göreceli önem değerine ( $Q_{max}$ ) sahip alternatif, diğer aday alternatifler arasındaki en iyi seçimdir.

Göreceli önem değeri, i' inci alternatifin  $Q_i$  değeri aşağıdaki gibi elde edilmektedir:

$$Q_i = S_{+i} + \frac{S_{-min} \sum_{i=1}^m S_{-i}}{S_{-i} \sum_{i=1}^m \left( \frac{S_{-min}}{S_{-i}} \right)} \quad (i=1,2,\dots,m) \quad (30)$$

$S_{-min}$ ;  $S_{-i}$  değerlerinin en küçüğüdür.

**Adım 6: i' inci Alternatif İçin Nicel Fayda ( $P_i$ )' nin Hesaplanması;** Bir Alternatifin fayda derecesi doğrudan onun göreceli önem değeri ( $Q_i$ ) ile alakalıdır. Alternatifin fayda değeri, aday alternatiflerin sıralanmasında öncülük yapmaktadır.

Fayda değerinin hesaplanması eşitlik 31' de görülmektedir. Buradaki  $Q_{max}$ , en yüksek göreceli önem değerini ifade etmektedir. Aday alternatiflerin fayda değerleri %0 ile %100 aralığındadır.

$$P_i = \left[ \frac{Q_i}{Q_{max}} \right] \times 100 \quad (31)$$

## 2.5. BORDA SAYIM Yöntemi

Sosyal seçim teorisindeki oylama tekniklerinden biri olan Borda Sayım yöntemi 1784 yılında Jean-Charles de Borda tarafından ortaya atılmıştır. Modern seçim sistemlerinin gelişiminde önemli payı olan Borda Sayım yöntemi alternatifleri karar vericilerin bireysel tercihlerinin toplamına göre sıralamayı hedefleyen bir yöntemdir (Lamboray, 2007). Borda Sayım yöntemi, iki veya daha fazla sıralama şeklini tek bir sıralamaya indirgeyen veri birleştirme yöntemlerinden bir tanesidir (Nuray ve Can, 2006: 598).

Borda Sayım tekniğinde karar vericiler tarafından genel olarak en az tercih ettiği alternatifte bir puan; alternatif sayısı  $n$  ile gösterilmek üzere en çok tercih edilen alternatifte ise  $n-1$  puan verilmektedir. Alternatifte ait her bir borda değerinin toplanmasıyla alternatif borda skoru oluşmaktadır. Alternatifler elde ettikleri borda skorlarına göre sıralanmaktadır (Ludwin, 1978: 85).

## 3. UYGULAMA

Bu çalışmada geçtiğimiz 2011/2012-2012/2013-2013/2014-2014/2015-2015/2016-2016/2017 sezonlarına ait futbolcu verilerinden yararlanılarak Türk Millî Erkek Futbol Takımı'na futbolcu seçimi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada "transfermarkt" adlı internet sitesinden elde edilen *birinci ligde oynayan futbolculara ait verileri* kullanılmış ve beş

dönemlik verinin ortalaması alınmıştır. Çalışmada Türk Futbolcuların yaşı, piyasa değeri, bağlı oldukları kulüplerdeki aldığı süreler, yaptıkları asist sayısı, attıkları gol sayısı, oynadıkları maç sayısı, gördükleri sarı ve kırmızı kart sayısı gibi kriterler uzman görüşleri dikkate alınarak belirlenmiştir. Her mevki için bir değerlendirme yapılacağı için kaleci mevki için 7 (yedi), diğer mevkiiler için 8 (sekiz) adet kriter AHP (Analitik Hiyerarşi Prosesi) yöntemi ile ağırlıklandırılmıştır. Ağırlıklandırma işleminde "Expert Choise" programı kullanılmıştır. Ağırlıklandırma aşamasından sonra, Microsoft Excel 2010" programı kullanılarak TOPSIS, GİA ve COPRAS uygulanarak bir sıralama elde edilmiş ve daha sonra BORDA SAYIM yöntemi kullanılarak üç yöntemin sonuçları birleştirilmiştir.

### 3.1. AHP İle Kriter Ağırlıklarının Belirlenmesi

Çalışmada ilk olarak AHP yöntemi ile yaş, piyasa değeri, kulübünde aldığı süre, kulübünde attığı gol sayısı, kulübünde yaptığı asist sayısı, kulübünde oynadığı maç sayısı, kulübünde gördüğü sarı kart sayısı ve kulübünde gördüğü kırmızı kart sayısı kriterleri futbol otoriteleri tarafından değerlendirilerek kriterler arasında bir önem sırası oluşturulmuştur. Bu önem sırası her mevki için ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Kaleci mevki için AHP Yöntemi ile elde edilen kriter ağırlıkları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Kaleci Mevkii İçin AHP Yöntemi İle Elde Edilen Kriter Ağırlıkları

KRİTERLER	YAŞ	P.D.	K.A.S.	K.Y.G.S.	K.O.M.S.	K.G.S.K.	K.G.K.K.
KALECİ	0,0798	0,0628	0,2675	0,1541	0,2841	0,0605	0,0914

Diğer mevkiler için AHP Yöntemi İle elde edilen kriter ağırlıkları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Diğer Mevkiler İçin AHP Yöntemi İle Elde Edilen Kriter Ağırlıkları

KRİTERLER	YAŞ	P.D.	K.A.S.	K.A.G.S.	K.Y.A.S.	K.O.M.S.	K.G.S.K.	K.G.K.K.
SAĞ BEK	0,0942	0,0724	0,2148	0,0826	0,1696	0,2349	0,0627	0,0689
STOPER	0,0938	0,0590	0,1617	0,1069	0,1426	0,3016	0,0690	0,0654
SOL BEK	0,0806	0,0469	0,2021	0,0823	0,2409	0,2144	0,0590	0,0740
SAĞ AÇIK	0,0636	0,0405	0,1740	0,1221	0,1983	0,2760	0,0532	0,0724
ORTA SAHA	0,0580	0,0470	0,1867	0,1411	0,2419	0,2227	0,0447	0,0579
ÖNLİBERO	0,0693	0,0512	0,1921	0,1556	0,2286	0,1822	0,0485	0,0725
SOL AÇIK	0,0774	0,0534	0,1870	0,1368	0,2637	0,1586	0,0551	0,0680
FORVET	0,0529	0,0439	0,1119	0,3497	0,2126	0,1378	0,0354	0,0558

### 3.2. TOPSIS, GRA, COPRAS VE BORDA SAYIM Yöntemlerinin Uygulanması

Çalışmanın bu bölümünde her mevkii için ayrı ayrı oluşturulmuş karar matrisleriyle birlikte, TOPSIS, GRA, COPRAS Yöntemlerinin uygulanmasından sonra elde

edilen sıralama ile birlikte, her üç yöneme göre BORDA Puanları, Toplam BORDA Puanı ve Toplam BORDA Puanına göre yapılan nihai sıralama sonuçları verilmiştir.

Kaleci Mevkii için oluşturulan karar matrisi Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Kaleci Mevkii İçin Oluşturulan Karar Matrisi

KALECİLER	YAŞ	P.D.	K.A.S.	K.Y.G.	K.O.M.	K.G.S.K.	K.G.K.K
Volkan Demirel	36	65	3423,00000	34,33333	38,16667	4,66667	0,16667
Onur Recep Kıvrak	30	250	2245,83333	26,66667	25,16667	2,33333	0,00000
Gökhan Değirmenci	29	30	1335,80000	22,40000	15,00000	1,40000	0,20000
Ertuğrul Taşkıran	28	5	1574,66667	25,83333	17,83333	1,50000	0,16667
Korcan Çelikay	30	15	1011,80000	15,20000	11,60000	0,00000	0,00000
Çenk Gönen	30	20	1215,50000	16,83333	13,83333	1,33333	0,00000
Tolga Zengin	34	25	2571,33333	29,50000	29,33333	2,33333	0,16667
Ramazan Köse	30	100	2175,50000	32,33333	24,33333	1,83333	0,16667
Sinan Bolat	29	120	1465,33333	24,00000	16,33333	2,00000	0,00000
Volkan Babacan	29	300	2628,50000	29,75000	29,25000	0,50000	0,25000
Mert Günok	29	40	1112,66667	16,00000	12,33333	0,66667	0,00000
Serkan Kırıntılı	33	80	2075,00000	29,50000	23,00000	0,83333	0,00000
Harun Tekin	28	250	1730,33333	25,83333	19,33333	0,83333	0,16667
Eray Işcan	26	20	212,80000	3,00000	2,80000	0,40000	0,00000
Zülküf Özer	30	3	1436,00000	34,00000	16,00000	0,00000	0,00000
Emrah Tuncel	30	15	850,00000	13,33333	9,33333	0,33333	0,00000
Nihat Şahin	28	15	3756,66667	13,16667	8,33333	1,00000	0,00000
Oğuz Dağlaroğlu	38	5	2520,00000	38,33333	28,00000	2,66667	0,00000
Ferhat Kaplan	29	40	859,33333	11,33333	9,66667	0,66667	0,00000
Ufuk Ceylan	31	5	536,66667	5,83333	7,66667	0,00000	0,00000
Zeki Ayvaz	28	5	129,25000	2,50000	1,50000	0,00000	0,00000
Kaya Tarakçı	37	3	1224,00000	14,00000	13,75000	1,75000	0,00000
Fatih Öztürk	31	25	929,00000	15,00000	10,50000	0,50000	0,00000
Eray Birmican	29	10	577,75000	8,50000	6,50000	0,75000	0,00000
Ahmet Şahin	40	3	1388,50000	19,50000	16,00000	0,00000	0,25000
Hakan Arıkan	35	10	1453,00000	21,16667	18,83333	2,16667	0,00000
Bora Körk	38	5	918,80000	12,00000	10,60000	0,80000	0,00000
Ozan Özenci	25	10	279,33333	3,66667	4,00000	0,00000	0,00000
Kayacan Erdoğan	30	10	638,75000	7,00000	8,00000	0,50000	0,25000
Muammer Yıldırım	27	40	1755,00000	31,33333	19,66667	1,66667	0,66667

Sağ Bek Mevkii için oluşturulan karar matrisi Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: Sağ bek Mevkii İçin Oluşturulan Karar Matrisi

SAĞ BEKLER	YAŞ	P.D.	K.A.S.	K.A.G.	K.Y.A.	K.O.M.S.	K.G.S.K.S.	K.G.K.K.S.
Gökhan Gönül	33	150	3066,16667	1,16667	5,00000	35,83333	4,83333	0,16667
Veysel Sarı	29	65	2560,33333	2,00000	2,16667	32,00000	9,33333	0,50000
Tarik Çamdal	27	20	1229,60000	0,00000	0,20000	17,40000	2,20000	0,00000
Şener Özbayraklı	28	200	2968,16667	0,83333	4,50000	35,33333	5,33333	0,83333
Serdar Kurtuluş	30	25	2123,50000	0,33333	0,83333	24,83333	5,33333	0,16667
Sabri Sanoğlu	33	40	2199,33333	1,00000	3,66667	31,50000	3,50000	0,33333
Koray Altınay	26	40	2196,25000	0,00000	1,00000	28,50000	8,25000	1,00000
Serkan Balcı	34	10	3129,80000	0,20000	1,20000	36,20000	10,20000	0,40000
Uğur Uçar	31	40	1780,66667	0,16667	1,83333	21,66667	6,50000	0,33333
Zeki Yavru	26	65	1679,60000	1,00000	1,40000	22,20000	5,00000	0,20000
Kamil Çörekçi	26	50	1931,40000	0,40000	1,00000	24,80000	3,00000	0,00000
Erdem Özgenç	33	30	1885,16667	1,00000	1,66667	23,50000	5,83333	0,33333
Orhan Şam	32	5	733,00000	0,00000	0,16667	10,33333	2,16667	0,33333

C.23, S.4 Türk Millî Erkek Futbol Takımına Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Futbolcu Seçimi

SAĞ BEKLER	YAŞ	P.D.	K.A.S.	K.A.G.	K.Y.A.	K.O.M.S.	K.G.S.K.S.	K.G.K.K.S.
Tolga Ünlü	28	50	1663,25000	0,00000	1,25000	19,50000	5,50000	0,00000
Okan Alkan	25	10	831,00000	0,00000	1,00000	11,50000	1,00000	0,00000
Hakan Aslantaş	32	15	2091,50000	0,00000	2,33333	26,33333	5,33333	0,33333
Barış Yardımcı	25	150	2811,00000	0,33333	3,00000	32,66667	2,33333	0,00000
Orhan Ovacıklı	29	40	2146,00000	0,25000	1,00000	26,75000	4,00000	0,00000
Cenk Ahmet Alkılıç	30	35	1650,75000	0,75000	1,25000	25,25000	1,75000	0,00000
Ahmet Cebe	35	5	1384,20000	0,60000	1,20000	23,40000	5,00000	0,20000
Kerim Zengin	33	15	683,20000	0,60000	0,80000	12,40000	1,00000	0,40000
Ahmet Oğuz	25	100	2272,33333	1,00000	1,00000	26,66667	6,66667	0,33333

Stoper Mevkii için oluşturulan karar matrisi Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5: Stoper Mevkii İçin Oluşturulan Karar Matrisi

STOPERLER	YAŞ	P.D.	K.A.S.	K.A.G.	K.Y.A.	K.O.M.	K.G.S.K.	K.G.K.K.
Semih Kaya	27	250	2825,16667	0,83333	0,83333	33,00000	4,83333	0,16667
Egemen Korkmaz	35	10	2401,50000	2,33333	1,16667	28,33333	6,66667	0,50000
Aykut Demir	29	25	2374,00000	1,66667	0,00000	28,16667	9,50000	0,83333
Mustafa Yumlu	30	85	2655,33333	2,33333	1,16667	31,50000	8,83333	0,16667
Serdar Aziz	27	350	2022,50000	1,50000	1,16667	24,66667	7,16667	0,83333
Ersan Gülüm	31	120	1781,66667	0,66667	0,50000	22,00000	7,16667	0,33333
Bekir İrtegin	34	5	2476,00000	1,83333	0,33333	29,33333	7,33333	0,16667
Ümit Kurt	27	20	2291,66667	0,66667	0,66667	26,33333	6,33333	0,33333
Ahmet Çalık	24	100	1958,33333	0,66667	0,33333	22,33333	3,33333	0,16667
Uğur Demirok	29	100	2698,80000	2,80000	0,40000	31,40000	8,20000	0,60000
Giray Kaçar	33	20	2844,00000	1,00000	1,00000	32,75000	10,25000	0,00000
Selim Ay	26	60	1780,00000	1,00000	0,00000	22,50000	4,00000	0,50000
Yalçın Ayhan	36	20	2987,83333	2,33333	1,33333	33,66667	3,33333	0,33333
Elyasa Süme	34	5	2458,16667	1,00000	0,66667	28,83333	7,83333	0,66667
Barış Başdaş	28	45	1692,40000	0,60000	0,20000	21,00000	7,00000	0,40000
İbrahim Öztürk	36	5	2668,40000	0,60000	1,20000	31,40000	4,80000	0,40000
Emre Güngör	33	3	1962,60000	0,80000	0,00000	23,40000	9,80000	0,40000
Sezer Özmen	25	25	1067,00000	0,00000	0,00000	15,00000	2,00000	0,00000
Serdar Kesimal	29	5	802,80000	0,00000	0,00000	9,40000	3,20000	0,16667
Sezgin Coşkun	33	10	1641,40000	0,80000	0,20000	20,40000	2,00000	0,00000
Hikmet Balioglu	27	10	446,50000	0,00000	0,00000	6,00000	0,50000	0,00000
Mustafa Akbaş	28	50	2047,00000	1,00000	0,50000	27,00000	5,75000	0,50000
İlhan Eker	35	3	1325,50000	1,25000	0,75000	18,00000	6,25000	0,50000
Ethem Pülgir	25	10	745,33333	0,33333	0,66667	8,66667	2,66667	0,00000
Ömer Toprak	28	1200	2903,00000	1,16667	0,83333	33,83333	7,16667	0,50000
Kaan Ayhan	23	175	1193,25000	0,50000	1,25000	17,00000	4,25000	0,25000
Caner Osmanpaşa	30	90	2392,25000	0,25000	0,50000	28,00000	3,00000	0,50000
İsmail Konuk	30	15	1643,75000	1,75000	0,00000	21,00000	5,25000	0,75000
Ali Turan	34	20	2558,40000	0,00000	0,40000	30,60000	9,60000	0,40000
Barış Başdaş	28	45	1243,00000	0,50000	0,25000	22,25000	7,00000	0,25000
Murat Akça	27	15	1556,25000	0,75000	0,25000	20,50000	4,50000	0,50000
Biröl Parlak	28	15	1192,00000	0,00000	0,00000	15,66667	2,66667	0,00000
Orhan Taşdelen	31	10	1359,00000	0,66667	0,66667	17,00000	1,66667	0,00000
Aykut Akgün	30	5	1341,75000	0,50000	0,75000	24,75000	2,75000	0,50000
Ferhat Görgülü	26	15	508,75000	0,25000	0,25000	8,00000	1,25000	0,00000
Numan Çürüksu	33	20	2113,25000	1,00000	0,25000	24,50000	5,00000	0,00000
Çağlar Söyüncü	22	1800	2160,00000	0,00000	1,00000	25,00000	4,00000	0,00000

Sol Bek Mevkii için oluşturulan karar matrisi Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6: Sol Bek Mevkii İçin Oluşturulan Karar Matrisi

SOL BEKLER	YAŞ	P.D.	K.A.S.	K.A.G.	K.Y.A.	K.O.M.	K.G.S.K.	K.G.K.K.
Caner Erkin	29	220	2264,00000	2,50000	7,83333	33,00000	10,33333	0,66667
Ziya Erdal	30	80	2487,00000	0,60000	2,40000	30,00000	7,60000	0,40000
Hasan Ali Kaldırım	28	325	2567,33333	0,50000	3,00000	30,83333	5,33333	0,16667
İsmail Köybaşı	28	150	1699,16667	0,33333	1,66667	22,83333	3,66667	1,00000
İshak Doğan	27	15	1189,00000	0,66667	1,16667	15,50000	2,33333	0,16667
Hakan Balta	35	5	2642,66667	1,00000	1,00000	31,66667	5,00000	0,50000
Kadir Keleş	30	30	1664,50000	0,50000	1,50000	22,00000	5,50000	0,00000
Gökhan Süzen	30	10	903,60000	0,40000	0,80000	14,60000	4,80000	0,40000
Emre Öztürk	25	10	955,33333	0,00000	0,33333	13,00000	4,33333	0,00000
Anıl Karaer	29	35	1929,60000	1,00000	2,00000	23,20000	4,40000	0,20000
Musa Nizam	27	25	1624,66667	0,50000	0,66667	20,50000	5,50000	0,33333
Ferhat Öztoran	31	70	1429,80000	0,00000	0,60000	18,40000	3,80000	0,60000
Uğur Çiftçi	26	175	1327,16667	0,50000	1,50000	17,33333	5,00000	0,50000
Şenol Can	35	3	2411,66667	0,16667	0,83333	28,33333	4,00000	0,16667
Mehmet Uslu	30	35	2268,50000	0,00000	0,75000	26,25000	4,00000	0,00000
Bülent Cevahir	26	50	1085,00000	0,00000	0,50000	14,00000	0,50000	0,00000
Sancak Kaplan	36	5	2524,25000	0,00000	1,00000	29,50000	6,25000	0,75000
Atila Turan	26	100	931,80000	0,60000	1,00000	14,20000	2,40000	0,60000
Ergün Teber	32	20	1973,50000	0,50000	1,00000	26,00000	4,00000	0,00000
Berkan Emir	30	25	1486,66667	0,66667	2,66667	21,33333	2,00000	0,00000
Alparslan Erdem	29	50	1717,33333	0,66667	1,66667	24,66667	3,33333	0,00000
Halil İbrahim Pehlivan	24	20	827,33333	0,00000	0,00000	11,33333	0,33333	0,00000
Emre Taşdemir	22	125	1268,00000	0,66667	2,66667	20,00000	1,33333	0,00000
Emre Özkan	29	10	1046,00000	0,50000	0,50000	13,50000	3,75000	0,25000
Serol Demirhan	29	5	818,20000	0,60000	0,80000	11,60000	1,00000	0,00000
Ömer Bayram	26	200	2026,40000	1,20000	3,80000	30,80000	4,00000	0,20000
Muhammed Bayır	29	15	1896,00000	0,50000	0,50000	25,50000	3,50000	0,00000
Sakıb Aytaç	26	125	1428,00000	0,66667	1,00000	17,66667	3,66667	0,33333

Sağ Açık Mevkii için oluşturulan karar matrisi Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7: Sağ Açık Mevkii İçin Oluşturulan Karar Matrisi

SAĞ AÇIKLAR	YAŞ	P.D.	K.A.S.	K.A.G.	K.Y.A.	K.O.M.	K.G.S.K.	K.G.K.K.
Olcan Adın	32	85	2961,50000	8,16667	10,00000	38,83333	7,33333	0,00000
Gökhan Töre	26	300	1707,66667	3,16667	5,83333	25,00000	2,16667	0,33333
Burhan Eşer	33	15	2408,00000	6,00000	6,60000	33,60000	5,00000	0,20000
Hamit Altıntop	35	30	1254,83333	0,83333	1,50000	19,50000	2,83333	0,00000
Murat Yıldırım	31	55	2309,25000	2,75000	2,50000	34,25000	4,75000	0,00000
Volkan Şen	30	75	1938,66667	5,50000	5,66667	32,16667	6,33333	0,50000
Aydın Yılmaz	30	5	473,40000	0,80000	1,60000	13,00000	1,40000	0,00000
Kenan Özer	30	10	1674,50000	4,75000	2,75000	28,25000	5,50000	0,25000
Cenk Şahin	23	150	603,50000	0,50000	2,50000	14,00000	2,25000	0,00000
Fatih Atik	33	5	1593,33333	2,16667	3,00000	25,33333	2,50000	0,00000
Sefa Yılmaz	28	15	1751,83333	4,00000	3,50000	27,33333	4,00000	0,16667
Ömer Ali Şahiner	26	200	2622,25000	3,50000	3,75000	37,50000	4,75000	0,00000
Tunay Torun	28	100	1449,33333	3,16667	4,00000	25,00000	4,16667	0,16667
Serdar Gürler	26	350	1625,00000	5,50000	7,16667	19,83333	2,00000	0,00000
Ahmet İlhan Özek	30	50	2066,16667	3,83333	3,00000	30,00000	5,50000	0,33333
Adem Güven	32	10	1183,00000	3,33333	2,66667	18,33333	0,66667	0,00000
Murat Gürbüzrol	30	5	233,00000	0,00000	0,00000	6,00000	0,00000	0,00000
Sercan Sararer	28	45	771,33333	0,33333	0,33333	12,00000	1,66667	0,33333
Cengiz Ünder	20	2700	3292,00000	9,00000	7,00000	43,00000	8,00000	0,00000
Orkan Çınar	22	100	1148,00000	2,00000	2,66667	20,33333	0,00000	0,33333

Orta Saha Mevkii için oluşturulan karar matrisi Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8: Orta Saha Mevkii İçin Oluşturulan Karar Matrisi

ORTA SAHALAR	YAŞ	P.D.	K.A.S.	K.A.G.	K.Y.A.	K.O.M.	K.G.S.K.	K.G.K.K.
Alper Potuk	27	400	2747,50000	2,66667	5,83333	39,83333	9,16667	0,16667
Selçuk İnan	33	120	3618,83333	9,33333	9,50000	41,66667	8,00000	0,50000
Furkan Özçal	27	20	1510,60000	1,60000	1,40000	21,40000	3,40000	0,00000
Oğuzhan Özyakup	25	800	2393,33333	5,33333	8,50000	33,83333	6,83333	0,33333
Soner Aydoğdu	27	200	1608,50000	2,16667	3,00000	26,66667	2,83333	0,00000
Yekta Kurtuluş	32	40	1139,00000	1,33333	0,50000	20,66667	3,66667	0,00000
Erman Kılıç	34	15	2289,75000	5,00000	7,75000	31,50000	4,75000	0,00000
Musa Çağırın	25	175	2019,33333	2,66667	2,50000	30,66667	8,66667	0,50000
Özer Hurmacı	31	67	1874,33333	3,83333	3,33333	27,00000	5,16667	0,33333
Bilal Kısa	34	15	1782,66667	3,66667	4,83333	27,66667	4,50000	0,00000
Bekir Ozan Has	33	5	1985,66667	1,00000	3,00000	27,66667	7,00000	0,00000
Adem Koçak	34	5	2583,40000	0,20000	2,00000	33,80000	3,60000	0,00000
Murat Duruer	30	25	1641,33333	2,16667	3,50000	27,66667	2,83333	0,00000
Mehmet Güven	30	50	2096,50000	1,16667	1,50000	28,83333	4,16667	0,33333
Emre Belözoğlu	37	40	2042,33333	5,00000	4,33333	28,83333	8,33333	0,66667
Hakan Arslan	29	120	1992,00000	4,80000	0,80000	31,40000	4,60000	0,20000
Bekir Yılmaz	30	20	1610,60000	2,00000	2,40000	27,60000	7,20000	0,40000
Kıvanç Karakaş	33	5	1864,00000	1,00000	1,25000	25,50000	9,00000	1,00000
Barış Öricü	26	15	230,00000	0,00000	0,00000	7,00000	0,00000	0,00000
Kağan Söylemezgiller	30	15	1439,75000	0,50000	0,75000	21,25000	5,50000	0,25000
Sercan Kaya	30	10	1344,00000	2,75000	4,00000	20,50000	3,75000	0,00000
Nizamettin Çalışkan	31	20	1622,50000	0,25000	2,00000	22,25000	4,50000	0,50000
Oktay Delibalta	32	10	1276,00000	2,60000	2,60000	22,20000	3,40000	0,00000
Hakan Çalhanoğlu	24	2700	2823,16667	9,83333	8,50000	36,50000	3,50000	0,16667
Nuri Şahin	29	450	1384,66667	1,83333	2,33333	19,66667	1,33333	0,00000
Tolga Ciğerci	26	275	1201,50000	0,83333	1,00000	14,33333	3,33333	0,16667
Zeki Yıldırım	27	85	1621,75000	1,25000	0,25000	24,25000	4,50000	0,00000
Abdullah Durak	31	15	1956,60000	0,00000	0,40000	28,40000	7,20000	0,20000
Efecan Karaca	28	100	1844,00000	1,00000	3,00000	25,00000	3,00000	0,00000
Abdulkadir Kayalı	27	15	1067,80000	0,40000	0,40000	19,00000	3,80000	0,40000
Aytaç Kara	25	150	1215,00000	1,20000	0,40000	19,60000	5,00000	0,40000
Emre Nefiz	23	40	1191,00000	0,33333	1,00000	21,00000	2,33333	0,00000
Hakan Özmerit	33	15	1220,50000	1,16667	1,00000	21,33333	3,00000	0,00000
Murat Ceylan	30	5	2270,00000	0,25000	1,25000	32,00000	6,00000	0,75000
Sezer Badur	33	3	741,66667	0,66667	1,00000	13,00000	2,33333	0,00000
Emre Akbaba	25	550	1897,50000	4,00000	4,00000	24,50000	4,00000	0,00000
Deniz Türüç	25	350	2794,75000	5,50000	4,25000	36,50000	6,50000	0,75000
Yusuf Yazıcı	21	1200	1133,50000	4,00000	6,50000	15,50000	4,00000	0,00000
İrfan Can Kahveci	22	250	1894,00000	4,00000	5,00000	31,66667	3,66667	0,33333
Emrah Başsan	26	150	1455,40000	4,40000	3,20000	28,60000	1,60000	0,00000
Salih Uçan	24	200	694,60000	1,00000	2,20000	15,40000	2,20000	0,00000
Halil İbrahim Sönmez	27	12	6157,00000	3,00000	1,50000	29,00000	2,50000	0,00000
Yunus Mallı	26	900	2179,33333	6,50000	4,66667	31,16667	1,00000	0,00000

Önlibero Mevkii için oluşturulan karar matrisi Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9: Önlibero Mevkii İçin Oluşturulan Karar Matrisi

ÖNLİBEROLAR	YAŞ	P.D.	K.A.S.	K.A.G.	K.Y.A.	K.O.M.	K.G.S.K.	K.G.K.K.
Mehmet Topal	32	250	3418,16667	3,33333	2,83333	41,83333	7,16667	0,33333
Necip Uysal	27	150	1965,83333	0,50000	1,16667	33,16667	6,16667	0,66667
Kadir Bekmezci	32	10	2921,40000	0,80000	2,00000	36,80000	5,60000	0,80000
Yiğit İncedemir	33	10	2184,20000	0,60000	1,80000	28,60000	11,20000	0,60000
Salih Dursun	26	20	1698,60000	1,20000	1,20000	24,20000	9,20000	0,80000
Ali Çamdalı	34	20	2947,33333	2,16667	1,66667	36,16667	8,50000	0,66667
Mahmut Tekdemir	30	200	2723,00000	1,60000	2,00000	33,40000	7,60000	0,60000
Özgür İleri	30	10	1221,50000	0,75000	0,25000	19,50000	5,25000	0,25000

ÖNLİBEROLAR	YAŞ	P.D.	K.A.S.	K.A.G.	K.Y.A.	K.O.M.	K.G.S.K.	K.G.K.K.
Kerem Şeras	34	5	1533,50000	0,50000	1,25000	23,00000	5,00000	0,25000
Şamil Cınaz	32	40	2389,00000	2,00000	0,40000	30,80000	9,00000	0,80000
Orhan Gülle	26	15	581,40000	0,60000	0,20000	12,20000	1,00000	0,20000
Alpaslan Öztürk	24	25	1539,00000	0,20000	1,00000	22,40000	8,40000	0,60000
Ozan Tufan	23	200	1615,33333	1,66667	2,66667	25,00000	4,33333	0,00000
Aykut Çeviker	28	40	1639,66667	0,66667	0,00000	26,33333	4,00000	0,66667
Erdem Şen	29	150	9268,33333	2,66667	0,33333	29,33333	5,33333	0,00000
Merter Yüce	33	10	1967,50000	0,00000	1,00000	24,83333	4,50000	0,16667
Hürriyet Gücer	36	5	2179,80000	1,20000	0,40000	28,20000	6,20000	0,80000
Selçuk Şahin	37	15	1697,50000	1,33333	1,00000	27,66667	5,33333	0,00000
Volkan Fındıklı	27	35	1920,00000	1,00000	0,33333	26,33333	3,33333	0,00000
Okay Yokuşlu	24	750	1710,80000	2,20000	1,60000	30,00000	6,60000	0,20000
İbrahim Dağaşan	34	30	1535,00000	0,00000	1,00000	22,00000	7,75000	0,25000
Ceyhun Gülselam	30	40	1348,50000	0,83333	1,16667	21,00000	5,50000	0,33333

Sol Açık Mevkii için oluşturulan karar matrisi Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10: Sol Açık Mevkii İçin Oluşturulan Karar Matrisi

SOL AÇIKLAR	YAŞ	P.D.	K.A.S.	K.A.G.	K.Y.A.	K.O.M.	K.G.S.K.	K.G.K.K.
Olcay Şahan	31	175	2787,66667	6,16667	7,66667	38,16667	4,33333	0,33333
Yusuf Erdoğan	25	175	1979,75000	5,00000	4,00000	33,50000	6,00000	0,75000
Yasin Öztekin	31	150	2514,00000	7,16667	7,66667	35,66667	5,83333	0,16667
Özgür Çek	27	35	1192,16667	1,50000	3,16667	20,83333	1,83333	0,00000
Güray Vural	30	130	2392,60000	3,00000	5,80000	31,60000	5,00000	0,00000
Aydın Karabulut	30	20	1406,00000	1,16667	3,83333	22,66667	2,50000	0,16667
Emre Çolak	27	200	1879,83333	3,00000	4,50000	31,33333	2,83333	0,16667
Kerim Frei Koyunlu	24	200	1242,83333	3,16667	1,83333	27,16667	1,66667	0,00000
Ferhat Kiraz	29	10	1135,40000	2,20000	1,60000	22,00000	1,40000	0,20000
Erkan Kaş	26	30	1246,20000	0,60000	2,60000	21,40000	4,60000	0,20000
Ozan İpek	31	5	1076,00000	1,20000	3,00000	15,60000	3,60000	0,00000
Serdar Özkan	31	25	1698,00000	2,66667	4,00000	28,33333	4,33333	0,50000
Eren Albayrak	27	80	1606,20000	0,60000	4,00000	22,40000	2,00000	0,00000
Halil Çolak	30	25	537,75000	1,75000	0,50000	14,75000	1,00000	0,00000
İbrahim Akın	34	3	580,00000	1,20000	1,60000	13,40000	1,00000	0,00000
Onur Ayık	28	55	1365,25000	2,50000	3,25000	28,50000	3,25000	0,25000
Arda Turan	31	400	2540,00000	6,16667	7,16667	38,66667	8,33333	0,33333
Mustafa Durak	29	12	1696,33333	1,66667	1,33333	27,00000	3,33333	0,00000
İlhan Depe	25	80	878,00000	0,50000	2,00000	25,00000	1,50000	0,00000
Turgut Şahin	30	20	1265,40000	2,80000	3,40000	24,20000	3,80000	0,40000
Engin Bekdemir	26	20	816,83333	1,66667	1,50000	13,83333	1,50000	0,00000

Forvet Mevkii için oluşturulan karar matrisi Tablo 11'de görülmektedir.

Tablo 11: Forvet Mevkii İçin Oluşturulan Karar Matrisi

FORVETLER	YAŞ	P.D.	K.A.S.	K.A.G.	K.Y.A.	K.O.M.	K.G.S.K.	K.G.K.K.
Burak Yılmaz	32	350	2941,33333	22,66667	6,50000	36,00000	36,00000	0,83333
Cenk Tosun	27	2300	2249,66667	13,66667	4,50000	36,83333	36,83333	0,00000
Adem Büyük	30	150	1992,16667	8,16667	4,83333	28,33333	28,33333	0,66667
Mustafa Pektemek	29	80	1170,33333	4,83333	2,50000	26,66667	26,66667	0,16667
İlhan Parlak	31	15	1744,00000	5,66667	3,00000	25,33333	25,33333	0,00000
Umut Bulut	35	45	2240,66667	9,00000	3,16667	40,33333	40,33333	0,33333
Ömer Şişmanoğlu	28	35	800,50000	6,16667	1,66667	19,00000	19,00000	0,00000
Tevfik Köse	29	15	1181,25000	2,50000	1,75000	23,00000	23,00000	0,00000
Enes Ünal	21	800	897,16667	6,16667	1,50000	19,16667	19,16667	0,16667
Deniz Yılmaz	30	35	1741,75000	6,75000	3,00000	23,00000	23,00000	0,25000
Muhammed Demir	26	50	1388,50000	6,66667	2,00000	21,83333	21,83333	0,00000
Gökhan Ünal	35	5	1149,50000	5,00000	1,75000	20,25000	20,25000	0,00000
Semih Şentürk	35	5	1081,20000	5,80000	2,40000	22,20000	22,20000	0,00000



C.23, S.4 Türk Millî Erkek Futbol Takımına Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Futbolcu Seçimi

FORVETLER	YAŞ	P.D.	K.A.S.	K.A.G.	K.Y.A.	K.O.M.	K.G.S.K.	K.G.K.K.
Mehmet Akyüz	32	25	1083,66667	3,33333	0,83333	22,66667	22,66667	0,00000
Hasan Kabze	36	5	1657,80000	5,00000	2,60000	25,60000	25,60000	0,00000
Mehmet Batdal	32	50	1470,25000	6,50000	1,75000	23,75000	23,75000	0,00000
Emre Güral	29	50	594,80000	3,80000	1,00000	16,20000	16,20000	0,20000
Sercan Yıldırım	28	40	1283,33333	4,16667	9,00000	24,83333	24,83333	0,50000
Deniz Kadah	32	100	2406,25000	13,00000	2,25000	34,75000	34,75000	0,00000
Turgay Bahadır	34	5	773,50000	3,50000	0,75000	16,50000	16,50000	0,00000
Batuhan Karadeniz	27	10	1113,40000	5,20000	3,00000	24,00000	24,00000	0,00000
Eren Tozlu	27	35	1481,00000	1,00000	2,50000	24,00000	24,00000	0,00000
Batuhan Altıntaş	22	25	278,00000	1,50000	0,16667	6,16667	6,16667	0,00000
Oğulcan Çağlayan	22	50	824,66667	2,00000	1,50000	16,00000	16,00000	0,00000
Sinan Kaloğlu	37	5	710,20000	3,60000	1,20000	19,20000	19,20000	0,00000
Cem Sultan	27	10	79,50000	0,00000	0,50000	2,50000	2,50000	0,00000
Bahattin Köse	27	15	134,00000	0,00000	0,00000	9,00000	9,00000	0,00000
Bertul Kocabaş	26	5	479,00000	0,33333	0,66667	8,00000	8,00000	0,00000
Nadir Çiftçi	26	40	1823,16667	7,66667	4,00000	28,16667	28,16667	0,33333
Mevlüt Erdinç	31	100	1919,33333	8,66667	2,66667	32,50000	32,50000	0,16667
Colin Kazım Richards	31	70	2055,66667	5,50000	3,33333	30,50000	30,50000	0,00000
Halil Altıntop	35	20	2384,00000	6,33333	5,00000	35,33333	35,33333	0,00000
Muğdat Çelik	28	75	1076,66667	1,66667	3,00000	22,00000	22,00000	0,00000
Serdar Deliktaş	31	10	281,50000	3,50000	1,00000	17,50000	17,50000	0,50000

Tablo 12'de Kaleci Mevkii için TOPSIS (1), GRA (3), COPRAS (5) yöntemlerinin uygulanmasından sonra elde edilen sıralama ile birlikte, sırasıyla her üç yönetime göre BORDA puanları (2, 4, 6), Toplam BORDA puanı (7) ve Toplam BORDA puanına göre yapılan nihai sıralama (8) verilmiştir.

Tablo 12: Kaleci Mevkii İçin Tüm Yöntemlere Göre Sıralama

KALECİLER	1	2	3	4	5	6	7	8
Volkan Demirel	1	29	1	29	2	28	86	Volkan Demirel
Onur Recep Kıvrak	3	27	4	26	3	27	84	Volkan Babacan
Gökhan Değirmenci	21	9	29	1	28	2	80	Onur Recep Kıvrak
Ertuğrul Taşkıran	13	17	27	3	25	5	77	Nihat Şahin
Korcan Çelikay	17	13	13	17	15	15	72	Tolga Zengin
Cenk Gönen	14	16	21	9	19	11	67	Oğuz Dağlaroğlu
Tolga Zengin	4	26	8	22	6	24	66	Serkan Kırıntılı
Ramazan Köse	8	22	14	16	11	19	62	Harun Tekin
Sinan Bolat	11	19	20	10	16	14	57	Ramazan Köse
Volkan Babacan	2	28	3	27	1	29	53	Ozan Özenç
Mert Günok	16	14	16	14	16	14	45	Korcan Çelikay
Serkan Kırıntılı	6	24	10	20	8	22	44	Zeki Ayvaz
Harun Tekin	9	21	12	18	7	23	43	Sinan Bolat
Eray İşcan	28	2	6	24	13	17	43	Eray İşcan
Zülküf Özer	12	18	19	11	20	10	43	Ufuk Ceylan
Emrah Tuncel	23	7	18	12	21	9	42	Mert Günok
Nihat Şahin	7	23	2	28	4	26	40	Hakan Arıkan
Oğuz Dağlaroğlu	5	25	9	21	9	21	39	Zülküf Özer
Ferhat Kaplan	22	8	15	15	18	12	36	Cenk Gönen
Ufuk Ceylan	24	6	11	19	12	18	35	Ferhat Kaplan
Zeki Ayvaz	29	1	7	23	10	20	28	Emrah Tuncel
Kaya Tarakçı	15	15	25	5	24	6	26	Kaya Tarakçı
Fatih Öztürk	20	10	22	8	22	8	26	Fatih Öztürk
Eray Birnican	26	4	17	12	27	3	25	Ertuğrul Taşkıran
Ahmet Şahin	18	12	28	2	29	1	21	Bora Körk
Hakan Arıkan	10	20	23	7	17	13	19	Eray Birnican
Bora Körk	19	11	24	6	26	4	15	Ahmet Şahin
Ozan Özenç	27	3	5	25	5	25	12	Gökhan Değirmenci
Kayacan Erdoğan	30	0	26	4	30	0	12	Muammer Yıldırım
Muammer Yıldırım	25	5	30	0	23	7	4	Kayacan Erdoğan

Tablo 13’de Sağ Bek Mevkii için TOPSIS (1), GRA (3), COPRAS (5) yöntemlerinin uygulanmasından sonra elde edilen sıralama ile birlikte, sırasıyla her üç yönetime göre BORDA puanları (2, 4, 6), Toplam BORDA puanı (7) ve Toplam BORDA puanına göre yapılan nihai sıralama (8) verilmiştir.

Tablo 13: Sağ Bek Mevkii İçin Tüm Yöntemlere Göre Sıralama

SAĞ BEK	1	2	3	4	5	6	7	8
Gökhan Gönül	1	21	1	21	1	21	63	Gökhan Gönül
Veysel Sarı	5	17	5	17	4	18	60	Şener Özbayraklı
Tarik Çamdal	20	2	19	3	20	2	57	Barış Yardımcı
Şener Özbayraklı	2	20	2	20	2	20	52	Veysel Sarı
Serdar Kurtuluş	14	8	12	10	14	8	51	Sabri Sarıoğlu
Sabri Sarıoğlu	4	18	6	16	5	17	45	Serkan Balcı
Koray Altınay	18	4	14	8	19	3	44	Ahmet Oğuz
Serkan Balcı	6	16	4	18	11	11	39	Cenk Ahmet Alkılıç
Uğur Uçar	15	7	17	5	16	6	38	Orhan Ovacıklı
Zeki Yavru	12	10	13	9	9	13	35	Kamil Çörekçi
Kamil Çörekçi	13	9	10	12	8	14	34	Hakan Aslantaş
Erdem Özgenç	10	12	15	7	12	10	32	Zeki Yavru
Orhan Şam	22	0	22	0	22	0	29	Erdem Özgenç
Tolga Ünlü	16	6	16	6	15	7	26	Serdar Kurtuluş
Okan Alkan	19	3	20	2	18	4	19	Tolga Ünlü
Hakan Aslantaş	8	14	11	11	13	9	18	Uğur Uçar
Barış Yardımcı	3	19	3	19	3	19	15	Koray Altınay
Orhan Ovacıklı	11	11	7	15	10	12	14	Ahmet Cebe
Cenk Ahmet Alkılıç	9	13	9	13	6	13	9	Okan Alkan
Ahmet Cebe	17	5	18	4	17	5	7	Tarik Çamdal
Kerim Zengin	21	1	21	1	21	1	3	Kerim Zengin
Ahmet Oğuz	7	15	8	14	7	15	0	Orhan Şam

Tablo 14’de Stoper Mevkii için TOPSIS (1), GRA (3), COPRAS (5) yöntemlerinin uygulanmasından sonra elde edilen sıralama ile birlikte, sırasıyla her üç yönetime göre BORDA puanları (2, 4, 6), Toplam BORDA puanı (7) ve Toplam BORDA puanına göre yapılan nihai sıralama (8) verilmiştir.

Tablo 14: Stoper Mevkii İçin Tüm Yöntemlere Göre Sıralama

STOPER	1	2	3	4	5	6	7	8
Semih Kaya	4	33	4	33	5	32	105	Ömer Toprak
Egemen Korkmaz	10	27	9	28	6	31	102	Çağlar Söyüncü
Aykut Demir	19	18	17	20	22	15	100	Yalçın Ayhan
Mustafa Yumlu	6	31	3	34	4	33	98	Semih Kaya
Serdar Aziz	3	34	12	25	7	30	98	Mustafa Yumlu
Ersan Gülüm	13	24	26	11	23	14	89	Serdar Aziz
Bekir İrtegin	14	23	10	27	11	26	89	Uğur Demirok
Ümit Kurt	20	17	15	22	14	23	88	Giray Kaçar
Ahmet Çalık	15	22	19	18	16	21	86	Egemen Korkmaz
Uğur Demirok	8	29	6	31	8	29	82	İbrahim Öztürk
Giray Kaçar	9	28	5	32	9	28	78	Kaan Ayhan
Selim Ay	23	14	24	13	27	10	76	Bekir İrtegin
Yalçın Ayhan	7	30	1	36	3	34	67	Elyasa Süme
Elyasa Süme	17	20	14	23	13	24	67	Caner Osmanpaşa
Barış Başdaş	27	10	29	8	31	6	62	Ümit Kurt
İbrahim Öztürk	11	26	8	29	10	27	61	Ahmet Çalık
Emre Güngör	28	9	30	7	34	3	60	Ali Turan
Sezer Özmen	33	4	25	12	29	8	58	Mustafa Akbaş
Serdar Kesimal	37	0	37	0	37	0	53	Aykut Demir
Sezgin Coşkun	25	12	22	15	20	17	52	Numan Çürüksu
Hikmet Balıoğlu	36	1	36	1	36	1	49	Ersan Gülüm
Mustafa Akbaş	18	19	18	19	17	20	49	Orhan Taşdelen

STOPER	1	2	3	4	5	6	7	8
İlhan Eker	29	8	35	2	25	12	47	Aykut Akgün
Ethem Pülğir	32	5	27	10	26	11	44	Sezgin Coşkun
Ömer Toprak	2	35	2	35	2	35	37	Selim Ay
Kaan Ayhan	5	32	16	21	12	25	26	Ethem Pülğir
Caner Osmanpaşa	12	25	13	24	19	18	26	İsmail Konuk
İsmail Konuk	26	11	31	6	28	9	24	Barış Başdaş
Ali Turan	16	21	11	26	24	13	24	Sezer Özmen
Barış Başdaş	30	7	29	8	31	6	22	İlhan Eker
Murat Akça	31	6	28	9	30	7	22	Murat Akça
Biröl Parlak	34	3	33	4	35	2	21	Barış Başdaş
Orhan Taşdelen	24	13	23	14	15	22	19	Emre Güngör
Aykut Akgün	22	15	21	16	21	16	10	Ferhat Görgülü
Ferhat Görgülü	35	2	34	3	32	5	9	Biröl Parlak
Numan Çürüksu	21	16	20	17	18	19	3	Hikmet Balioğlu
Çağlar Söyüncü	1	36	7	30	1	36	0	Serdar Kesimal

Tablo 15'te Sol Bek Mevkii için TOPSIS (1), GRA (3), COPRAS (5) yöntemlerinin uygulanmasından sonra elde edilen sıralama ile birlikte, sırasıyla her üç yönetime göre BORDA puanları (2, 4, 6), Toplam BORDA puanı (7) ve Toplam BORDA puanına göre yapılan nihai sıralama (8) verilmiştir.

Tablo 15: Sol Bek Mevkii İçin Tüm Yöntemlere Göre Sıralama

SOL BEK	1	2	3	4	5	6	7	8
Caner Erkin	1	27	1	27	1	27	81	Caner Erkin
Ziya Erdal	6	22	5	23	6	22	76	Hasan Ali Kaldırım
Hasan Ali Kaldırım	3	25	2	26	3	25	76	Ömer Bayram
İsmail Köybaşı	15	13	17	11	12	16	67	Ziya Erdal
İshak Doğan	18	10	21	7	20	8	67	Emre Taşdemir
Hakan Balta	9	19	3	25	9	19	63	Hakan Balta
Kadir Keleş	10	18	15	13	11	17	60	Berkan Emir
Gökhan Süzen	28	0	25	3	27	1	57	Anıl Karaer
Emre Öztürk	24	4	24	4	28	0	56	Alparslan Erdem
Anıl Karaer	7	21	13	15	7	21	53	Ergün Teber
Musa Nizam	22	6	19	9	22	6	51	Şenol Can
Ferhat Öztoran	25	3	27	1	25	3	50	Mehmet Uslu
Uğur Çiftçi	17	11	23	5	16	12	48	Kadir Keleş
Şenol Can	12	16	6	22	15	13	45	Sancak Kaplan
Mehmet Uslu	13	15	8	20	13	15	43	Muhammed Bayır
Bülent Cevahir	21	7	16	12	19	9	40	İsmail Köybaşı
Sancak Kaplan	14	14	7	21	18	10	28	Uğur Çiftçi
Atila Turan	26	2	26	2	24	4	28	Bülent Cevahir
Ergün Teber	11	17	10	18	10	18	27	Sakıb Aytaç
Berkan Emir	5	23	14	14	5	23	25	İshak Doğan
Alparslan Erdem	8	20	12	16	8	20	22	Serol Demirhan
Halil İbrahim Pehlivan	23	5	18	10	23	5	21	Musa Nizam
Emre Taşdemir	4	24	9	19	4	24	20	Halil İbrahim Pehlivan
Emre Özkan	27	1	28	0	26	2	8	Emre Öztürk
Serol Demirhan	19	9	22	6	21	7	8	Atila Turan
Ömer Bayram	2	26	4	24	2	26	7	Ferhat Öztoran
Muhammed Bayır	16	12	11	17	14	14	4	Gökhan Süzen
Sakıb Aytaç	20	8	20	8	17	11	3	Emre Özkan

Tablo 16'da Sağ Açık Mevkii için TOPSIS (1), GRA (3), COPRAS (5) yöntemlerinin uygulanmasından sonra elde edilen sıralama ile birlikte, sırasıyla her üç yönetime göre BORDA puanları (2, 4, 6), Toplam BORDA puanı (7) ve Toplam BORDA puanına göre yapılan nihai sıralama (8) verilmiştir.

Tablo16: Sağ Açık Mevkii İçin Tüm Yöntemlere Göre Sıralama

SAĞ AÇIK	1	2	3	4	5	6	7	8
Olcan Adın	2	18	2	18	2	18	57	Cengiz Ünder
Gökhan Töre	8	12	8	12	8	12	54	Olcan Adın
Burhan Eşer	3	17	4	16	4	16	49	Burhan Eşer
Hamit Altıntop	16	4	17	3	17	3	48	Ömer Ali Şahiner
Murat Yıldırım	7	13	5	15	7	13	46	Serdar Gürler
Volkan Şen	6	14	7	13	6	14	41	Murat Yıldırım
Aydın Yılmaz	18	2	18	2	18	2	41	Volkan Şen
Kenan Özer	11	9	13	7	13	7	36	Gökhan Töre
Cenk Şahin	17	3	16	4	15	5	32	Sefa Yılmaz
Fatih Atik	13	7	9	11	11	9	29	Ahmet İlhan Özek
Sefa Yılmaz	9	11	10	10	9	11	27	Fatih Atik
Ömer Ali Şahiner	4	16	3	17	5	15	23	Kenan Özer
Tunay Torun	12	8	14	6	14	6	22	Adem Güven
Serdar Gürler	5	15	6	14	3	17	20	Tunay Torun
Ahmet İlhan Özek	10	10	11	9	10	10	14	Orkan Çınar
Adem Güven	14	6	12	8	12	8	12	Cenk Şahin
Murat Gürbüzeral	19	1	19	1	19	1	10	Hamit Altıntop
Sercan Sararer	20	0	20	0	20	0	6	Aydın Yılmaz
Cengiz Ünder	1	19	1	19	1	19	3	Murat Gürbüzeral
Orkan Çınar	15	5	15	5	16	4	0	Sercan Sararer

Tablo 17’de Orta Saha Mevkii için TOPSIS (1), GRA (3), COPRAS (5) yöntemlerinin uygulanmasından sonra elde edilen sıralama ile birlikte, sırasıyla her üç yönteme göre BORDA puanları (2, 4, 6), Toplam BORDA puanı (7) ve Toplam BORDA puanına göre yapılan nihai sıralama (8) verilmiştir.

Tablo 17: Orta Saha Mevkii İçin Tüm Yöntemlere Göre Sıralama

ORTA SAHA	1	2	3	4	5	6	7	8
Alper Potuk	5	38	5	38	7	36	125	Hakan Çalhanoğlu
Selçuk İnan	2	41	1	42	2	41	124	Selçuk İnan
Furkan Özçal	29	14	28	15	27	16	119	Oğuzhan Özyakup
Oğuzhan Özyakup	3	40	4	39	3	40	114	Erman Kılıç
Soner Aydoğdu	19	24	16	27	16	27	112	Alper Potuk
Yekta Kurtuluş	37	6	35	8	36	7	112	Yunus Mallı
Erman Kılıç	4	39	6	37	5	38	111	Halil İbrahim Sönmez
Musa Çağırın	23	20	20	23	22	21	104	Deniz Türüç
Özer Hurmacı	15	28	23	20	17	26	104	Yusuf Yazıcı
Bilal Kısa	11	32	14	29	13	30	99	İrfan Can Kahveci
Bekir Ozan Has	20	23	21	22	24	19	93	Emre Akbaba
Adem Koçak	18	25	12	31	23	20	92	Emrah Başsan
Murat Duruer	16	27	15	28	15	28	91	Bilal Kısa
Mehmet Güven	27	16	27	16	28	15	84	Emre Belözoğlu
Emre Belözoğlu	12	31	19	24	14	29	83	Murat Duruer
Hakan Arslan	21	22	17	26	21	22	78	Soner Aydoğdu
Bekir Yılmaz	25	18	32	11	26	17	76	Adem Koçak
Kıvanç Karakaş	36	7	42	1	35	8	74	Özer Hurmacı
Barış Örcü	42	1	36	7	42	1	72	Sercan Kaya
Kağan Söylemezgiller	38	5	40	3	39	4	70	Hakan Arslan
Sercan Kaya	17	26	22	21	18	25	69	Efecan Karaca
Nizamettin Çalışkan	34	9	37	6	34	9	64	Musa Çağırın
Oktay Delibalta	24	19	26	17	25	18	64	Bekir Ozan Has
Hakan Çalhanoğlu	1	42	2	41	1	42	60	Nuri Şahin
Nuri Şahin	26	17	24	19	19	24	54	Oktay Delibalta
Tolga Ciğerci	39	4	38	5	38	5	47	Mehmet Güven
Zeki Yıldırım	31	12	29	14	32	11	46	Bekir Yılmaz
Abdullah Durak	30	13	33	10	37	6	45	Furkan Özçal
Efecan Karaca	22	21	18	25	20	23	40	Murat Ceylan
Abdulkadir Kayalı	43	0	43	0	43	0	39	Emre Nefiz

ORTA SAHA	1	2	3	4	5	6	7	8
Aytaç Kara	41	2	41	2	41	2	37	Zeki Yıldırım
Emre Nefiz	35	8	25	18	30	13	37	Salih Uçan
Hakan Özmert	33	10	34	9	33	10	29	Abdullah Durak
Murat Ceylan	28	15	30	13	31	12	29	Hakan Özmert
Sezer Badur	40	3	39	4	40	3	24	Nizamettin Çalışkan
Emre Akbaba	13	30	13	30	10	33	21	Yekta Kurtuluş
Deniz Tüüç	8	35	8	35	9	34	16	Kıvanç Karakaş
Yusuf Yazıcı	9	34	10	33	6	37	14	Tolga Çiğerci
İrfan Can Kahveci	10	33	9	34	11	32	12	Kağan Söylemezgiller
Emrah Başsan	14	29	11	32	12	31	10	Sezer Badur
Salih Uçan	32	11	31	12	29	14	9	Barış Örüü
Halil İbrahim Sönmez	7	36	3	40	8	35	6	Aytaç Kara
Yunus Mallı	6	37	7	36	4	39	0	Abdulkadir Kayalı

Tablo 18’de Önlıbero Mevkii için TOPSIS (1), GRA (3), COPRAS (5) yöntemlerinin uygulanmasından sonra elde edilen sıralama ile birlikte, sırasıyla her üç yönteme göre BORDA puanları (2, 4, 6), Toplam BORDA puanı (7) ve Toplam BORDA puanına göre yapılan nihai sıralama (8) verilmiştir.

Tablo 18: Önlıbero Mevkii İçin Tüm Yöntemlere Göre Sıralama

ÖNLİBERO	1	2	3	4	5	6	7	8
Mehmet Topal	1	21	1	21	1	21	63	Mehmet Topal
Necip Uysal	11	11	10	12	11	11	60	Erdem Şen
Kadir Bekmezci	7	15	7	15	7	15	56	Ozan Tufan
Yiğit İncedemir	8	14	11	11	10	12	53	Okay Yokuşlu
Salih Dursun	10	12	13	9	13	9	52	Mahmut Tekdemir
Ali Çamdalı	5	17	6	16	6	16	49	Ali Çamdalı
Mahmut Tekdemir	4	18	5	17	5	17	45	Kadir Bekmezci
Özgür İleri	21	1	22	0	20	2	37	Yiğit İncedemir
Kerem Şeras	13	9	15	7	15	7	37	Selçuk Şahin
Şamil Cinaz	9	13	12	10	12	10	34	Necip Uysal
Orhan Gülle	22	0	18	4	21	1	33	Şamil Cinaz
Alpaslan Öztürk	16	6	17	5	19	3	30	Salih Dursun
Ozan Tufan	3	19	3	19	4	18	30	Volkan Fındıklı
Aykut Çeviker	20	2	19	3	22	0	23	Kerem Şeras
Erdem Şen	2	20	2	20	2	20	21	Ceyhun Gülselam
Merter Yüce	17	5	14	8	16	6	19	Merter Yüce
Hürriyet Gücer	14	8	20	2	17	5	15	Hürriyet Gücer
Selçuk Şahin	12	10	9	13	8	14	14	Alpaslan Öztürk
Volkan Fındıklı	19	3	8	14	9	13	9	İbrahim Dağışan
Okay Yokuşlu	6	16	4	18	3	19	5	Orhan Gülle
İbrahim Dağışan	18	4	21	1	18	4	5	Aykut Çeviker
Ceyhun Gülselam	15	7	16	6	14	8	3	Özgür İleri

Tablo 19’da Sol Açık Mevkii için TOPSIS (1), GRA (3), COPRAS (5) yöntemlerinin uygulanmasından sonra elde edilen sıralama ile birlikte, sırasıyla her üç yönteme göre BORDA puanları (2, 4, 6), Toplam BORDA puanı (7) ve Toplam BORDA puanına göre yapılan nihai sıralama (8) verilmiştir.

Tablo 19: Sol Açık Mevkii İçin Tüm Yöntemlere Göre Sıralama

SOL AÇIK	1	2	3	4	5	6	7	8
Olçay Şahan	2	19	1	20	3	18	58	Yasin Öztekin
Yusuf Erdoğan	6	15	5	16	6	15	57	Olçay Şahan
Yasin Öztekin	1	20	2	19	2	19	56	Arda Turan
Özgür Çek	11	10	10	11	10	11	51	Güray Vural
Güray Vural	4	17	4	17	4	17	47	Emre Çolak
Aydın Karabulut	9	12	14	7	12	9	46	Yusuf Erdoğan
Emre Çolak	5	16	6	15	5	16	40	Eren Albayrak
Kerim Frei Koyunlu	12	9	7	14	7	14	37	Kerim Frei Koyunlu

SOL AÇIK	1	2	3	4	5	6	7	8
Ferhat Kiraz	19	2	16	5	18	3	33	Serdar Özkan
Erkan Kaş	17	4	17	4	19	2	32	Özgür Çek
Ozan İpek	14	7	18	3	16	5	31	Onur Ayık
Serdar Özkan	8	13	13	8	9	12	28	Aydın Karabulut
Eren Albayrak	7	14	8	13	8	13	24	İlhan Depe
Halil Çolak	21	0	19	2	21	0	22	Turgut Şahin
İbrahim Akın	20	1	20	1	20	1	21	Mustafa Durak
Onur Ayık	10	11	11	10	11	10	15	Ozan İpek
Arda Turan	3	18	3	18	1	20	10	Ferhat Kiraz
Mustafa Durak	15	6	12	9	15	6	10	Erkan Kaş
İlhan Depe	16	5	9	12	14	7	7	Engin Bekdemir
Turgut Şahin	13	8	15	6	13	8	3	İbrahim Akın
Engin Bekdemir	18	3	21	0	17	4	2	Halil Çolak

Tablo 20’de Forvet Mevkii için TOPSIS (1), GRA (3), COPRAS (5) yöntemlerinin uygulanmasından sonra elde edilen sıralama ile birlikte, sırasıyla her üç yönetime göre BORDA puanları (2, 4, 6), Toplam BORDA puanı (7) ve Toplam BORDA puanına göre yapılan nihai sıralama (8) verilmiştir.

Tablo 20: Forvet Mevkii İçin Tüm Yöntemlere Göre Sıralama

FORVET	1	2	3	4	5	6	7	8
Burak Yılmaz	1	33	1	33	1	33	99	Burak Yılmaz
Cenk Tosun	2	32	2	32	2	32	96	Cenk Tosun
Adem Büyük	6	28	9	25	5	29	93	Deniz Kadah
Mustafa Pektemek	20	14	21	13	20	14	87	Sercan Yıldırım
İlhan Parlak	12	22	11	23	11	23	86	Halil Altıntop
Umut Bulut	4	30	6	28	7	27	85	Umut Bulut
Ömer Şişmanoğlu	18	16	20	14	19	15	82	Adem Büyük
Tevfik Köse	24	10	24	10	24	10	78	Mevlüt Erdiç
Enes Ünal	19	15	15	19	12	22	74	Nadir Çiftçi
Deniz Yılmaz	10	24	17	17	13	21	74	Colin Kazım Richards
Muhammed Demir	13	21	12	22	14	20	68	İlhan Parlak
Gökhan Ünal	21	13	25	9	21	13	63	Muhammed Demir
Semih Şentürk	16	18	19	15	18	16	62	Deniz Yılmaz
Mehmet Akyüz	25	9	26	8	25	9	58	Batuhan Karadeniz
Hasan Kabze	17	17	14	20	17	17	57	Mehmet Batdal
Mehmet Batdal	14	20	16	18	15	19	56	Enes Ünal
Emre Güral	28	6	31	3	29	5	54	Hasan Kabze
Sercan Yıldırım	5	29	4	30	6	28	49	Semih Şentürk
Deniz Kadah	3	31	3	31	3	31	45	Ömer Şişmanoğlu
Turgay Bahadır	27	7	29	5	28	6	41	Mustafa Pektemek
Batuhan Karadeniz	15	19	13	21	16	18	36	Muğdat Çelik
Eren Tozlu	26	8	18	16	23	11	35	Gökhan Ünal
Batuhan Altıntaş	31	3	27	7	31	3	35	Eren Tozlu
Oğulcan Çağlayan	29	5	23	11	26	8	30	Tevfik Köse
Sinan Kaloğlu	23	11	28	6	27	7	26	Mehmet Akyüz
Cem Sultan	33	1	32	2	33	1	24	Oğulcan Çağlayan
Bahattin Köse	34	0	33	1	34	0	24	Sinan Kaloğlu
Bertul Kocabaş	32	2	30	4	32	2	18	Turgay Bahadır
Nadir Çiftçi	9	25	10	24	9	25	14	Emre Güral
Mevlüt Erdiç	8	26	8	26	8	26	13	Batuhan Altıntaş
Colin Kazım Richards	11	23	7	27	10	24	8	Bertul Kocabaş
Halil Altıntop	7	27	5	29	4	30	8	Serdar Deliktaş
Muğdat Çelik	22	12	22	12	22	12	4	Cem Sultan
Serdar Deliktaş	30	4	34	0	30	4	1	Bahattin Köse

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bilindiği gibi futbol ülkemizde de çok önemli bir yere sahiptir. Türkiye Ligi aynı zamanda Avrupa'nın en önemli liglerinden biri konumundadır. Millî takımların başarılı olmasında yapılan futbolcu seçimi ve futbolcu seçerken göz önünde bulundurulmuş kriterler hayli önem arz etmektedir. Bu çalışmada ülkemizde ve Avrupa'nın büyük liglerinde forma giyen Türk futbolcuları, futbol otoritelerinin belirlediği kriterler dikkate alınarak Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) Yöntemleri ile değerlendirilmiştir.

Çalışmada AHP yönteminden elde edilen kriter ağırlıklarına bakıldığında genel olarak futbolcuların kulüplerinde aldığı süre ve kulübünde oynadığı maç sayısı en önemli kriterler olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, futbolcuların istikrarlı bir şekilde forma giymeleri ve düzenli şekilde süre almalarının millî takıma seçilme sürecinde en dikkate değer unsur olduğunu göstermiştir.

Çalışmada elde edilen sonuçlarla 2018 yılına ait Türk Millî Erkek Futbol Takımı aday kadrosuyla kıyaslanacak olursa; Kaleci Mevkii için davet edilen aday kadroda Volkan Babacan, Serkan Kırıntılı yer alırken çalışmadan elde edilen ilk üç sırada Volkan Demirel, Volkan Babacan ve Onur Recep Kıvrak yer almıştır. Aday kadroda yer alan Serkan Kırıntılı ise; yapılan çalışmada 7. sırayı almıştır. Sağ Bek Mevkii için davet edilen aday kadroda Şener Özbayraklı ve Mehmet Zeki Çelik yer alırken; çalışmadan elde edilen ilk üç sırada Gökhan Gönül, Şener Özbayraklı ve Barış Yardımcı yer almıştır. Stoper Mevkii için davet edilen aday kadroda Ömer Toprak, Çağlar Söyüncü ve Kaan Ayhan yer alırken; çalışmadan elde edilen ilk üç

sırada Ömer Toprak, Çağlar Söyüncü ve Yalçın Ayhan yer almaktadır. Aday kadroda yer alan Kaan Ayhan ise; yapılan çalışmada 11. sırada yer almıştır. Sol Bek Mevkii için davet edilen aday kadroda Hasan Ali Kaldırım ve Ömer Bayram yer alırken; çalışmadan elde edilen ilk üç sırada Caner Erkin, Hasan Ali Kaldırım ve Ömer Bayram yer almıştır. Sağ Açık Mevkii için davet edilen aday kadroda Abdulkadir Ömür, Cengiz Ünder ve Serdar Gürler yer alırken; çalışmadan elde edilen ilk üç sırada Cengiz Ünder, Olcan Adın ve Burhan Eşer yer almıştır. Aday kadroda yer alan Serdar Gürler ise; yapılan çalışmada 5. sırada yer almıştır. Orta Saha Mevkii için davet edilen aday kadroda Hakan Çalhanoğlu, Oğuzhan Özyakup, İrfan Can Kahveci, Yunus Mallı, Yusuf Yazıcı, Emre Akbaba ve Deniz Türüç yer alırken; çalışmadan elde edilen ilk üç sırada Hakan Çalhanoğlu, Selçuk İnan ve Oğuzhan Özyakup yer almıştır. Aday kadroda yer alan İrfan Can Kahveci 10, Yunus Mallı 6, Emre Akbaba 11 ve Deniz Türüç 8. sırada yer almıştır. Önlibero Mevkii için davet edilen aday kadroda Mehmet Topal, Mahmut Tekdemir ve Okay Yokuşlu yer alırken; Mehmet Topal, Erdem Şen ve Ozan Tufan yer almıştır. Aday kadroda yer alan Mahmut Tekdemir 5, Okay Yokuşlu 4. sırada yer almıştır. Sol Açık Mevkii için davet edilen aday kadroda Kenan Karaman ve Tarkan Serbest yer alırken; çalışmadan elde edilen ilk üç sırada Yasin Öztekin, Olcay Şahan ve Arda Turan yer almıştır. Forvet Mevkii için davet edilen aday kadroda Cenk Tosun ve Umut Bulut yer alırken; çalışmada elde edilen ilk üç sırada Burak Yılmaz, Cenk Tosun ve Deniz Kadah yer almıştır. Aday kadroda yer alan Umut Bulut ise; 6. sırada yer almıştır.

## KAYNAKÇA

1. ACUN, O. ve EREN, T. (2015). "Spor Toto Süper Ligi'nde Forvet Oyuncularının Performanslarının Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Değerlendirilmesi", Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 5 (2), 13-29.
2. AKYÜZ, G. ve AKA, S. (2017). "Çok Kriterli Karar Verme Teknikleriyle Tedarikçi Performansı

- Değerlendirmede Toplamsal Bir Yaklaşım”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15 (2), 28-46.
3. AYTAÇ, M. ve GÜRSAKAL, N. (2015). *Karar Verme*, Dora Basın-Yayın, Bursa.
  4. BHUTIA, P.W. ve PHIPON, R. (2012). “Application of AHP and TOPSIS Method For Supplier Selection Problem”, *IOSR Journal of Engineering*, 2 (10), 43-50.
  5. CHAN, J. W. K. ve TONG, T. K. L. (2007). “Multi-Criteria Material Selections and End of Life Product Strategy Grey Relational Analysis Approach”, *Materials and Design* 28, 1539-1546.
  6. CHATTERJEE, P., ATHAWALE, V. M. ve CHAKRABORTY, S. (2011). “Materials Selection Using Complex Proportional Assessment and Evaluation of Mixed Data Methods”, *Materials and Design* 32, 851-853.
  7. CHATTERJEE, P. ve CHAKRABORTY, S. (2012). “Material Selection Using Preferential Ranking Methods”, *Materials and Design* 35, 384-393.
  8. CONNOR, P. E. ve BECKER, B. W. (2003). “Personal Value Systems and Decision-Making Styles of Public Managers”, *Public Personnel Management*, 32 (1), 155-180.
  9. ÇAKIR, S. ve PERÇİN, S. (2013). “Çok Kriterli Karar Verme Teknikleriyle Lojistik Firmalarında Performans Ölçümü”, *Ege Akademik Bakış*, 13 (4), 449-459.
  10. ÇATI, K., EŞ, A. ve ÖZEVİN, O. (2017). “Futbol Takımlarının Finansal ve Sportif Etkinliklerinin Entropi ve TOPSIS Yöntemleriyle Analiz Edilmesi: Avrupa’ nın 5 Büyük Ligi ve Süper Lig Üzerine Bir Uygulama”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13 (1), 199-222.
  11. DEMİRCANLI, B. ve KUNDAKCI, N. (2015). “Futbolcu Transferinin AHP ve VIKOR Yöntemlerine Dayalı Bütünleşik Yaklaşım İle Değerlendirilmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30 (2), 105-129.
  12. DENG, J. (1989). “Introduction to Grey System Theory”, *The Journal of Grey System* 1, 1-24.
  13. DOĞAN, M. (2013). “Measuring Bank Performance with Grey Relational Analysis: The Case of Turkey”. *Ege Academic Review*, 13 (2), 215-225.
  14. DOULIGERIS, C. ve PEREIRA, I. J. (1994). “A Telecommunications Quality Study Using the Analytic Hierarchy Process”, *IEEE Journal on Selected Areas in Communications*, 12 (2), 241-250.
  15. ECER, F. ve GÜNAY, F. (2014). “Borsa İstanbul’da İşlem Gören Turizm Şirketlerinin Finansal Performanslarının Gri İlişkisel Analiz Yöntemiyle Ölçülmesi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25 (1), 35-48.
  16. ERSÖZ, F. ve KABAK, M. (2010). “Savunma Sanayi Uygulamalarında Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Literatür Araştırması”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 97-125.
  17. GAUDENZI, B. ve BORGHESI, A. (2006). “Managing Risks in the Supply Chain Using the AHP Method”, *The International Journal of Logistics Management*, 17 (1), 114-136.
  18. GHOSH, D. N. (2011). “Analytic Hierarchy Process&TOPSIS Method to Evaluate Faculty Performance in Engineering Education”, *UNIASCIT*, 1 (2), 63-70.
  19. GORABE, D., PAWAR, D. ve PAWAR, N. (2014). “Selection of Industrial Robots Using Complex Proportional Assessment Method”, *American International Journal of*



- Research in Science, Technology, Engineering & Mathematics, 5 (2), 140-143.
20. GORE, J. (1995). "Hotel Managers' Decision Making: Can Psychology Help. International Journal of Contemporary Hospitality Management", 7 (2/3), 19-23.
21. HWANG, C. ve YOON, K. P. (1996). Multiple Attribute Decision Making An Introduction, Sage Publications, London.
22. KABAŞ, T. (2007). "Yoksulluğun Çok Boyutlu Olarak Ölçülmesi ve Ülkeler Arasında Yoksulluk Sıralamalarının Yapılması", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 375-394.
23. KABIR, G. ve HASIN, M. A. A. (2012). "Comperative Analysis of TOPSIS and Fuzzy TOPSIS for the Evaluation of Travel Website Service Quality", International Journal for Quality Research, 6 (3), 169-185.
24. KARAATLI, M., ÖMÜRBEK, N., BUDAK, İ. ve DAĞ, O. (2015). "Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Yaşanabilir İllerin Sıralanması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 33, 215-228.
25. KARAATLI, M., ÖMÜRBEK, N. ve KÖSE, G. (2014). "Analitik Hiyerarşi Süreci Temelli TOPSIS ve VIKOR Yöntemleri İle Futbolcu Performanslarının Değerlendirilmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29 (1), 25-61.
26. KILIÇ, O. ve ÇERÇİOĞLU, H. (2016). "TCDD İltisak Hatları Projelerinin Değerlendirilmesinde Uzlaşık Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri Uygulaması", Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 31 (1), 211-220.
27. KUMAR, S., PARASHAR, N. ve HALEEM, A. (2009). "Analytic Hierarchy Process Applied to Vendor Selection Problem: Small Scale", Medium Scale and Large Scale Industries, Business Intelligence Journal, 355-362.
28. LAMBORAY, C. (2007). "A Comparison Between the Prudent Order and the Ranking Obtained with Borda's, Copeland's, Slater's and Kemeny's Rules", Mathematical Social Sciences, 54 (1), 1-16.
29. LEE, W. ve LIN, Y. (2011). "Evaluating and Ranking Energy Performance of Office Buildings Using Grey Relational Analysis", Energy 36, 2551-2556.
30. LUDWIN W. G. (1978). "Strategic Voting And The Borda Method", Public Choice, 33 (1), 85-90.
31. MARKOVIC, Z. (2010). "Modification of TOPSIS Method for Solving of Multicriteria Tasks. Yugoslav Journal of Operation Research", 20 (1), 117-143.
32. MUTHURAMALINGAM, T. ve MOHAN, B. (2013). "Taguchi – Grey Relational Based Multi Response Optimization of Electrical Process Paramaters in Electrical Discharge Machining", Indian Journal of Engineering & Materials Science 20, 471-475.
33. NURAY, R. ve CAN, F. (2006) "Automatic Ranking of Information Retrieval Systems Using Data Fusion", Information Processing and Management: an International Journal, 42 (3), 595-614.
34. ÖMÜRBEK, N., KARAATLI, M., EREN, H. ve ŞANLI, B. (2014). "AHP Temelli Promethee Sıralama Yöntemi İle Hafif Ticari Araç Seçimi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (4), 47-64.
35. PETKOVIC, D., MADIC, M. ve RADENKOVIC, G. (2015). "Selection of the Most Suitable Non-Conventional Machining Processes (NCMP) for

- Ceramics Machining by Using MCDMs”, *Science of Sintering* 47, 229-235.
36. POPOVIC, G., STANUJKIC, D. ve STOJANOVIC, S.. (2012). “Investment Project Selection by Applying COPRAS Method and Imprecise Data”, *Serbian Journal of Management*, 7 (2), 257-269.
37. RADIVOJEVIC, G. ve GAJOVIC, V. (2013). “Supply Chain Risk Modelling By AHP and Fuzzy AHP Methods”, *Journal of Risk Research*, 17 (3), 337-352.
38. REZAEINIVA, N., ZOLFANI, S. H. ve ZAVADSKAS, E. K. (2012). “Greenhouse Locating Based on ANP-COPRAS-G Methods-An Empirical Study Based on Iran”, *International Journal of Strategic Property Management*, 16 (2), 188-200.
39. SAATY, T. L. (1990). “How to Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process”, *European Journal of Operational Research* 48, 9-26.
40. SAATY, T. L. (2008). “Relative Measurement and Its Generalization in Decision Making Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics For The Measurements of Intangible Factors The Analytic Hierarchy / Network Process”, *Rev. R. Acad. Cien. Serie A. Mat*, 102 (2), 251-318.
41. SAATY, T. L. ve VARGAS, L. G. (2000). *Models, Methods, Concepts and Applications of the Analytic Hierarchy Process*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
42. STOJANOV, A. ve UGRINOV, D. (2013). “Multicriterial Analysis of Selection of Coal with SAW and COPRAS Methods”, *Zastita Materijala* 54, 419-422.
43. SUN, C. (2010). “A Performance Evaluation Model by Integrating Fuzzy AHP and Fuzzy TOPSIS Method”, *Expert Systems with Applications* 37, 7745-7754.
44. SUPÇİLLER, A. A. ve DELİGÖZ, K. (2018). “Tedarikçi Seçimi Probleminin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleriyle Uzlaşık Çözümü”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 355-368.
45. TAM, M. C. Y. ve TUMMALA, V. M. R. (2001). “An Application of the AHP in Vendor Selection of A Telecommunications System”, *Omega* 29, s.171-182.
46. ÜNAL, Y. (2011). *Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ve Bir Takım Oyunu İçin Oyuncu Seçimi Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
47. ZAVADSKAS, E. K. (2008). “Selection of The Effective Dwelling House Walls By Applying Attributes Values Determined at Intervals”, *Journal of Civil Engineering and Management*, 14 (2), 85-93.

## KAPSAYICI BÜYÜMENİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

### AN ESSAY ON THE THEORETICAL FRAMEWORK OF INCLUSIVE GROWTH

**Hatice Şehime ÖZÜTLER\***

\* Öğr. Gör. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, ABMYO, Dış Ticaret (İngilizce) Programı,  
haticeozutler@aydin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2213-3483>

#### ÖZ

*Kapsayıcı büyüme nüfusun tüm katmanlarına refahlarını yükseltebilme imkanını yaratan, parasal-parasal olmayan tüm refah bileşenlerini toplum içerisine adaletle dağıtan ve bununla beraber hem süreç hem de sonucu aynı anda tanımlayan türden büyümedir. Kapsayıcı büyüme kalkınma teorileriyle beslenmiş, ülke dokularına göre farklılaşan, çeşitli büyüme senaryolarının arasından bir alt küme üzerine odaklanan melez bir büyüme yorumudur. Konu üzerine pek çok uygulamalı çalışma yapılmış olsa da henüz kapsayıcılığın teorik sınırlarını geçmiş-gelecek ilişkisi üzerinden değerlendiren bir çalışma yoktur. Bu nedenle çalışmada kapsayıcı büyümenin teorik çerçevesi ile büyümenin kapsayıcılığında etkili olan cari ve potansiyel parametreler değerlendirilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Kapsayıcı büyüme, kapsayıcılık analizi, yoksul yanlısı büyüme.*

**Jel Kodları:** *I30, E42, O11, O21.*

#### ABSTRACT

*Inclusive growth is the economic growth creating opportunities for all segments of the society and distributes the dividends of increased prosperity, both in monetary and non-monetary terms while comprising both outcomes and processes. It is a hybrid approach based on development theories focusing on the best sub-set among a variety of growth scenarios which vary across country profiles. Despite the growing literature on country specific studies, there is no such study determining the theoretical framework of inclusiveness between the past and future. This study aims to fulfill this gap by examining the theoretical framework of inclusive growth while evaluating current and potential parameters of inclusiveness analysis at the same time.*

**Keywords:** *Inclusive growth, inclusiveness analysis, pro-poor growth.*

**Jel Codes:** *I30, E42, O11, O21.*

<sup>1</sup> Bu çalışma "Türkiye Ekonomisinde Kapsayıcı Büyüme ve Cari Açık İlişkisinin İncelenmesi" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Ana akım büyüme modelleriyle şekillenen büyüme reçetelerinin kalkınma hedefindeki yetersizliklerinin sonucunda alternatif bir yorum olarak gelişen “kapsayıcı büyüme” anlayışı; en yalın haliyle, nüfusun tüm katmanlarına refahlarını yükseltebilme imkanını yaratan, bununla beraber parasal ve parasal olmayan tüm refah bileşenlerini toplum içerisine adaletle dağıtan büyüme olarak tanımlanır. Kapsayıcı büyüme yorumu ulusaldan küresele gelir ve sosyal adaletsizlik kavramlarını büyüme mekaniğinden yola çıkarak çözümleyen kalkınma temelli melez bir yaklaşımdır. Bu özelliği ile bugüne kadar geliştirilen tüm büyüme, kalkınma ve yoksulluk yorumlarından ayrılan kapsayıcı anlayış, ülke hatta bölge dokularıyla farklılaşan tüm parametreleri büyüme yolunun bileşeni olarak tanımlar. Konu üzerinde ülke örnekleri üzerinden ilerleyen genişçe bir literatür olmasına rağmen tüm bu dağıntık literatürü toplulaştırarak teorik zemin halen çeşitli uluslararası kuruluşların sayılı raporlarıyla sınırlı ve kısıtlıdır. Konu üzerindeki bu eksiklik kapsayıcı büyümenin farklı teorilerle olan ilişkisinin analizine engel teşkil eden önemli bir eksikliklerdir.

Bu çalışma ilk olarak kapsayıcı büyüme üzerine gelişen dağıntık yapıdaki literatürü toplulaştırıp konu üzerinde değerlendirilen cari parametreleri incelemeyi, sonrasında da konuya dahil edilmesi faydalı görülen potansiyel bileşenlerin tespitini amaçlamıştır. Çalışma teorik açıdan üç bölüme ayrılmıştır. İlk bölüm kapsayıcı büyümeye kadar büyüme yorumlarında yaşanan dönüşümün özetidir. İkinci bölümde kapsayıcı büyümenin kavramsal çerçevesi kullanılan cari parametreler ile beraber paylaşıldıktan sonra, konu üzerinde etki gücü bulunan potansiyel parametreler yine bu kavramsal çerçevede değerlendirilerek incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümleri ise bugüne kadar gelişen literatürün potansiyel parametreler ile ilişki ve geleceğe yönelik etki güçleri üzerinde geliştirilen çikarsamalardan oluşmaktadır.

## 2. BÜYÜME TEORİLERİNDE YOKSULLUK MERKEZLİ GELİŞİM

İktisadi büyümenin David Hume’a kadar uzanan tarihsel bir geçmişi vardır. W.W. Rostow bu tarihsel geçmişi incelerken Thomas Malthus, David Ricardo, John Stuart Mill ve Karl Marx’ın büyüme üzerine doktrinel görüşleri olması nedeniyle tüm bu isimleri birer büyüme teoristi olarak görür. Bu açıdan bakılınca büyüme teorileri üç devrim yaşamıştır. Adam Smith’in serbest ticaret teorisiyle şekillenen klasik görüşün Keynesyen bir modelde matematikle bulunduğu Harrod-Domar yaklaşımı birinci devrim, neo-klasik modellerin gelişimi ikinci devrim ve içsel büyüme teorilerinin alternatif yükselişi üçüncü devrim olarak görülmektedir (Gylfason, 1999: 18-29).

1950’lerde savaş sonrası tesis edilen uluslararası kurumlarda ve dünyada baskın olan görüş; Kuznets’in ters-U eğrisi ile Solow tipi büyümenin birbirlerinin tamamlayıcısı olduğuydu. Kuznets’e göre fakir ülkelerde ekonomik büyüme başlangıçta büyük gelir eşitsizliklerine neden olsa da ekonomik gelişim sonunda bu eşitsiz dağılım tersine işleyecek ve gelir adaleti sağlanacaktı. Solow’un modeli de aslında Kuznets’in ters-U eğrisinin büyümeyle genişletilmiş bir versiyonuydu. Solow’a göre fakir ülkeler gelişmiş ülkelerden yüksek büyüme performansı gösterecek, üretim faktörlerinin marjinal getirileri eşitleninceye kadar gelişmiş ve gelişmemiş ülkeler birbirlerine sürekli yakınsayacaklar, ve nihayetinde ülke büyüme oranları dengelendiğinde global anlamıyla gelir eşitsizliği son bulacaktır. Uluslararası kurumların 1970’lere kadar benimsedikleri baskın görüş bu karmadan oluşmaktaydı (Saad-Filho, 2010:1).

1970’li yılların ikinci yarısından itibaren Keynesyen teorinin alternatifi Monetarist yaklaşım baskın hale gelmeye başlamış, 1971’de Bretton Woods sistemi çökmüş, aynı yıl onaylanan Werner Planıyla AB içerisinde 1980’e kadar tek para birimine geçiş hedeflenmiş, AB döviz kuru politikası

olarak “tüneldeki yılan” sistemine geçmiş, İrlanda, İngiltere ve Danimarka yine aynı yıl içerisinde AB üyesi olmuştur. Tüm bu gelişmeler ekopolitikte yaşanan dönüşümün somut örnekleridir ve kapsayıcı büyüme bu dönüşümleri de dikkate almaktadır.

1970’lerin ikinci yarısı monetarizmin, neoklasik iktisadın ve bu görüşlerle şekillenen büyüme reçetelerinin (*John Williamson 1989 yılına ait çalışmasıyla bu reçete ve politikaları “Washington Uzlaşısı” olarak isimlendirmiştir.*) uluslararası kurumlarca dünyaya ihraç edildiği yıllardır. Serbest piyasaya endeksli ancak sabit reçetelere bağlı Washington Uzlaşısı tipi politikalar 1990’lara kadar büyüme, yoksulluk ve gelir eşitsizliğini giderici ideal politikalar olarak anılmıştır (Saad-Filho, 2010:1-4). Kurumsal iktisadın yükselişi ve Washington Uzlaşısına karşı yükselen eleştiriler neoliberal Ortodoks politikaların gevşeyip eğitim gibi temel ihtiyaçlara yönelmesini sağlamış, 1990’lardan 2000’li yıllara kadar uzanan yaklaşık 10 yıllık zaman dilimi “Post Washington Uzlaşısı dönemi” olarak anılır olmuştur. Bu dönem aslen “Washington Uzlaşısı” ile “yoksul yanlısı politikalar” arasındaki geçişi kapsar. Ülkeler arası gelişmişlik farklarının bizatihi kendisinin piyasayı aksak rekabet koşullarına mahkum ettiği yani ülkelerin piyasadan gelişmişlikleriyle orantılı ölçüde faydalandıkları yönündeki teorik öngörü bu dönemde kabullenilmiştir. Çünkü 1960-1990 arasında Japonya’dan sonra hızlıca endüstrileşen Doğu Asya ülkelerinin Washington Uzlaşısı politikaları yerine korumacılık ve finansal müdahaleler benzeri uygulamalarla serbest piyasadaki farklılıkları görülmüştür. “Asya kaplanları” olarak isimlendirilen Hong Kong, Kore, Singapur, Tayvan, Çin, Endonezya, Malezya, Tayland ve Vietnam tecrübeleri ilk olarak piyasaların ehlileştirilmesi gereken tarafları olduğunu, ikinci olarak da Güney ve Batı Avrupa’da yükselen “politik demokrasi” eleştirilerinin haklılığını ispatlamıştır. Politik demokrasi; ekonomi ile uygulanan politikalar arasında kurulması beklenen pozitif ilişkidir. Özetle;

bir ekonomik politikadan beklenen ekonomik gelişimdir, tersi değil. Eğer sürekli olarak tersi bir süreç işliyorsa bunun anlamı, politikanın kötü amaçlarla araçsallaştırıldığıdır. Sonuçta Asya kaplanları örneği “dışlayıcı” özellikler taşıyan politikaların ıslah edilmesi için “araçsal” değil “kapsayıcı” politik tercihlerin önemini göstermiştir. Tüm bunlara bağlı olarak yeni nesil politikalarda insanı merkeze alan düzenlemeler hedeflenmiş, kamu politikalarına kısmi esneklik tanınması gerekliliği kabul görmüştür (Saad-Filho, 2010:4-6). Büyüme ve kalkınma ilişkisinin içsel büyüme teorilerine kadar birbirinden keskin hatlarla ayrıldığı görülür. Solow tipi neoklasik modeller zaten doğrudan büyüme muhasebesi tekniğini kullandıklarından iki kavram arasındaki bağ kendiliğinden yok hükmüne geçer. İçsel modeller ise kalkınma unsurlarını toplulaştırılmış olarak değerlendiklerinden kalkınmaya yalnızca kavramsal atıfta bulunur ve nedensellik ilişkisi büyümeden kalkınmaya doğru dalgalı bir yapıdadır. Kapsayıcı büyüme ise dezavantajları gidermeye odaklı melez bir yaklaşım olduğundan nedensellik iki yönde de ilerleme kabiliyetindedir.

Yoksul yanlısı büyümenin geçmişi ise Chenery vd.’nin 1970’li yıllardaki bölüşüm yanlısı tartışmalarına kadar uzanır. Chenery vd.’nin “büyüme ile yeniden bölüşüm” isimli çalışmaları hem yoksul yanlısı büyüme tartışmalarının hem de “damlama (trickle-down) hipotezi” kritiklerinin zirvesidir. (Chenery vd., 1979). Bu yaklaşımın sonraları Dünya Bankası’na “tabana yayılan büyüme” olarak dönüştürüldüğü görülür. Her ne kadar Dünya Bankası’na “tabana yayılan büyüme” için bir alternatif sunulmasa da böylece “yoksul yanlısı büyüme” yaklaşımından “tabana yayılan büyüme” yaklaşımına doğru bir tercih yapılmıştır (Kakwani vd., 2004: 2). Bu dönemde düşük gelişmişliğe sahip ülkelere önerilen koşulsuz büyüme reçetelerinin yoksul-yanlısı formunda revize edilmesi arayışları başlamış, 2004’te gelişmemiş ülkelere özgü “ikili (düapol) yapı”dan yola çıkılarak

“görelî” ve “mutlak” yoksulluk tanımları geliştirilmiştir. 2000’li yıllarda yükselen “yoksul-yanlısı büyüme” tartışmaları Kakwani (Kakwani vd., 2004) ve Ravallion’un (Ravallion, 2004) görüşlerini benimseyen iki farklı görüşün rekabetine sahne olmuş, dolayısıyla iki farklı tanım ve farklı politika reçeteleri belirlemiştir. Eşitliği sağlayan büyüme tipi yoksul-yanlısı kabul edilir ise bu tanım “nispi yaklaşım”dır ve sadece gelir eşitliğine doğrudan katkı sunan politikalar benimsenir. Yoksul-yanlısı büyüme yoksulların mutlak yaşam koşullarını iyileştiren büyüme türü olarak tanımlanırsa ayırım gözetmeksizin yaşam koşullarını iyileştiren ve yoksulluğu azaltan her türlü politika “yoksul-yanlısı”dır. İkinci tanıma göre eşitlik yoksulluğu azaltan politikaların etkinliğini arttıran araçsal bir göstergedir. Farklı tanımları benimseseler de sonuçta her iki yaklaşımda eşitlik ilkesini yoksulluğu azaltma hedefinde revize etmiştir (Saad-Filho, 2010: 9-10). Kakwani’ye göre “yoksulluğa eşdeğer büyüme oranı” büyümenin gerçek ölçüsüdür. Toplam yoksulluk esnekliği hem gelir dağılımındaki değişim karşısında yoksulluğun esnekliğini hem de büyümenin yoksulluk esnekliğini kapsar. Fiili büyüme oranı (FBO); toplam yoksulluk esnekliği ile büyümenin yoksulluk esneklikleri sırasıyla (TYE) ve (BYE) ise yoksulluğa eşdeğer büyüme oranı (YEBO) aşağıdaki formu alır. (Kakwani&Pernia, 2000: 14-16; Mckinley, 2007)

$$YEBO = FBO \left( \frac{TYE}{BYE} \right)$$

Bu durumda gelir eşitsizliği ile birlikte yoksulluk da düşerse yoksulluğa eşdeğer büyüme oranı fiili büyüme oranını aşar (Mckinley, 2007). Ravallion’a göre yoksul yanlısı büyümenin karşılığı “dağılımı düzenlenmiş büyüme oranı” olan DDBO’dur. (Ravallion, 2004)

$$DDBO = OBO (DS (1 - gini))^{\theta}$$

Ravallion eşitliğine göre (OBO) Olağan büyüme oranıyken gini katsayısı düştüğü takdirde, (1-gini) etki gücü artacağından “dağılımı düzenlenmiş büyüme oranı” da yükselecektir. Denklemde “düzenleme

sabiti” olarak yer alan (DS) ise uzun dönem verilerinden oluşturulmuş doğal dağılımı, yani yoksullukta fiili olarak meydana gelen düzelmeyi yansıtır (Ravallion, 2004: 15).

### 3. KAPSAYICI BÜYÜME

2000-2009 döneminde “Milenyum Gelişme Hedefleri” başlığıyla United Nations Development Program (UNDP) programlarında yer alan çalışmaların tamamına yakını yoksul-yanlısı büyümeye odaklanmışsa da yoksul-yanlısı büyüme üzerinde kurulamayan uzlaşılı bütünlüklü bir analiz ihtiyacıyla beraber “kapsayıcı büyüme” yaklaşımına kapı aralamıştır. Organization of Economic Cooperation and Development (OECD)’ye göre kapsayıcı büyüme; nüfusun tüm katmanlarına refahlarını yükseltebilme imkanını yaratan, bununla beraber parasal ve parasal olmayan tüm refah bileşenlerini toplum içerisine adaletle dağıtan büyümedir (OECD, 2018). Birleşmiş Milletler tanımına göre kapsayıcı büyüme; hem toplumun tüm kesimlerinin sürece katkı sağlayacak imkanlara erişimini hem de yaratılan faydanın paylaşımını garantileyen türden büyümedir. Genellikle yoksul kesimin içinde bulunduğu olumsuz yaşam koşulları, kaynaklara erişim imkanlarını kısıtlar. Bu nedenle büyümeyi kapsayıcı kılmak için yoksul kesimin özellikle fırsatlara erişimlerinin önünde engel oluşturarak fayda yaratma ve yarattıkları faydadan faydalanma imkanlarını ellerinden alan dezavantajların ortadan kalkması, en azından hafiflemesi gereklidir (UNDP, 2018). Ianchovichina, Lundstrom ve Garrido (2009)’nun çalışmalarına göre kapsayıcı büyüme; büyümenin hızı ve motifi ile aynı anda ilgili, sektörel olarak geniş tabanlı ve işgücünü kapsayıcı olmalıdır. Verimli istihdam politikaları gelirin doğrudan dağıtım politikalarına tercih edildiğinden kapsayıcı yaklaşım uzun dönemli politikalar bütünüdür. Görelî tanımdan hareket edilirse toplumsal eşitsizliğin giderilmesinde hem yoksul hem de yoksul olmayan kesimler için yetersiz sonuçlar alınacağı için “yoksulluktaki düşüş hızını

azami kılan büyüme oranı” yani “yoksul-yanlısı büyüme”nin mutlak tanımıyla ilgilidir. İlaveten tüm kesimleri kapsayan süregelen kaynak ve kısıtların ex-ante analizi olup dışlanmış işgücü bu sürecin merkezindedir. Bu yöntem büyümenin yoksulluğu giderici boyutunu yoksulluk göstergeleriyle takip eden klasik analizin zıddı ve sürdürülebilir büyüme stratejilerinin önemli bileşenidir. Örneğin on yıl boyunca büyümesini sürdürmüş fakat yoksullukla mücadelede kayda değer gelişim gösterememiş bir ülke genel olarak büyüme stratejisinin kapsayıcılığı, özel olarak şirketler dahil ülke yerleşiklerine sunduğu fırsat eşitliği üzerine odaklanmalıdır (Ianchovichina vd, 2009). Bhalla kapsayıcılığın birinci dereceden verimli- verimsiz istihdamla ilişkili olduğunu savunur ve Hindistan’daki düşük işsizlik ile yüksek yoksulluk oranı paradoksuna dikkat çeker. Kimlerin büyümenin kapsayıcılığında yer alırken kimlerin dışarıda kaldığını bölgesel, sektörel ve bireysel olarak gelir ve besin yoksulluğu kriterlerine göre inceler. Sonuçta kapsayıcılığın artırılması için istihdamdaki büyümenin sektörel olarak analiz edilmesi, yoksulluğu azaltıcı etkisi yüksek sektörlerin desteklenmesi gerektiğini savunur (Bhalla, 2007: 24-43). Bir başka çalışmada Ianchovichina ve Lundstrom büyümenin kapsayıcılığını üç aşamada ölçerler. İlk olarak ülkenin büyüme dinamikleri verimlilik, istihdam, yapısal dönüşüm, trend ve kırılmalar açısından geçmişe dönük olarak analiz edilir. İkinci aşamada dışlanmış gruplar da dikkate alınarak iktisadi aktörlerin kazanç profilleri işçi-işveren ayırımı, sektörel dağılım, şirket büyüklüğü, coğrafi dağılım (kent-kır), bölgesel dağılım ve diğer olası alt gruplara göre tanımlanır. Böylece iktisadi faaliyetlerin spesifik katılım profilleri, büyüme potansiyelleri yada kısa-uzun vadede diğer sektöre transfer potansiyelleri tespit edilmiş olur. Üçüncü ve son aşamada ise belirlenen alt grupların kapsayıcılığı önündeki engeller tespit edilir (Ianchovichina ve Lundstrom, 2009). Habito’ya göre yoksullukta belirgin düşüşe öncülük eden büyüme kapsayıcıdır.

Habito’nun Asya ülkelerinde büyümenin kapsayıcılığını araştırdığı çalışması altı bölümden oluşur. İlk aşama; Asya ülkeleri için yoksulluğun gelirden bağımsız boyutlarının tespitiyken ikinci aşama; büyüme ve yoksulluk performansları arasındaki benzerlik ve farklılıkların tespitidir. Üçüncü aşamada; Asya ülkeleri büyüme ve yoksulluk oranlarına göre güçlü, zayıf ve negatif olarak tanımlanırlar. Dördüncü aşamada; ülke performansları arasındaki benzerlik yada farklılıklar büyümenin sektörel dağılımı, yönetim biçimi, kamu yatırımlarının içeriği, büyüklüğü ve şekli dikkate alınarak alt gruplar halinde tasnif edilir. Beşinci aşamada; ilk dört bölümden elde edilen verilere göre büyüme ve yoksulluk arasındaki sistematik ilişkiler tespit edilir. Son aşamada ise; politika seçimleri ve kamu yatırımları için gerekli çıkarsamalar reçete olarak oluşturulur (Habito, 2009). Ali ve Son büyümenin kapsayıcılığını sosyal refah fonksiyonuna benzeyen sosyal imkanlar fonksiyonuyla izah ederler. Sosyal imkan fonksiyonunun derecesi kapsayıcılığın gücünü de ölçer. Bu fonksiyon iki değişkene bağlıdır; nüfus için ulaşılabilir ortalama imkanlar ve bu imkanların nüfus kesimleri arasındaki dağılımı. Ali ve Son bunun için ayrıca bir “imkanlar indeksi” oluşturmuş, bu indeksin herbir ülkenin kendi gelişmişlik derecesi ve dokusuna göre şekillenmesi, revize edilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Ali ve Son, 2007:11-31) Klasen kapsayıcılığın iki boyutu olduğunu savunur. Birincisi ayrımcılık karşıtı boyut, ikincisi ise dezavantajları azaltıcı boyuttur. Klasen “kapsayıcı küçülme” diye bir tanımlama yokken “kapsayıcı büyüme” tanımına duyulan ihtiyacın hem süreç hem de çıktı üzerine ayrı ayrı dikkat çektiğini söyler. Büyümenin ayrımcılık karşıtı boyutu “süreç” ve amacı tüm kesimlerin büyümeye katılma imkanına erişmesidir. Büyümenin dezavantajları azaltıcı kısmınıysa “çıktı” olarak adlandıran Klasen buradaki hedefin getirileri yoksul kesim lehine dağıtarak sosyal refah imkanlarının iyileştirilmesi olduğunu söyler. Klasen revize edilebilirlik şerhini düşerek spesifik bir takım sorular

üzerinden ilerlemiştir. Bu sorular yoksul kesimin üretim, gelir, katılım, sosyal refah göstergelerindeki değişimleri istatistiki olarak ölçmeye dönüktür. Örneğin, seçili bir destek programının yoksul kesim gelirinde yarattığı mutlak değişim nedir? (Klasen, 2010). Rauniyar ve Kanbur yoksul yanlısı ve kapsayıcı büyümeyi keskin şekilde ayırtırken “yoksulluğun büyüme elastikiyeti”nden yararlanmışlardır. Bunu yaparken birim gelir artışının birim yoksullukta meydana getirdiği değişimi hesaplamış, bu değeri “büyümenin kapsayıcılık derecesi” olarak kullanmışlardır. Eğer büyüme gelir dağılımının tamamında bir iyileşme yaparsa bu büyüme hem kapsayıcı hem de yoksul yanlısıdır. Diğer taraftan eğer büyümeye gelir dağılımındaki bozulma eşlik ediyorsa o zaman bu büyümenin kapsayıcı değil ama yoksul yanlısı olduğunu, çünkü büyüme etkisinin gelirdeki bozulmayı domine ederek yoksulluğu düşüreceğini savunurlar. Buna bağlı olarak gerek büyüme gerekse kalkınma yaklaşımlarında kapsayıcı olanın aynı zamanda yoksul yanlısı olduğunu ancak yoksul yanlısı olan süreçlerin kapsayıcı olmadığı tezine ulaşırlar (Rauniyar ve Kanbur, 2010). Mckinley oluşturduğu indeks bileşik kapsayıcı büyüme indeksi olarak adlandırır. Mckinley’in bu indeksi kurmak için kullandığı değişkenler dört alt grupta şöyledir; büyüme, verimli istihdam ve iktisadi altyapı göstergeleri; gelir ve cinsiyet eşitliği göstergeleri; beşeri sermaye göstergeleri ve sosyal güvenlik göstergeleri. Mckinley bu indeksin kapsayıcı büyümenin iki özelliğine dikkat çektiğini söyler. Kapsayıcı büyümenin dikkat çeken ilk özelliği; sürdürülebilir büyümeyle hem yeni ekonomik imkanlar yaratması hem de mevcut imkanları geliştirmesi. İkinci özelliği ise toplumsal katılım kaldırıcı etkisi sunarak bireylerin hem büyüme sürecine katılımını hem de fayda düzeylerini yükseltmesidir (Mckinley, 2010). Tüm bunların yanında kapsayıcı büyüme üzerine mesai harcayan bir diğer kurum da Dünya Ekonomik Formu olmuştur. Forum 2015 yılından itibaren her yıl kapsayıcı büyüme raporları yayınlamış,

zaman içinde değişen yeni ölçüm teknikleri geliştirmiş, neredeyse yılda birkaç çalıştay tertip etmiştir. Forum kapsayıcı büyümeyi 2015’den itibaren bir endeks olarak yorumlamayı hedeflese de bu girişim başarılı olmamıştır. Günümüz itibarıyla en güncel 2017 raporunda kapsayıcı büyüme herbiri farklı alt bileşenlerden oluşan yedi temel bileşenle kurulu bir endekstir. Buna ek olarak bir de forumun ülkelerin gelişimlerini ölçer mahiyette tanımladığı bir yan gösterge vardır. Bu gösterge “ulusal temel performans indeksi” olarak adlandırılır ve herbiri alt bileşenlerden müteşekkil üç temel bileşene göre ölçülür. Sonuç olarak “kapsayıcı büyüme indeksi” bir ülkenin belirli bir döneme ait küresel konumunu yansıtırken, ülkelerin zamanla kendi içlerinde geçirdikleri dönüşümü “ulusal performans indeksi” yansıtır. Kapsayıcı büyüme ve ulusal performans indekslerini oluşturan temel bileşenler alt bileşenleri ile beraber Tablo-1’den incelenebilir. Forumun indeks yaklaşımı incelendiğinde özellikle ülke performans kriterinin ülke üretim profili hakkında yol gösterici nitelikte olduğu görülür. Örneğin bir ülkenin gerek üretim gerek tüketim hattının yoğunluğu özellikle nicelik olarak buradan rahatlıkla tespit edilerek uzun olmasa da orta vadeli projeksiyonlarda kullanılabilir. Diğer taraftan kapsayıcı büyüme indeksinin nitelik boyutu üzerinden ilerlediği ve içsel büyüme yaklaşımlarına yakın durduğu görülür. Bu iki göstergenin bileşimi kamunun konsantre politikalarının önemini işaret eder. Servet ve gelir yoğunlukları, kamu kesimi borçluluk düzeyleri ve kuşaklar arası sürdürülebilirlik kriterleri net şekilde “ulusal performans kriterleri”nde yer alırken ülkelerin üretim, tüketim ve dağıtım motiflerini etkileyen diğer tüm bileşenler kapsayıcı büyüme indeksinde ele alınır. Özel kesimin yatırımlardaki aracı rolü, finansal sistemin kapsayıcılığı, iş etiği, girişimcilik ruhu gibi göstergeler bunlardan sadece bazılarıdır. Tüm bunlara bağlı olarak Forumun kapsayıcı büyümeyi iki fazda ele aldığı görülür. Birincisi içsel büyüme sürecinde ülkenin performansı, ikincisi ise aslında bu içsel sürecin gelişiminde katalizör görevi



gören ulusal performans düzeyi. Görünürde bağımsız gibi dursalarda “ulusal performans kriteri”nin kapsayıcı büyümede katalizör olduğu, yedi temel bileşene

içerilmiş bir üretim faktörü gibi işlediği görülür. Özetle “ulusal performans kriteri” nicelik, “kapsayıcılık indeksi” ise nitelik boyutuyla dikkat çekmektedir.

Tablo 1: Dünya Ekonomik Forumunun Kapsayıcı Büyüme Yorumu

<b>Kapsayıcılık İndeksi Bileşenleri</b>	
- Eğitim	Erişim
- Öğretim	Kalite
- Beceri	Eşitlik
- Temel İhtiyaçlar	Temel-Dijital Altyapı
- Altyapı	Sağlık Hizmetleri Altyapısı
- Yolsuzluk	Politik-Mesleki Etik
- Borçluluk	Borç Konsantresi
- Real Yatırımcıların Finansal Aracılık Faaliyetleri	Finansal Sistem Kapsayıcılığı
	İşletmelerin Aracılık Faaliyetleri
- Varlık İnşası	Küçük İşletme Sahipliği
- Girişimcilik	Ev ve Finansal Varlık Sahipliği
- İstihdam/ İşgücü Karşılıkları	Üretken İstihdam
	Ücret/Ücret-Dışı Karşılıklar
- Mali Transferler	Vergi Hukuku
	Sosyal Güvenlik
<b>Ulusal Performans İndeksi Bileşenleri</b>	
- Büyüme	Kişi Başına Düşen Gelir
-Gelişme	İstihdam
	İşgücü Verimliliği
	Sağlıklı Yaşam Beklentisi
- Kapsayıcılık	Ortalama Hane Halkı Geliri
	Yoksulluk Sınırı
	GINI (Gelir)
	GINI (Zenginlik)
- Kuşaklararası Eşitlik	Toplulaştırılmış Net Tasarruflar
- Sürdürülebilirlik	Kamu Borçluluk Düzeyi (%GSMH)
	Bağımlılık Oranı
	Milli Gelirin Karbon Yoğunluğu

**Kaynak:** Samans vd, 2017:VII-IX.

### 3.1. Bileşenleriyle Kapsayıcı Büyüme

Kapsayıcı büyüme; çeşitli büyüme senaryolarının arasından bir alt küme üzerine odaklanan uygulamadır. Bütün alt kümeler kapsayıcı olmadıkları için esas amaç kapsayıcı olan senaryo ile olmayanın ayırt edilmesidir. Bu nedenle büyümeyi kapsayıcı kılan unsurun tespiti önemlidir ve mevcut iki yöntem bulunmaktadır. Birinci yaklaşım; süreç ya da girdi odaklı olduğundan doğrudan yoksul-yanlısı büyümenin gözlenmesidir. İkinci yaklaşım ise büyüme sürecinin sonuçlarına odaklı

olduğundan yoksul-yanlısı büyümenin yalnızca tanımıyla ilişkilidir. Görelî tanımda amaç yoksulluk sınırının altındaki kesimin gelirini yükseltmekten kapsayıcı büyümede amaç yoksulluk sınırındaki kesimden üst gelir grubuna kadar toplumun tüm gelir gruplarının büyüme sürecinden sağladıkları faydayı arttırmaktır (Klasen, 2010:2). Bu açıdan kapsayıcı büyüme ulusal düzeydeki bölgesel farklardan bölgesel entegrasyona, buradan da geniş tanımlı entegrasyon motiflerine uzanan tahlillere imkan tanır. Kapsayıcı büyüme

hem süreci hem de sonucu aynı anda tanımlar. Bu nedenle dezavantajların hallini, büyümeden eşit pay alma imkanını sağlayan politika aracı olarak tanımlar (Klasen, 2010:3). Bu yaklaşım kurumsal iktisat, yönetim ve kapsayıcı büyüme arasındaki ilişkiye işaret eder. Dolayısıyla vaka analizleri, tarihi tecrübeler, bunlara bağlı gelişen sosyo-kültürel pek çok konu sürecin dahilindedir. Bu bölümde, daha önce kapsayıcılık parametresi olarak değerlendirilen bileşenler toplulaştırılmıştır.

### 3.1.1. İktisadi Yakınsama

Neoklasik teori uzun vadede zengin ve fakir ülkeler arasındaki gelir farklılıklarının kademeli olarak azalıp anlamsızlaşacağını öngörürken aslında “mutlak yakınsama” beklentisindeydi (Romer,1994:10). Neoklasik büyüme kuramı sanayi devrimi öncesinde Malthus ile Ricardo gibi pesimistik ve Marshall gibi optimistik büyüme öngörülerini olan iktisatçıların tartışmalarından beslenirken doğal olarak, öngörülerinde nüfus ve gıda ihtiyaçlarını merkeze almıştır. Neoklasik anlayış düşük gelirli ülkeleri en azından teoride merkeze alıp eşit-kapsayıcı bir dünyaya ulaşacağını savunmuştur. Ancak ülke sınırlarındaki “dezavantajlı gruplar” ile uluslararası düzeydeki “dezavantajlı ülkeler”in süregelen konularının, özetle, beşeri sermaye, teknoloji, bilgi ve kurumsal hafıza temelinde farklılaşarak yakınsamadan sapmalar yaşadıkları gerçeği içsel büyüme modelleriyle teoride de ispatlanmıştır.

Romer teknolojinin artan getirili bir üretim faktörü olarak işleyip gelişmiş ülkeler lehine büyüme açığını ispatlayan ilk iktisatçıdır (Romer, 1986: 1034-1035). Konu kapsayıcı büyüme olunca yakınsamada Barro ve Sala-i Martin’in yaklaşımları öne çıkar. Onlar teori ile pratik arasındaki bu kopukluğu iki farklı süreç ile izah eder. Buna göre ülke veya bölgeler arasında iki farklı yakınsama vardır;  $\beta$  veya  $\sigma$  tipi yakınsama.  $\beta$  tipi yakınsama; diğer koşullar sabitken fakir bir ülke zengin bir ülkeden hızlı büyüme eğiliminde olduğundan fakir ülkenin zengin olanı yakalama eğilimini dikkate alır.  $\sigma$  tipi

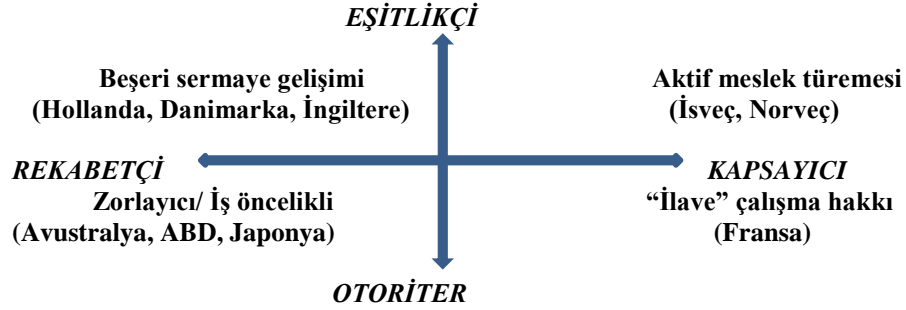
yakınsamaysa; kesit alanı dağılımını yani bir zümre, ülke veya bölgede kişi başına düşen gelirin sapmasını dikkate alır. Bu sapma oranı düştükçe yakınsama artar ve teorik olarak  $\beta$  yakınsaması  $\sigma$ 'ya doğrudur. Yani fakir ülkelerin hızlı büyüme eğiliminin büyüme oranı farklılıklarını azaltması beklenir. Ancak ülke koşullarında standart sapmayı arttıran bozulmalar bu etkiyi bertaraf ederek  $\beta$  yakınsamasının  $\sigma$  yakınsamasına doğru çalışmasına engel olurlar (Barro ve Martin, 1990:11-12). Kişi başına düşen gelir üzerinden bakarsak, bir ekonominin diğer ekonomileri ne hız ve ne ölçüde yakalayacağı araştırılırsa aranan şey  $\beta$  yakınsamasıdır. Ülkelerin kendi içerisindeki gelir dağılımı adaleti, geçmiş veya gelecekteki eğilimleri araştırılacaksa aranan şey  $\sigma$  yakınsamasıdır (Barro ve Martin, 1991: 112-113). Örneğin Suryanarayana (2008) çalışmasında üretim, gelir ve tüketimin nasıl şekillendiği üzerinden ilk önce “kapsama” ve “dışlama” oranlarına, sonrasında bölgeler içi ve bölgelerarası kapsayıcılık oranlarına ulaşırken, bir diğer çalışmada ilk önce ana akım ekonominin tanımı, niteliksel ve niceliksel boyutlarının ölçümü, sonrasında yoksulluğun tanım, ölçüm ve bu kesimin iktisadi katılımının ölçümü için kriterler belirlemiştir. Tüm bunların sonucunu “kapsayıcı sürecin sürdürülebilirliği” ile açıklamış bunu yaparken tüketimin gelir esnekliği, tüketim esnekliği ve tüketimin kapsama katsayılarını bölgesel ve bölgelerarası kapsayıcılık çözümlemesinin gösterge değişkenleri olarak kullanmıştır (Suryanarayana, 2013). Görüldüğü gibi kapsayıcı kalkınmanın ulusal boyutu Martin’in “ $\sigma$  yakınsama”sına küresel boyutuysa “ $\beta$  yakınsaması”na benzer çalışır.

### 3.1. 2. Emek Piyasası ve Gelir Dağılımı

Kapsayıcı büyümenin gelir dağılımı yorumuna göre mutlak yoksulluk ölçümü, yoksul kesimin gelir artışından aldığı payın yoksul-yoksul olmayan ayırımı dikkate alınmaksızın yükselmesidir; yoksul kesimin geliriyle ortalama gelir arasındaki açık



Şekil 2: Refah/Çalıştırmacı Refah Matrisi



**Kaynak:** Arindam Biswas, “Insight on the evolution and distinction of inclusive growth”, *Development in Practice*, Volume 26, No 4, 2016, p. 508.

Ancak bunu izaha geçmeden önce workfare’in ne olduğuna açıklık getirmek gerekiyor. “Workfare” yani “çalıştırmacı refah” yaklaşımı ilk olarak ABD’de 1981’den itibaren yerel yönetimlerin destekleriyle çalışma ve refah kavramını birleştiren destek programlarıdır. Örneğin bireyin maaşsız staj veya hizmet zorunluluğu karşılığında doğrudan meslek edindirmeye yönelik kursa kabulü, yemek ve yol masrafı karşılığında mesleki tecrübe amacıyla kamuda maaşsız çalışma imkanı ve bunlar gibi pek çok esnek uygulama olabilir. Burada amaç çalışma hayatından kopmuş, sosyal güvenlik şemsiyesi dışında kalmış işsiz nüfusun kamu hizmetleri karşılığında yeniden sosyal güvenceye kavuşmasıdır (Wiseman, 1986: 2-3). Tabb’a göre Bob Jessop’un “schumpeterci çalıştırmacı refah” olarak tanımladığı bu türlü yaklaşım pek çok farklı açıdan keynesçi refahın müzakeresidir (Jessop, 1993). Keynesyen teoride “doğal işsizlik oranı” olarak tanımlanan bir işsizlik düzeyi; ücret, maaş ve enflasyonu baskılayacağından keynesyen dengede istenen bir durumdur. Oysa çalıştırmacı refah yaklaşımı işgücü piyasası katılıklarını kıramasa bile esneten ara bir formüldür. Tabb aslında bu yaklaşımın ulusal ekonomilerin “yerel sermayeyi de kapsayan küreselleşmiş hiper-sermaye” karşısında uluslararası bir yapıya kavuşturulabilmesi için en azından tali bir çıkış olarak tanımlar. Ona göre yirmibirinci yüzyılda devletlerin emek piyasasında ulusal düzeyde dikkate alınması gereken en önemli nokta budur

(Tabb, 1999: 222-224). Bu teorik girizgahın ardından Biswas’ın emek piyasasıyla “kapsayıcı büyüme” ilişkisini yorumladığı Şekil 2’deki matris de netlik kazanır. Şekil 2’de bazı ülkeler benimsedikleri işgücü modellerine göre kategorize edilmiştir. Ülkeler uyguladıkları aktif işgücü politikalarına göre sınıflandırılırken aslında emeğe atfedilen değer de en yalın haliyle görülür. Devlet benimsediği işgücü modeline göre dört karakterin harmanından biridir; kapsayıcı, eşitlikçi, rekabetçi veya otoriter. Biswas’ın matrisindeki önemli noktalardan biri ilk kez kapsayıcılığın negatif şekilde de işleyebileceğini göstermesidir. Örneğin kapsayıcı ancak otoriter emek piyasasında, çalışabilir durumdaki işsiz nüfusun sosyal güvenlik çatısında kalması için devletin teklif ettiği işi beklentileriyle örtüşmesi de yeni bir iş bulana kadar kabul etmesi gerekir ancak burada çalışırken ek bir işte de istihdam hakkı vardır. Fransa ve Almanya istihdam ve sosyal güvenlik dokusuyla bu açıdan benzerler. Avustralya, ABD ve Japonya’daysa devlet rol ve sorumluluğu minimizeyken işgücü rekabeti esastır. Bu üç ülke kapsayıcılığa en uzak noktadadır. Hollanda, Danimarka ve İngiltere’de de işgücü piyasasında rekabetçilik esassen devletin beşeri sermaye yani insan kaynağı yatırımları yüksektir. Bu nedenle işgücü piyasasına eşitlikçi bir yerden başlayan insan gücü zamanla kendisini geliştirmelidir. Bu ülkeler başlangıç koşullarında eşitliği esas aldıklarından kapsayıcılığa rekabetçi-otoriter ülkelerden

daha yakındır. İsveç ve Norveç kapsayıcılığın en ideal formuyla bulunduğu piyasa döngüsüne sahiptir. Bu ülkeler başlangıç koşullarında eşitlik sağlamalarının yanında emek piyasası için aktif iş kolları da yaratıp demografik kapsayıcılık da temin ederler (Barbier, 2001; Barbier, 2013: 124-130). Özetle kapsayıcı büyümede öncelikli politika tercihinin dengesizlik kaynaklarının tedavisi ve dezavantajlı mağdurların devlet güvencesiyle sosyal bir organizasyonun parçası haline getirilmesi olduğu görülürken gelir adaletinin bir çıktı olarak yükselişi beklenir. Oysa yoksul-yanlısı politikaların böyle bir önemeleesi yoktur. Güçlü vurgu yoksul-yoksul olmayan kesim arasındaki gelir adaletini temin etmek olsa da mevcut yoksulluğu yaratan normatif değerler dikkate alınmadan zenginlik beklentisi refaha karşı öncelenmiş olur. Yoksul-yanlısı büyüme “yoksulluk” kavramını teoride öne sürse de fiili olarak yoksulluğun insani boyutundan yola çıkıp esnek emek piyasasını merkeze alan yaklaşım “kapsayıcı büyüme”dir. Çünkü devlet emek piyasasındaki esnemeyi kabullenmediği müddetçe ücretler ve enflasyonun baskılanması nedeniyle “doğal işsizlik oranı”nda bir işsizlik, piyasaları rahatsız etmez ve bu döngü ancak kapsayıcı yorum ile kırılabilir. Özetle “kapsayıcı büyüme” bu anlayışın kırılmasıyken “yoksul-yanlı büyüme” esnek işgücü piyasası vurgusu olmaksızın piyasa mekanizmasının gelir adaletini temin etmesi beklentisidir.

### 3.1.3. Kapsayıcı Finans

“Finansal kapsayıcılık” finansal imkanların insani gelişim ve gelir adaletinin hizmetinde olması durumudur. Bir ülkede finansal kapsayıcılığın artması için en yalın haliyle branşlaşmanın, kredi hacim ve volatilitésinin, dezavantajlı kesimlere dönük selektif kredi imkanlarının, kurumsal güvenceyle arz yanlı kredi politikaların desteklenmesi gereklidir (Chandrasekhar, 2007: 19-23). Arz ve talep cephelelerinden finansal kapsayıcılık farklı anlamlar taşır. Kapsayıcılığın arz cephesi finansal kurum, kuruluş ve düzenlemelerin

coğrafi içerme dereceleri, ürün-hizmet bedelleri ve kullanımlarıyla ilgilidir. Talep cephesiyse sunulan finansal hizmetlerle ihtiyaçların buluşması, nüfusun farklı katmanlarının finansal hizmete erişimi önündeki engellerin neler olduğuyula ilgilenerek aktif ve potansiyel müşteri portföyünü yansıtır (World Bank, 2015). Geniş anlamıyla “kapsayıcı finansal gelişme” finans sisteminin yoksul kesim lehine olarak gelişmesidir. Dar anlamıyla bakılırsa yoksul kesimin finansal hizmetlere erişimiyle sağlanan gelişme türüdür. Kapsayıcı finansal gelişme ile finansal kapsayıcılık ise birbirinden farklıdır. Finansal kapsayıcılık finans sektörü büyümesinden bağımsızca yoksul kesimin finansal hizmetlere erişimindeki yükselmedir. Kapsayıcı finansal gelişmeyse finansal kapsayıcılıkla beraber sektörün hacim ve derinliğindeki iyileşmesidir. Yani kapsayıcı finansal gelişim, finans sektörünün kapsayıcılığının finansal büyümeye engel olmadığı noktada sağlanır. Bu nedenle ülkelerin en ücra köşelerinde bile branşlaşma ve şubeleşmeye imkan tanıyan yasal düzenlemeler yoksul kesimin erişim imkanlarını geliştirmek için gereklidir. Ancak buradaki mikro tercihler finansal verimliliği sürdürülemez bir branşlaşma veya genişleme nedeniyle engeller ise finansal kapsayıcılığı amaçlamış olsa da kapsayıcı finansal gelişmeyi öncelenmez, ekonomik büyüme ve yoksulluk üzerinde de negatif etki yaratır. Çünkü “kapsayıcı finansal gelişme” sosyal dışlanmışlık ve gelir eşitsizliğini ekonomik büyümeyi öncelerek kendiliğinden düzene koyan bir finansal gelişme motifidir ve finansal kapsayıcılık planlı olarak yönlendirilmelidir (Sen, 2010:6). Finansal kapsayıcılık finansal hizmetlerin tüm nüfus katmanlarını içererek tabana yayılırken sermayeye erişimin önündeki engellerin de kaldırılmasıdır. Böylece tasarruf fazlası olan kesim ile tasarruf açığı olan kesim arasında denkleşme eğilimi olacağından varlık ve yatırımlar dengelenecek, sektör içindeki denkleşme eğilimi küçük ölçekli finansal kurumların yayılımını hızlandıracaktır. Düşük ve orta gelir grubuna hitap eden “butik” veya

“perakende” hizmetler yoksul kesimin finansa erişim kaynaklarıdır. Farklılaşan finansal kurumların finans piyasalarına erişimleri de farklılaşır. Bankalar doğrudan inter-bank finans piyasalarında konumlanabilirken banka dışı finansal kurumlar veya yarı-resmi kurumlar fon piyasalarında sınırlı yetki ve işlem gücüne sahiptir. Ülkelerarası gelişmişlik farkları dikkate alındığında böyle eşitsiz bir ortamda risk ve getirilerde de anomaliler olur. Bu nedenle ulusal bazda belirli katmanları esas alan kurumlar önce kendi içlerinde entegre olup sonra da diğer ulusal ekonomilerle etkileşirse kapsayıcılık ve risk faktörleri paylaşılmış olur (UN, 2006: 75-76). Bunun için finansal regülasyonlar merkeze alınırken finansal derinlik, volatile, finans siteminin gelişmişlik düzeyleri merkez bankalarınca da dikkate alınmalıdır. Fakat yinede de risk ve belirsizlikle beslenen finansal getiriler nedeniyle suistimallerin yaşanmadığı, küresel bir kapsayıcılık garanti edilemez (UN, 2006: 119-121).

#### 3.1.4. Kamu Maliyesi: Mali Demokrasi

Kapsayıcı büyüme kamu maliyesi kapsayıcılığını “mali demokrasi” ile tanımlarken kamu maliyesi bütünlüğündeki en önemli parametre vergi politikaları olsa da bu konunun ancak kamu maliyesinin bütünlüğü içinde anlamlılık kazandığı vurgulanır. Kapsayıcı büyüme için ekonomik ve siyasal düzende yapıya gelen sürekli hatalar giderilip mali demokrasi kurulmalıysa da uzun vadeli mali politikaların sürdürülebilirlik problemi, esnek olmayan kısa vadeli konjonktür karşıtı politikalar, büyümeyi engelleyen mali katılık ve genişleyen nüfusun ihtiyaçlarına cevap vermeyen, etkinliğini yitirmiş sosyal güvenlik politikaları mali demokrasiye geçişi zorlar. Bu zorlanma da siyasal olarak demokrasi, mahkum paradoksu ve kamu kesimi dengesi açmazlarını beraberinde getirir. Mali demokrasi üzerindeki risk; seçmenler tarafından cari dönemdeki meşruiyeti tanınıp yürütme gücüne devredilmiş karar ve harcamaların, geçmiş dönemin kanuni kısıtlamalarıyla baskılanmasıdır. Mahkum

açmazı; partilerin gelecek seçimleri kaybedecekleri ihtimaline göre hareket edip kamu açıklarını yapısal reformlara yönelmeden yalnızca harcama kısıntısı veya vergi zamlarıyla konsolide etmeleri durumudur. Kamu dengesi açmazı; iktidarın temel programlarda reform yapmak, alternatif politikalara yönelmek veya ihtiyati faaliyetler uygulamak için vazgeçmesi gereken diğer alternatiflerin sosyal ve ekonomik maliyetlerinin halka izahındaki güçlüktür (Steuerle, 2012: 148-149). Buradan çıkan sonuç; kapsayıcı büyümede kamuya düşenin ilk önce ilkesel olarak siyasal etkinliği devletin etkinliğini baskılamayacak şekilde konumlaması gereğidir. Sonrasında kamusal gelir ve giderler devlet etkinliğini sosyoekonomik etkinliğe dönüştürmeyi amaçlayıp büyümeyi kapsayıcı kılabilirler.

Konuyu biraz daraltırsak, kamusal dinamiklerle kapsayıcı büyüme dinamiklerini uyumlu kılacak koşullar ön plana çıkar. Brys vd. bu dinamikleri vergi sistemine organizasyonel olarak doğrudan bağlı olan ve organizasyonel olarak bağlı olmayıp da sadece vergi sistemine girdi teşkil eden kontrol edilemez nitelikli bağımsız etkenler üzerinden inceler. Buradaki bağımsız etkenler müdahale ile değiştirilemeyecek ancak vergi sistemi şekillendirilirken dikkate alınması zorunlu değişkenlerdir. Vergi yönetiminde icrai basitlik, öngörülebilirlik ve uluslararası mevzuata uyum ülkenin entegrasyon derecesiyle beraber ona mali rekabet avantajı da sağlar. Kapsayıcılığa pozitif katılan mali fedaralizasyon ise merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında yarattığı rekabetle denge unsuru olarak öne çıkar. Vergi oranlarındaki değişime karşı, bireylerin zaman ve gelir tercihlerine göre takındıkları tutum yani davranışsal tepkiler de burada önem taşır. Örneğin bireyin çalışmayı işsizlik maaşına tercihi, işverenin yüksek vergi oranı karşısında kayıt dışına kayması veya ölçek küçültmesi bu kategoridedir. Diğer taraftan birde kapsayıcılığı vergi sisteminden bağımsız, ekonominin kendi dokusuyla vergi sistemi arasındaki organik ilişkiyle etkileyen

parametreler vardır. Bu değişkenlerin başında emek-sermaye yoğunluk-getiri dengesi, gelir dağılımı, verimlilik düzeyleri, işsizlik/istihdam verileri, çeşitli demografik göstergeler vb.'den oluşan ekonomik yapı göstergeleri gelir. Ekonomik yapı göstergelerine ek olarak ülkelerin başlangıç koşullarındaki eşitsizlik veya gelişmişlik dereceleri, ülke para akımlarının bağ dereceleri, kayıt-dışılığın belirleyicileri, gelirin yeniden dağılımında öne çıkan sosyal tercihler, telafi/tazmin mekanizmalarının işlerliği ve son olarak da zaman tercihleri vergisel kapsayıcılığı etkilerler (Bryson vd., 2016: 42).

### 3.1.5. Kurumsal Kapsayıcılık

Kurumlar ile kapsamlı büyüme arasındaki ilişki piyasalar, yönetim ve politik uzlaşılardan incelenirken kurumların kapsayıcılığı aslında bizlere kapsayıcı büyümenin ekonomi politliğini verir. Savaş sonrası dönemin ana akım piyasa politikaları beş kuşağa ayrılır. Birinci kuşak politikalar birikimi, ikinci kuşak politikalar inovasyon ve teknoloji transferini, üçüncü kuşak politikalar makroekonomik istikrarı ve dördüncü kuşak politikalar üretim faktörlerinin etkin dağılımını hedeflerken yeni kuşak politikalar ekonomik gelişmeyi politik istikrar ve sosyal içermeyle güçlendirmeyi amaçlar. Bu nedenle piyasa ile kurumların kesiştiği noktada kapsayıcı büyümenin sürdürülebilirliği vardır. Sürdürülebilirlik tedarik zinciri ve kalite yönetiminde iyileştirme yaratan sektörel dönüşüm ve inovatif sektörlerin tesisleriyle ilişkilidir. Mülkiyet hakları belirli bir varlık ile neyin, nasıl ve kim tarafından yapılabileceğinin sınırlarını çizen kurumlardır. Çünkü sosyal veya ekonomik düzeni tesis eden kurallar da “kurum”dur. Bu bağlamda örneğin vergilendirme, borçlanma veya finansman esaslarını belirleyen kural formundaki kurumlar birleşerek real kurumları inşa ederler. Siyasal, ekonomik ve sosyal organizasyonlar bu kurumsallaşmış kurallara bağlı hareket eder, büyür, gelişir, küçülür veya atılırlar. Kurumların kapsayıcılığı piyasaların gelişimini bu döngüyle etkiler. Bu kümülatif kurumsal

hafıza ve gücün etkisiyle de farklı ülkelerin farklı sektörlerde göreceli üstünlükleri oluşur (Khan, 2012: 16-21). Kurumların kapsayıcılığını etkileyen bir diğer konu da yönetişimdir. Kurumlar hem ülkelerin yönetim derecelerini hem de piyasa başarı veya başarısızlıklarını belirler. Bu nedenle mülkiyet hakları iyi tanımlandığı takdirde zaman tercihleri, transfer maliyetleri ve yatırımlar da pozitif etkilenir. Ancak varlık kullanım biçimleri ve sosyal örgütlenme ağı hızla gelenekselden yeni resmiye doğru dönüşürken nasıl bir yönetişimsel önceliğin seçileceği en temel meseledir. Khan bu döngü içerisinde “rant” kavramına atıfta bulunur. Buna göre kapsayıcı büyüme için gerek kurumların gerekse yönetim biçimini şekillendiren devletin esas meselesi ulusal ve uluslar üstü rantların başarılı yönetimidir. Eğer devlet akıllı bu döngüde isabetli politik kararlar alırsa yeniden dağıtım mekanizmasını lehine çevirip kapsayıcı bir büyüme temin eder. Doğu Asya ülkelerinin 1970’li yıllarda yaşadıkları hızlı kalkınma süreci de aslında budur (Khan, 2012: 22-25). “Siyasi uzlaşıl” kurumlar ve kapsayıcı büyüme üzerinde etkili olan son değişkendir. Gücün dağılımını belirleyen temel fonksiyonda sosyal düzen kurumları, kurumlar siyasi uzlaşıl, siyasi uzlaşıl ise büyümenin kapsayıcılığını belirleyen ekopolitik etkenlerdir. Güç hakimiyeti bir organizasyonun pek çok farklı özelliğinin bir fonksiyonudur. Bir organizasyonun kendi faaliyet alanını muhafaza edecek ekonomik yeterliliği, rekabetçi organizasyonlarla maliyet paylaşılabilirliği, çatışma zamanlarında maliyet paylaşımını paydaşlar ile mobilize edebilirliliği, üyelerinin bağlılığını korumak veya dengelemek için ideolojileri mobilize edebilirliliği gibi bir takım değerler manzumesi organizasyonel gücün en bilinen belirleyicileridir. Yani siyasi uzlaşıl; sosyal düzenin makro politik ekonomisini anlatır. Siyasi uzlaşıl kurumların yeniden üretilebilir kombinasyonlarından oluşan kurumsal bir yapıdır. Siyasi uzlaşılın sürdürülebilir olması için sosyoekonomik gelişimi olumlu etkileyen formal ve informal kuralların, kurumlar arasındaki

güç dağılımı aracılığıyla türetilmesi gerekir (Khan, 2012: 25-28). Khan kurumlar ve yönetim kavramlarını “siyasi uzlaş” üzerinden yakınsar. Örneğin Doğu Asya ülkeleri 1970’lerde hızla büyüyüp kalkınırken onları taklit eden diğer ülkeler başarısız olmuştur. Çünkü örneğin Fransa veya Birleşik Krallığın kurumsal, yönetim dokuları geçmişten gelen kolonyal damarla beslendiğinden Doğu Asya ülkelerinden tamamen farklılaşmıştır. Burası Khan’ın kurumsal analizi farklılaştırıp büyümenin kapsayıcılığıyla ilişkilendirdiği yerdir. Klasik kurumsal analizler formel ve informal kurumların ekonomik etkilerinin ölçümüyle sonlanır. Ancak konu büyümenin kapsayıcılığıysa önce bu kurumsal tespitlerin yapılması, sonra bu tespitlerin gelir dağılımı ve makro politik konjonktür değişkenleriyle birlikte incelenip kapsayıcılık etkilerinin veya bir başka ifadeyle gelişmelerinin filitrelenmesi gerekir. Makro politik konjonktür kurumlar üstü bir yapı olduğundan siyasi, sosyal ve politik atmosfere bağımlıdır. İktidar partisinden, muhalefet partisine, diğer siyasi parti ve organizasyonlardan, sivil toplum örgütlerine kadar geniş bir yelpazeyi içinde barındıran makro politik yapı, hem bir ülkenin iç dengesini hem de küresel denge içindeki özgül ağırlığını yansıtır. Bir ülkenin formel-informel kurumlarının icrai gücü böyle şekillendiğinden benzer kurumsal dokudaki

iki ülke makro politik farklılıklar nedeniyle zıt kutuplara da savrulabilir (Khan, 2012: 29)

Tablo 2 siyasi temsiliyet içinde siyasal organizasyonları, sosyal temsiliyet içinde sivil toplum örgütlerini, ilaveten baskı ve çıkar gruplarını ve tüm bunlar arasındaki güç dağılımının büyümenin kapsayıcılığıyla ilişkisini yansıtır. Tablodaki yatay dağılım uzlaş dışı organizasyonların, dikey dağılım ise uzlaş içi organizasyonların güç dağılımıyla, politik uzlaş ortamında yarattığı etkiyi özetler. Yatay dağılıma göre uzlaş dışı organizasyonlar zayıf olursa iktidardaki güç kendisini güvende hissederek uzun vadeli ekonomik planlamalara odaklanabilir ve tersi durum içinse tersi geçerli olacaktır. Diğer taraftan eğer uzlaş içindeki alt bileşenler zayıf özellikteyse iktidar muhalefetle karşılaşmadığından icrai kabiliyeti yükselir veya tersi durumda tersi geçerli olur. Gelişme yolundaki ülkelerde kalkınmacı ivmeyi yakalamak için ideal ortamın “potansiyel kalkınmacı uzlaş”yken gelişmiş ülkelerde “rekabetçi katılım”ın normal dengeyi koruduğu tablodan da görülür. Birer anomaliye işaret eden “dominant parti” ve “otoriter koalisyon” ortamları ise büyümenin kapsayıcılığını olumsuz etkiler. Son söz olarak ülkelerin “siyasi uzlaş” değerlemelerinin “kapsayıcı büyüme”nin önemli ekopolitik bileşeni olduğu unutulmamalıdır.



Tablo 2: Kapsayıcı Büyümenin Ekonomi Politikası

Alt Organizasyonlar		Gücün Yatay Dağılımı		
		Koalisyon-İçinden Koalisyon-Dışına		
		ZAYIF	Koalisyon Dışı Organizasyonlar	GÜÇLÜ
		Uzun Vadeli	Koalisyonun Zaman Tercihi	Kısa Vadeli
Gücün Dikey Dağılımı: Koalisyon-İçerici	ZAYIF	<b>Potansiyel Kalkınmacı Koalisyon:</b> koalisyon dışı güçlerden gelen düşük yoğunluklu muhalefet, iktidar güçlerine istikrar ve uzun vadeli zaman tercihi imkanı verirken, güçsüz alt kademe organizasyonlar da icra gücünü destekler. Örnek: kalkınmacı devlet modelinin tesisinde 1960'lar Güney Kore'si.	<b>Otoriter Koalisyon:</b> başlarda icrai uygulama güçlü görüntü verse de sürdürülebilirlik koalisyon-İçerici ve koalisyon-dışı güçlerin temsiliyetine bağlıdır. Ayrıca güçlü muhalefet, alt kademe organizasyonlarla militer yönetimlerin pazarlık güçlerini artırır. Örnek: 1960'lar Pakistanı, 1980-1990'lar Hindistanı.	
	GÜÇLÜ	<b>Dominant Parti:</b> içerilen organizasyon sayısı arttıkça uzun vadeli zaman tercihi imkanı da yükselir. Alt kademe organizasyonların dahli icrai yeterliği zayıflatırken tatmin olmayan koalisyon destekçileri ayrılmaya başlarsa koalisyon-dışı fraksiyonlar güçlenir. Örnek: 1950-1960'lardaki Hindistan Kongre Yönetimi, 2001-2006 Tayland'daki Thaksin Shinawatra Yönetimi, Tanzanya'da 1995'ten bu yana her beş yılda bir yapılan seçimlerde iktidar olan Chama Cha Mapinduzi-CCM Parti Yönetimi, 1977'den bu yana Batı Bengal'de iktidarda olan Hindistan Komünist Parti-CPM Yönetimi.	<b>Rekabetçi Katılım:</b> iktidardaki koalisyon kısa vadeli zaman tercihi ve zayıf icra gücüne sahiptir. Birçok güçlü organizasyon koalisyonun dışındadır. Sahip olunan istikrar, iktidar ve iktidar-dışı güçlerin koalisyonunda kredibilitelerini arttıran formal-informel anlaşmalara imkan tanır. Örnek olarak; 1980'ler sonrası Bangladeş ve Hindistan, 1980-1990'larda Tayland.	

**Kaynak:** Mushtaq H. Khan, "The Political Economy of Inclusive Growth", pp. 15-53, edited by Luiz de Mello and Mark A. Dutz, **Promoting Inclusive Growth: Challenges and Policies**, OECD Publishing, 2012, p. 31'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

### 3.1.6. Entegrasyon

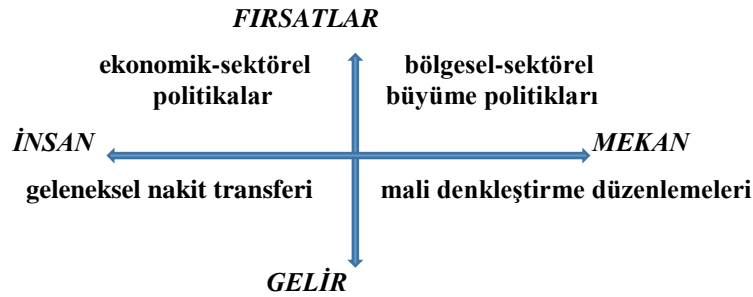
Literatürde çok çeşitli "entegrasyon" tanımı olsada "kapsayıcı büyüme"nin sığ veya derin entegrasyon ile ulusal, bölgesel ve küresel entegrasyon ayrımlarıyla ilişkili olduğu görülür. B. Balassa ekonomik entegrasyona bir bütünün parçalarının bir araya getirilmesi şeklinde bakarken Gunnar Myrdal'a atıfla iktisadi faaliyette bulunanlar arasındaki ekonomik ve sosyal bariyerlerin yıkılmasını kapsayan sürecin tümünün entegrasyonu tanımladığını söyler (Balassa, 1961: 1-2). Sığ entegrasyon dış ticarete işbirliğinin boyutlarını ifade ederken derin entegrasyon bunun yanında ortak kurum ve kurallar bütünüyle perçinlenen entegrasyondur. Sığ entegrasyonda üye ülkeleri bağlayıcı ortak kurallar bütünü yokken derin entegrasyonda üye ülkeleri bağlayıp eşleyen ortak ekonomik kurallar vardır (İçke, 2009: 24) Ulusal, bölgesel ve küresel entegrasyon hareketlerinde ise bunlara ek olarak coğrafi sınırlar ile koşulların değerlemesini de ele

alınır (İçke, 2009: 26-27). Kapsayıcı entegrasyon çalışmalarında da konuya bu açıdan yaklaşılır. Örneğin Ryan Higgitt kapsayıcı büyüme ile Güney-Güney Birliğini ele aldığı çalışmasında kolonyal dönemin arkasından gelen kayıp çağa dikkate çeker. Burada kültürel kodlamalara atıfta bulunan Higgitt, Washington Uzlaşısının en büyük eksiğinin bunu dikkate almamak olduğunu söyler. Yani entegrasyonu finans ayağından temine gayret eden bu türden çabaların başarısızlık nedenleri eksik kültürel kodların entegrasyonu kapsayıcı kılmayıdır. Higgitt'in "Fikirlerimizde yanılıyor olabiliriz; görmek ve bilmek için pek çok farklı yol vardır" cümlesi büyüme mekanikli eski reçeteler ile kapsayıcı büyümenin "entegrasyon"a bakış farkını özetler. Geniş anlamıyla heterojen entegrasyon veya heterojenite kapsayıcı büyüme anlayışın göre yıkıcı değil yapıcıdır. Çünkü normatif ve moral değerlerle beslenir (Higgitt, 2013).

Şekil 3 OECD'nin "kapsayıcı büyüme matrisi" olarak tanımladığı ilişkiler ağıdır. Bu matris insan, mekan, fırsat ve gelir etkilerini kendi iç döngüleriyle yansıtır. Higgitt'e benzer şekilde OECD de kapsayıcı büyüme içinde entegrasyonu yeniden tanımlar. Şekil kapsayıcı entegrasyon için gerekli minimal esasları tanımlar. Özetlersek ekonomik, sektörel olarak farklılaşan politikalar bireyler için yeni fırsatlar yaratacağından kapsayıcılığı destekler ancak bu konunun bir de coğrafi ayağı vardır. İmkanlara veya fırsatlara erişimde entegrasyon yani kapsayıcılık için hem sektörel hem bölgesel büyüme politikaları eşgüdümlü olmalıdır. Yine

coğrafyanın doğası gereği kendiliğinden beliren veya yansıtılan her türlü (gelir-gider) farklılıkları vardır. Kapsayıcı entegrasyon bunu da dikkate alıp mali denkleştirme düzenlemelerini gündeminde korumalıdır. Bunun yanında gelirin insan doğasından kaynaklanan boyutu da unutulmayıp ihtiyaç sahiplerine, örneğin sosyal güvenlik transferleri gibi klasik şekillerde, pozitif gelir yansıtılmalıdır. Özetle kapsayıcı büyümenin "entegrasyon" boyutunda dezavantajlı kesimin hem fırsatlara erişim hem de gelir yaratma sürecine katılımı önündeki sorunlar veya açmazlar insan-mekan ilişkisi üzerinden okunup reçetelendirilir.

Şekil 3: Kapsayıcı Büyüme Matrisi



Kaynak: OECD, "All on Board: Making Inclusive Growth Happen", OECD Publishing, 2014, p. 139.

### 3.2. Yeni Parametreler ve Potansiyel Sapmalar

Tüm bunlara ek olarak bugüne kadar kapsayıcı büyüme çalışmalarında ele alınmamış ancak özelde bir ülkenin fertleri, geneldeyse ülkeler arasındaki gelişmişlik farklarını ve sosyal adaleti etkileme potansiyeli olan bazı etkenleri "kapsayıcı büyüme" yaklaşımının dışında tutmamak gereklidir. Konu üzerine henüz yerleşik bir literatür bulunmasa da son dönemde yükselişe geçen "temel gelir" ve "sanal parasal sistem bütünleri" etkenleri de potansiyel gelir etkileri üzerinden özenle incelenmelidir.

#### 3.2.1. Evrensel Temel Gelir

Evrensel temel gelir yaklaşımı tartışmaları yüksek sesle silikon vadisi temsilcileriyle duyurmuş olsa da ilk evrensel gelir taslağı

1700'lü yıllarda düşünceleriyle Amerikan Bağımsızlık Savaşı ve Fransız Devrimini etkilediği kabul edilen Thomas Paine tarafından kaleme alınmıştır. Paine vatan toprağında her bir vatandaşın verasetinin olduğunu, modern devlet mülki sistemi yeniden tanzim etse de her bir vatandaşın yaşadığı toprağı vatan kılması nedeniyle devletin vatandaşlarına belirli bir desteği sağlanması gerektiğini savunur. Ona göre bu destek bir hayır değil hak, ihsan değil adaleti tesis edici bir araçtır. Bu yaklaşım Fransız Devrimi sıralarında, Amerikan iç savaşı öncesinde vatandaş-devlet ilişkisi üzerine yaşanan tartışmaları yansıttığından önemlidir (Paine, 1795: 10-14). Evrensel temel gelir; küresel olarak bireylere belirli bir gelirin koşulsuz olarak garanti edilmesidir. "Evrensel gelir" değil de "evrensel 'temel' gelir" olarak anılmasının nedeni gelir sahiplerinin zaten erişimi

olduğu sağlık, eğitim, sigorta gibi temel hizmetleri vurgulamasıyken “temel gelir” değil de “evrensel’ temel gelir” olmasının nedeni günlük geliri 1 \$’ın altında olan kesimi dikkate almaktır. Ulusal “temel gelir” yaklaşımlarıyla “evrensel temel gelir” yaklaşımlarının aynı düşünceden beslenen ölçekleri farklı kabullerdir (Global Basic Income Foundation, 2017) Kapsayıcılık açısından “temel gelir” yaklaşımı sosyal refah fonksiyonu üzerinden koşulsuz etki gücü taşır. Ancak bu etkinin yönü ve derecesi iyi ölçülmelidir. Bugüne kadar “evrensel temel gelir” yaklaşımı sınırlı bir zümrece desteklene de “ulusal temel gelir” ödemeleri pek çok ülkede karşılık bulmuştur. Örneğin Finlandiya Sosyal Güvenlik Kurumu 2015 yılı sonunda 2000 kişiyi kapsayan pilot evrensel temel gelir desteği projesinde rastlantısal seçilen 25-58 yaş arası 2000 kişiye aylık olarak düzenli, koşulsuz, nakit 560 Euro gelir ödemesine başlamış ve çalışmanın sosyoekonomik çıktılarını 2019’da kamuoyuyla paylaşılacağını duyurmuştur (Kela, 2018a; 2018b; 2018c). Kanada federal Ontario Hükümeti de 2017’de Hamilton, Brantford, Brant County, Lindsay, Thunder Bay’in alt mahallelerinde rastlantısal seçilen 18-64 yaş arası “düşük gelirli” bireylere mevcut gelirlerinin yüzde ellisini aşmayan oranda temel gelir desteğini içeren üç yıllık pilot uygulamaya yıllık yaklaşık 17.000 Dolarlık destekle başlayıp ölçme-değerlendirme sonuçlarının proje bitimini takiben paylaşılacağını duyurmuştur (Government of Ontario, 2018). Avrupa perspektifinden bakılınca Hollanda’nın diğer AB üyelerinden ayrışması dikkat çekicidir. 2017’de Hollanda Belediyelerince Birliğin Sosyal Politikalar Desteklerinden faydalanılarak başlatılıp süregelen 30 aylık pilot proje Avrupa Konseyi’nin merceği altındadır (Waveren, 2017). Hollanda özelinde başlatılan proje çıktılarının Birlik içi sosyoekonomik politikaların yönetiminde değerlendirileceği muhtemel olmakla birlikte Türkiye ve dünya ülkelerinin “temel gelir” konusunu ulusal bazda gelir, küresel bazda ise servetin yeniden dağılımı açısından mikro-makro dengesi üzerinden yorumlaması

gerekmektedir. Evrensel gelirle ilgili paylaşılabilecek en şaşırtıcı yaklaşım genişçe sosyal demokrat kesim tarafından pek de sevilmeyen Milton Friedman’ın konuya getirdiği isabetli, tutarlı ve insani yaklaşımdır. Friedman “Kapitalizm ve Özgürlük” kitabının final öncesi son bölümünü yoksullukla mücadeleye ayırıp son bölümünde de insanın hizmetinde olan ekonomik yorumuyla adeta kendisi üzerinden yürütülen aşırı piyasacı yorumlara cevap vermektedir.

Friedman artan yoksullukla mücadele etmek için “negatif vergi” olarak tanımladığı devlet ödemesini önerir. Örneğin kişinin vergi edilebilir geliri federal kanunla tanınan vergi muafiyeti ve kesintilerin toplamının altında kalıyorsa kişi aradaki farkın yüzde ellisi oranında devlet ödemesi yani “negatif vergi” alabilir. Bu yoksul desteğidir çünkü tamamen gelir merkezlidir. Burada bazı vatandaşlardan diğer bazılarına gönüllü olarak sübvansiyon sağlaması beklendiğinden “politik huzursuzluk” gibi bir maliyetle karşılaşılrsa da yoksul kesimin “oy” gücüyle diğer kesimin sorumluluklarının suistimal edilmeden dengelenmesi güç değildir. Çünkü aslında yapılacak olan mevcut devlet desteği modelinin değiştirilmesidir, miktarının değil (Friedman, 1962: 158-159). Friedman hümanist ve egaliteryan\* görüşün farkına da vurgu yapıp bir organizmanın aynı anda ikisi olamayacağını söyler. İktisaden liberal bakışın bir yandan hakların eşitliğiyle imkanların eşitliğini diğer taraftan da maddesel eşitlikle neticenin (sonürünün ki bu niteliksel boyutu içerir) eşitliği arasındaki ayrımı netleştirmesi gerektiğine vurgu yapar. Yani yoksullukla mücadelede yapılması gereken bu türden bir ödemeyle yoksul kesimin imkanlarının ve neticenin eşitliğinin teminidir. Çünkü her ikisinde aslında bizlere

\* Egaliteryanizm bireylerin eşit değer ve saygınlığa sahip oldukları vurgusundan yola çıkarak, sosyal adaletin tesisinde siyasi erkin dağıtıcı rolünü sorgular. Koşulsuz yorum; sosyal adalet bağlamında etnisite, inanç, gelir düzeyi, sosyal statü vb. tüm unsurları dışlarken, koşullu yorumda; kademeli geçişler için seçim esnekliği bulunur.

piyasanın kusurlu yanlarını gösterir (Friedman, 1962: 160). Belki de ABD 1970'lerde Friedman'ın da eleştirdiği savaş maliyetlerini yüklenip yalnızca tarımsal desteklere yönelen politikayı tercih etmektense Friedmancı yoksulluk yardımlarını benimsemiş olsaydı Friedman'ın vurgu yaptığı fakir yaratarak zengin türeten bir sistem yerine 2000'lerde özgürlüğü insani boyutuyla tanımlayan insan dostu piyasalara ulaşılabilirdi.

### 3.2.2. Sanal Para Birim, Sözleşme ve Sistemleri

Sanal para birimleri resmi para birimlerinin, merkez bankalarının ve konvansiyonel finans kuruluşlarının sistem üzerindeki dominant rollerini sorgular, sistemdeki işlem maliyetlerini boşlukları doldurarak düşürmeyi amaçlar. Merkezi, merkezi olmayan ve hibrid şeklinde üçe ayrılan bu tür teknolojiler devlet veya finansal kurumların yüklendiği “güvenilir üçüncü parti” rolün talibidir. Sistemin gayesi aynı karşılığı olmayan nakdi değer üretiminin önüne geçmek olsa da bu sistem de kendi içerisinde kara para aklama, terörizmin finansmanı, vergi kaçakçılığı vb. kanun dışı olumsuzluklara kapı aralar (He vd., 2016: 6). İlk sanal para birimi Bitcoin, ondan sonra geliştirilen tüm sanal para birimleri ‘altcoin’ ve 2018 itibarıyla yaklaşık 900 sanal/kripto para birimi bulunur. “Blockchain” yani “kayıt zinciri” bütün sanal para işlemlerinin kronolojik olarak halka açık kayıtdır (Bitcoin, 2018). Block (kayıt); blockchain'in bazı veya bütün transfer kayıtlarını yansıtan “cari” kısmıdır. Klasik bankacılık sistemine benzetirsek blockchain tüm bankacılık transferlerinin dökümüyken blocklar bireysel hesap özetleridir (Medici, 2018). Akıllı sözleşme ise alıcıyla satıcı arasında doğrudan kod formunda yazılıp blockchain ağı üzerinden kendiliğinden uygulamaya giren anlaşmadır. Bu kod sayesinde sadece güvenilir transferlere izin vererek dışsal bir yaptırım mekanizması, yasal mevzuat veya merkezi otoriteye ihtiyaç kalmaksızın sözleşme ve gereklerinin anonim partiler arasında işlenmesi sağlanır (Investopedia, 2018).

Örneğin özel bir finans kurumu kendi bankacılık faaliyetleriyle uyumlu bir akıllı sözleşme türü olan “sır vermeyen aralıklı tanıtma” uygulamasını kendi sanal para birimi ile işlemleyen bir uygulamayla sisteme entegre etmiştir. Aslında ‘sır vermeyen tanıtma’ kavramı ilk olarak 1980’li yıllarda nükleer silahların kontrolü için geliştirilen askeri kökenli ancak uluslararası ilişkiler literatüründe bilinen bir terimdir (Goldwasser, 1989: 186-208). Burada aracı kurum blockchain üzerinden işlem yapan müşterilerine üçüncü parti sıfatıyla onay izni veren yüklenici konumuna geçmiş (Koens vd., 2018); kullanıcılara kendilerine ait gizli bir kod numarasının belirli bir aralıkta tanımlandığını ispatlama imkanı vermiştir. Örneğin, bir mortgage adayı, maaşının gerekli limitler arasında olduğu bilgisini net ücret düzeyini paylaşmadan ispatlayabilir. Benzer şekilde kredilendirme süreci de bu döngüde yer alır (ING, 2018a). Aynı kurum enerji ticaretine de kurduğu platform aracılığıyla bir blockchain çözümü sunup tüm fiziki yatırım araçlarını burada buluşturmuştur. Kamuoyuyla paylaşılan ilk bilgilere göre işlem Afrika’dan Çin’e uzanan ham petrol ticaretinde uygulanırken bu süre zarfında petrol kargosu üç kez satılıp faturalanmıştır. Süreç aynen normal şartlarda ilerlediği gibi tamamlanırken tüm tüccar, banka, aracı ve yatırımcılar bu kez platform üzerinden, dijital ortamda görev ve yetki devirlerini ifa etmiştir. Böylece verimlilik artmış, işlem maliyetleri düşmüş, evrakta sahtecilik zorlaşmış ve en önemlisi varlıklar ilk kez dijitalize olmuştur (ING, 2018b). Akıllı işletim sistemi platformları; tüm akıllı sözleşmelerin bir işletim sistemiyle entegrasyonunu sağlayan uygulamalardır. Görüldüğü gibi akıllı sözleşmeler ile sanal para sistemleri mikro, makro ve global ölçekte rahatlıkla kişiselleştirilme potansiyeli taşımaktadır. Ancak bu tür sistemlerin rekabet koşullarını yeniden tanımladıkları, yapıcı olabileceği gibi yıkıcı etkileri de barındırdıkları unutulmamalıdır. Bu etkiler kapsayıcı büyüme için önemlidir. Buradaki tehlike aynı-nakdi dengesini gözetse de sistemin büyük ölçekli sermayeye manupulatif

hareket kabiliyeti tanıyıp yüksek arbitraj gelirlerine fırsat yaratmasıdır. Diğer taraftan olumlu açıdan bakılırsa sistemin bütününe paradan para türeten sermaye hareketlerine en azından şimdilik imkan tanımazlığıdır. Bir bütün olarak bakılırsa böyle bir ortamda büyük ölçekli şirket birleşmelerinin akıllı sözleşmelerle hızlanması, münferiten hızlıca sanal ve real piyasalar arasında geçiş politikasını benimsemeleri ve buna bağlı olarak da yalnızca belirli bir zümrenin, gelişmişlik avantajıyla yüksek oranlı faaliyet dışı karlara ulaşması ihtimali belirir. Bu da gelir adaletini iyileştiren değil tam tersi durumdur. Başlarda adeta “balon ekonomisi” unsurları muamelesi gören bu yeni nesil uygulamaların zaman içerisinde gelişip dönüşerek ilerledikleri, günümüzde Wall Street dostu uygulamalar şeklinde pazarlanmaya başladıkları, ekonomide birer “teknoloji rantı” veyahut rekabet avantajı unsuru olarak var oldukları gerçeği ihmal edilmemelidir. Bir ekonomik aktivitenin unsuru olan tüm iktisadi oyuncuların bu türden yeni nesil teknolojilerin parçası olması nedeniyle sistem bütünü “kapsayıcı büyüme”nin ‘süreç’ boyutuyla uyumludur.

#### 4. SONUÇ

Büyüme ve kalkınma ilişkisi içsel büyüme teorilerine kadar birbirinden keskin hatlarla ayrılmış, Solow tipi neoklasik modeller zaten doğrudan büyüme muhasebesi tekniğini kullandıklarından iki kavram arasındaki bağ kendiliğinden yok hükmüne geçmiş, içsel modeller ise kalkınma unsurlarını toplulaştırılmış olarak değerlendiklerinden kalkınmaya yalnızca kavramsal atıfta bulunmuş ve nedensellik ilişkisi büyümeden kalkınmaya doğru dalgalı bir yapıda değerlendirilmiştir.

Dezavantajları gidermeye odaklı kapsayıcı büyüme yorumu ise çift yönlü nedensellik ve gelişim çizgisine sahip melez bir yaklaşım olarak diğer teorilerden farklılaşır. Kapsayıcı büyüme; çeşitli büyüme senaryolarının arasından bir alt küme üzerine odaklanan politika bütünü olduğundan buradaki esas amaç kapsayıcı

olan senaryo ile olmayanın ayırt edilmesidir. Büyüme kapsayıcı kılan unsurların tespitinde kavramsal olarak yoksul-yanlısı büyümenin gözlenmesi önem taşısa da kapsayıcı büyümede kullanılan çıpa, gelir dağılımı ölçümü değil de büyümenin kısıtları önündeki engellerin halli ile büyümenin hızı ve motifi arasındaki sağlıklı ilişkidir. Özetle yoksulluğun görece tanımında amaç yoksulluk sınırının altındaki kesimin gelirini yükseltmekten kapsayıcı büyümede amaç yoksulluk sınırındaki gruplardan üst gelir grubuna kadar toplumun tüm gelir gruplarının büyüme sürecinden sağladıkları faydayı, fayda paylaşımını ve katılımı arttırmaktır.

Bugüne kadar kapsayıcı büyüme üzerine yapılan çalışmalarda yakınsama derecelerinin, emek piyasası ve gelir dağılımının, kapsayıcı finans uygulamalarının, kamu maliyesinin, kurumsal kapsayıcılığın ve entegrasyon hareketlerinin gelişimlerinin kapsayıcılık üzerinden yorumlanıp incelendiği, bugüne kadar gelişen literatüre bağlı olarak bu temel altı bileşenin kapsayıcı büyümenin temel çipaları olarak öne çıktıkları görülür.

Mevcut bileşenlere ilave olarak bu çalışmada iki potansiyel değişken kapsayıcılık tartışmaları ekseninde incelenmiştir. İlk değişken olan “evrensel temel gelir yaklaşımı” gelir dağılımına doğrudan müdahaleci kamusal yapıyla öne çıkarken ikinci değişken “sanal para birim, sözleşme ve sistemleri” ise doğrudan piyasa mekanizması aracılığıyla gelir ve servetin yaratım ve dağılımında yarattığı sapma etkisiyle öne çıkarlar. Bu nedenle kapsayıcılık analizlerinin kamusal çözümlerinde ilk, piyasaya dönük çözümlerinde ise ikinci değişkenin ekonomik projeksiyonlara dahil edilmesi önemlidir.

Yoksulluk çözümlü kalkınma arayışlarına alternatif olan kapsayıcı yaklaşım gerek ulusal gerek küresel ölçüde yoksulluk, gelir ve servetin gelişimini görünür sermaye ve kısıtlar kadar, görünmez sermaye ve kısıtlar üzerinden de çözümlenmeye açık bir

yaklaşımıdır. Dolayısıyla finansal iktisadi bileşenler kadar sosyal, kültürel, kurumsal, jeo-politik koşullar ve ekonomik olduğu kadar siyasi veyahut askeri paktlar da büyüme sürecine olan katkı veyahut

kısıtlarıyla ele alınıp küresel gelişim içerisinde anlamlandırıldıkları ölçüde kapsayıcılık üzerine isabetli teşhis ve politika tercihleri oluşturulabilir.

### KAYNAKÇA

1. Ali, I, Hwa Son, H. (2007). Measuring Inclusive Growth. Asian Development Review, Vol. 24, No(1), pp.11–31.
2. Barbier, Jean-Claude (2001). Welfare to Work Policies: The Current Challenges of Activation Policies. Centre d'études de l'emploi Document de Travail, No(11).
3. Barbier, Jean-Claude (2013). The Road to Social Europe: A Contemporary Approach to Political Cultures and Diversity in Europe. (Trans. Gruenheck Taponier, S.). New York: Routledge.
4. Balassa, Bela (1961). Towards a Theory of Economic Integration. Kyklos, Vol 14, Issue 1, pp. 1-17.
5. Barro, R.J., Sala I Martin, X. (1990). Economic Growth and Convergence across the United States. NBER Working Paper Series, No(3419).
6. Barro, R.J., Sala I Martin, X. (1991). Convergence across States and Regions. Brookings Papers on Economic Activity, Vol. 1991, No(1).
7. Bhalla, Sheila (2007). Inclusive Growth? Focus on Employment. Social Scientist, Vol. 35, No(7/8), 2007, pp. 24–43.
8. Biswas, Arindam (2016). Insight on the evolution and distinction of inclusive growth. **Development in Practice**, Volume 26, No 4.
9. Brys, B., Perret, S., Thomas, A., O'Reilly, P. (2016). Tax Design for Inclusive Economic Growth. OECD Taxation Working Papers, No. 26, Paris: OECD Publishing.
10. BITCOIN (2018). Erişim Tarihi: 15.02.2018, <https://Bitcoin.org/tr/kelime-haznesi#blok-zinciri>.
11. Chandrasekhar, C.P. (2007). Financial Policies. UN DESA National Development Strategies Policy Notes.
12. Chenery, H, C. Ahluwalia, D. Bell, Jolly, R. (1979). **Redistribution with Growth**, Published for the World Bank-Oxford University Press.
13. Friedman, Milton (1962). Capitalism and Freedom, Chicago: The University of Chicago Press.
14. Global Basic Income Foundation (2017). What is a global basic income?. Erişim Tarihi: 31.08.2017, <http://www.globalincome.org/English/Global-Basic-Income.html>.
15. Goldwasser, S., Micali, S., Rackof, C. (1989). The Knowledge Complexity of Interactive Proof-Systems. SIAM Journal on Computing, Vol. 18, No(1), pp. 186-208.
16. Government of Ontario (2018). Ontario's Basic Income Pilot: Studying the impact of a basic income. Erişim Tarihi: 17.03.2018, [https://files.ontario.ca/170508\\_bi\\_brochure\\_eng\\_pg\\_by\\_pg\\_proof.pdf](https://files.ontario.ca/170508_bi_brochure_eng_pg_by_pg_proof.pdf).
17. Gylfason, Thorvaldur (1999). Principles of Economic Growth, Oxford University Press.
18. Habito, Cielito F. (2009). Patterns of Inclusive Growth in Asia: Insights from an Enhanced GrowthPoverty Elasticity Analysis. ADBI Working Paper Series, No(145), Tokyo, Asian Development Bank Institute.
19. He, D., Habermeier, K., Leckow, R., Almeida, Y., Kashima, M. Kyriakos-

- Saad, N., Oura, H., Saadi Sedik, T., Stetsenko, N., Verdugo-Yepes, C. (2016). Virtual Currencies and Beyond: Initial Considerations. IMF Staff Discussion Note.
20. Higgitt, Ryan (2013). South-South Cooperation and Inclusive Growth. Internatioanl Policy Center for Inclusive Growth, One Pager, No(213).
21. Ianchovichina, E., Lundstrom, S., Garrido, L. (2009). What is Inclusive Growth. Erişim Tarihi: 26.02.2011, <http://siteresources.worldbank.org/INTDEBTDEPT/Resources/468980-1218567884549/WhatIsInclusiveGrowth20081230.pdf>.
22. Ianchovichina, E., Lundstrom, S. (2009). Inclusive Growth Analytics: Framework and Application. Policy Research Working Paper, No(4851), Washington, World Bank.
23. ING (2018a). ING launches Zero-Knowledge Range Proof solution, a major addition to blockchain technology. Erişim Tarihi: 16.02.2018, <https://www.ingwb.com/themes/blockchain-articles/ing-launches-major-addition-to-blockchain-technology>.
24. ING (2018b). Compelling results for blockchain oil-trade test ING and Société Générale. ING Insights, Erişim Tarihi: 16.02.2018, <https://www.ingwb.com/insights/news/2017/compelling-results-for-blockchain-oil-trade-test-ing-and-societe-generale>.
25. INVESTOPEDIA (2018). Smart Contracts. Erişim Tarihi: 15.02.2018, <https://www.investopedia.com/terms/s/smart-contracts.asp>.
26. İçke, Mehmet Akif (2009). Bölgesel Finansal Entegrasyon: Finansal Küreselleşmeye Bir Yanıt. İstanbul: Derin Yayınları.
27. Jessop, Bob (1993). Towards a Schumpeterian Workfare State? Preliminary Remarks on Post- Fordist Political Economy. *Studies in Political Economy*, No(40).
28. Kakwani, N., Khandker, S., Son, H.H. (2004). Pro-poor Growth: Concepts and Measurement with Country Case Studies. International Policy Centre for Inclusive Growth Working Paper, No(1), Brasília.
29. Kela (2018). Universal basic income options to be weighed. Erişim Tarihi: 17.03.2018, [http://www.kela.fi/web/en/press-releases/-/asset\\_publisher/LgL2IQBbkg98/content/universal-basic-income-options-to-be-weighed](http://www.kela.fi/web/en/press-releases/-/asset_publisher/LgL2IQBbkg98/content/universal-basic-income-options-to-be-weighed).
30. Kela (2018). Objectives and implementation of the Basic Income Experiment. Erişim Tarihi: 17.03.2018, <http://www.kela.fi/web/en/basic-income-objectives-and-implementation>,
31. Kela (2018). The Basic Income Experiment will continue for another year – Analysis of the effects will begin in 2019. Erişim Tarihi: 17.03.2018, <http://www.kela.fi/web/en/-/the-basic-income-experiment-will-continue-for-another-year-analysis-of-the-effects-will-begin-in-2019>.
32. Khan, Mushtaq (2012). The Political Economy of Inclusive Growth. , pp. 15-53, In de Mello, L., Dutz, M.A. (eds), *Promoting Inclusive Growth: Challenges and Policies*, (pp. 15-53), OECD Publishing.
33. Klasen, S. (2010). Measuring and Monitoring Inclusive Growth: Multiple Definitions, Open Questions, and Some Constructive Proposals. ADB Sustainable Development Working Paper Series, No(12), Philippines, Asian Development Bank.
34. Koenig, T., Ramaekers, C., van Wijk, C. (2017). Efficient Zero-Knowledge Range Proofs in Ethereum. ING-Zero Knowledge Range Proof White Paper,

- Erişim Tarihi: 16.02.2018, <https://www.ingwb.com/media/2122048/zero-knowledge-range-proof-whitepaper.pdf>.
35. Maupin, Julie (2017). The G20 countries should engage with blockchain technologies to build an inclusive, transparent, and accountable digital economy for all. Economics Discussion Paper, No(2017-48) Erişim Tarihi: 17.03.2018, <http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2017-48/file>.
  36. McKinley, Terry (2007). Pro-Poor Growth: Though a Contested Marriage, Still a Premature Divorce. UN-International Poverty Center, One Pager, No(45).
  37. McKinley, Terry (2010). Inclusive Growth Criteria and Indicators: An Inclusive Growth Index for Diagnosis of Country Progress. ADB Sustainable Development Working Paper Series, No(14), Philippines, Asian Development Bank.
  38. MEDICI (2018). Know more about Blockchain: Overview, Technology, Application Areas and Use Cases. Erişim Tarihi: 15.02.2018, <https://gomedici.com/an-overview-of-blockchain-technology/>.
  39. Kakwani, N., Pernia E. (2000). What is Pro-Poor Growth?, Asian Development Review.
  40. OECD. Inclusive Growth. Erişim Tarihi: 27.02.2018, <http://www.oecd.org/inclusive-growth/>.
  41. Saad-Filho, Alfredo (2010). Growth, Poverty and Inequality: From Washington Consensus to Inclusive Growth. Economic and Social Affairs: UNDP DESA Working Papers, No. 100.
  42. Paine, Thomas (1795). Agrarian Justice, Digital edition 1999, Erişim Tarihi: 29.08.2017, [www.grundskyld.dk](http://www.grundskyld.dk).
  43. Rauniyar, G., Kanbur, R. (2010). Inclusive Development: Two Papers on Conceptualization, Application, and the ADB Perspective. Philippines, Asian Development Bank.
  44. Ravallion, Martin (2004). 'Pro-Poor Growth: A Primer'. World Bank Research Working Paper No: 3242.
  45. Romer, Paul M. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. The Journal of Political Economy, Vol. 94, No(5), pp. 1002-1037.
  46. Romer, Paul M. (1994). The Origins of Endogenous Growth. The Journal of Economic Perspectives, Vol. 8, No(1), pp. 3-22.
  47. Samans, R., Blanke, J., Drzeniek Hanouz, M., Corrigan, G. (2017). The Inclusive Growth and Development Report, Geneva, World Economic Forum.
  48. Sen, Kunal (2010). Towards Inclusive Financial Development for Achieving the MDGs in Asia and the Pacific. MPDD Working Papers, WP/10/07, UN Economic and Social Commission for Asia and the Pacific Macroeconomic Policy and Development Division, Thailand.
  49. Steuerle, C. Eugene (2012). Fiscal democracy or why sound fiscal policy, budget consolidation and inclusive growth require fewer, not more, attempts to control the future. In de Mello, L., Dutz, M.A. (eds), Promoting Inclusive Growth: Challenges and Policies, (pp. 147-177), OECD Publishing.
  50. Suryanarayana, M.H. (2008). What Is Exclusive About 'Inclusive Growth'?. Economic and Political Weekly, India.
  51. Suryanarayana, M.H. (2013). Inclusive Growth: A Sustainable Perspective. UNDP, India.
  52. Tabb, William K. (1999). Reconstructing Political Economy: The



- Great Divide in Economic Thought, Routledge, London and New York. <http://www.ipc-undp.org/what-inclusive-growth>.
53. The World Bank (2015). How to Measure Financial Inclusion. Erişim Tarihi: 10.09.2015, <http://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/brief/how-to-measure-financial-inclusion>.
54. UN (2006). Building Inclusive Financial Sectors for Development. New York: UN Publications.
55. UNDP. What is Inclusive Growth. Erişim Tarihi: 27.02.2018, <http://www.ipc-undp.org/what-inclusive-growth>.
56. Van Waveren, Bob (2017). Dutch municipalities start experiment with red tape-trimmed social assistance benefits. European Commission-European Social Policy Network Flash Report 2017/18.
57. Wiseman, Michael (1986). Workfare and Welfare Policy. FOCUS, University of Wisconsin Institute for Research on Poverty, Volume 9, No(3)

## PLANLI DÖNEMDEN GÜNÜMÜZE TÜRKİYE’DE ULUSAL BİLİM VE TEKNOLOJİ POLİTİKALARININ DEĞİŞİMİ

### THE CHANGE OF NATIONAL SCIENCE AND TECHNOLOGY POLICIES FROM PLANNED PERIOD TO PRESENT IN TURKEY

İbrahim DAĞLI\*, Bekir Sami OĞUZTÜRK\*\*

\* Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, İktisat ABD, mribrahimdagli@gmail.com,  
https://orcid.org/0000-0001-8199-821X

\*\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, bekiroguzturk@sdu.edu.tr,  
https://orcid.org/0000-0003-3076-9470

#### ÖZ

Günümüzde bilim ve teknoloji gelişmişliğin önemli bir göstergesi ve kalkınmanın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Bu durum tüm dünya ülkelerini sürekli bir araştırma ve geliştirme arayışına sürüklemiştir. Teknoloji yarışı öyle bir hal almıştır ki: Artık günümüzü yakalamak değil geleceği en iyi tahmin etmek bu yarışın galiplerini belirlemektedir. Bu süreci yönetebilmek ancak uygulanacak nitelikli politikalarla mümkün olabilecektir. Ülkelerin ulusal bilim ve teknoloji politikalarının hazırlanması ve bu politikaların uygulanması ekonomik kalkınma için kritik bir öneme sahiptir.

Türkiye'nin bilim ve teknoloji alanında gelişmiş ülkelerin gerisinde yer aldığı bilinmektedir. Bu çalışmada bu durum bilim ve teknoloji politikaları açısından değerlendirilerek, buna sebep olan gerekçeler ve bu konuda uygulanabilecek politika önerileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda planlı dönem sonrasında Türkiye’de hazırlanan bilim ve teknolojiye dair politika metinleri kronolojik olarak ele alınmıştır. Bir kısmı uygulanan bir kısmı da uygulanamadan rafla kaldırılan bu politikalar sonucunda Türkiye'nin bilim ve teknoloji alanında ulaştığı nokta bilim ve teknoloji göstergeleri ile sayısal olarak ortaya konulmuştur. 1960'lı yıllardan sonraki politika girişimlerinde yaşanan başarısızlıklar ve hedeflerin hiçbir dönemde tam olarak yakalanamamış olmasına dair muhtemel gerekçeler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu şekilde politika yapımcılar için geçmiş başarısızlıklardan çıkarılabilecek sonuç ve politika önerileri ile literatüre katkı sunulması amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilim ve Teknoloji, Politika, Planlı Dönem.

**Jel Kodları:** O2, O3, O5

#### ABSTRACT

Today science and technology has become a significant sign of progress and indispensable element of development. This has led all countries of the world to search for continuous research and development process. In today's technology race, not the ones who have reached the present, but the ones who forecast the future trends become the winners. Managing this process will only be possible with qualified policies to be implemented. Drawing up national science and technology policies and performing these policies have a critical prescription for economic development.

It is known that Turkey takes place behind the developed countries in the field of science and technology. In this study, this situation was evaluated in terms of science and technology policies and tried to put forward the reasons of it and policy recommendations that could be applied related to this. In this context science and technology policies of Turkey after planned period are discussed chronologically. To which point Turkey has reached in the field of science and technology as a result of these performed or unperformed policies has been examined with numerical indicators. Failures in policy attempts after 1960s and possible reasons why the goals could not be fully reached at any period are discussed. In this way, a contribution to literature has been aimed with results from past failures and policy recommendations for policymakers.

**Keywords:** Science and Technology, Policy, Planned Period.

**Jel Codes:** O2, O3, O5

## 1. GİRİŞ

Gelişmiş ülkelerin kalkınmalarında en önemli faktörlerin başında doğru uygulanmış bilim ve teknoloji politikalarının varlığı göze çarpmaktadır. Özellikle hızlı atılım yapan Güney Kore, Japonya ve Çin gibi ülkelere bakıldığında bilim ve teknolojinin kalkınmaya ne denli büyük bir katkı sunduğu rahatlıkla görülebilmektedir. Dünyayı saran teknolojilerin çoğunlukla bir avuç ülkenin elinde toplandığı ilk bakışta göze çarpmaktadır. Bu durum 1990'larda nasılsa günümüzde de aynı şekilde devam etmektedir. 1990'larda nasıl internet kullanımının önemli bir oranı dünya nüfusunun küçük bir kısmında ise, günümüzde de yapay zekâ icatlarının %62'si yalnızca üç ülkeden (Japonya, Kore ve ABD) çıkmaktadır (OECD, 2017).

Teknolojik trend sürekli bir değişim ve gelişim halindedir. Bu değişimi yakalayabilmek için nitelikli insan gücünün zamanında yetiştirilmesi ve gelecek trendlerin önceden tahmin edilebilmesi çok önemlidir. Aksi takdirde şuan gelişmekte olan ülkelerin durumu gibi: Teknolojiyi başka ülkeler yapar ve diğerleri de satın almak zorunda kalır. OECD tarafından belirlenmiş geleceğin on teknolojisi: Nesnelerin interneti, büyük veri analizleri, yapay zekâ, nörroteknoloji, nano/mikro uydular, nanomateryaller, eklemeli imalat, gelişmiş enerji depolama teknolojileri, sentetik biyoloji, blokzincir olarak belirlenmiştir (OECD, 2016). Bu teknolojilerle ilgili yapılan Ar-Ge çalışmalarının tamamına yakının ileri teknolojiye sahip birkaç ülkede toplanmış olması, gelişmekte olan ülkelerin gelecekte de teknolojiyi geliştirmek yerine satın almaya devam edeceklerini göstermektedir.

Türkiye de gelişmekte olan diğer ülkelerle benzer durumdadır. Esasen 1960'larda bilim politikası geliştirmeye başlayan bir ülke için varılan nokta arzu edilen noktadan çok uzaktır. Zira aynı yıllarda Türkiye ile benzer şartlarda olan Güney Kore, şuan teknolojiye dünyada söz sahibi olan ülkeler arasında yerini almayı başarmıştır. Elbette

bilim ve teknoloji politikalarının hazırlanması kadar bu politikaların uygulanması ve milli kalkınma planları ile birlikte uyumlu olarak sürdürülmesi gereklidir. Türkiye'ye baktığımızda ise hazırlanan politika metinleri siyasi otorite tarafından çok dikkate alınmamış ve öngörülen hedeflere ulaşmaktan çok uzak kalmıştır. 1983-2003 Türk Bilim Politikasında hedeflenen Ar-Ge payının kademeli olarak %1 ve %2'ye arttırılması hedefi, 2018 yılında dahi gerçekleştirilememiştir. Benzer şekilde Ar-Ge insan gücünün arttırılması, ileri teknoloji ihracatının arttırılması, yenilikçi teknolojilerin geliştirilmesi gibi birçok hedefin de çok gerisinde kalmıştır.

Bu çalışmada Türkiye'nin 1960 sonrası uygulanan bilim ve teknoloji politikaları sonucunda ne durumda olduğu sayısal verilerle ortaya konulmuş ve bu durum uygulanan politikalar çerçevesinde değerlendirilmiştir. Söz konusu politikalar kronolojik olarak ve ayrı alt bölümler halinde incelenmiştir. Bu çalışmanın maksadı 1960 sonrası uygulanan bilim ve teknoloji politikalarının ayrı ayrı incelenerek günümüze ışık tutacak unsurların ve ders alınacak hataların bir arada gösterilmesi ve bu hususların ve politika önerilerinin politika yapıcılarının kullanımına sunulmasıdır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde bilim ve teknoloji politikaların bir ülke için neden önemli olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın devam eden bölümünde 1960'dan günümüze kadar Türkiye'deki bilim ve teknoloji politikaları ve politika girişimleri kronolojik olarak ele alınmıştır. Son bölümde bilim ve teknoloji göstergeleri çerçevesinde Türkiye'nin gelişimi sayısal verilerle ortaya konulmuştur.

## 2. BİLİM VE TEKNOLOJİ POLİTİKALARININ ÖNEMİ

Uzun vadeli kalkınma şüphesiz tüm gelir grubundaki ülkeler için sürekli bir hedeftir. Ülkelerin bu hedeflerine ulaşabilmeleri ise uyguladıkları uzun vadeli ve tutarlı

politikalarla mümkün olabilecektir. Uzun vadeli kalkınma için gerekli ulusal politikaların başında ise bilim ve teknoloji politikaları gelmektedir (Ayhan, 2002, s. 305). Bilim ve teknoloji politikalarının etki alanı ülkelerin tüm sektörlerini kapsamaktadır (Yücel, 2006, s. 123). Bu nedenle günümüzde bilim ve teknoloji politikaları bir ülkenin kalkınması için vazgeçilmez unsurlardan biri olurken bilim ve teknolojiye etkinlik ve yeterlik, ülkeler arasındaki rekabetin en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir.

Literatürde bilim ve teknoloji politikalarına ilişkin çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Türkcan’a göre: “*Bilim ve teknoloji politikası, bilim ve teknoloji sistemlerinin içsel ve dışsal dinamiklerini, toplumdaki diğer sistemlerle etkileşimlerini araştırarak, buradan bilimsel-toplumsal-siyasi çözümlere giderek, gerekirse (ve mümkünse) çeşitli amaçlarla politikalar üretmeye ve bu tür politikaları anlamaya yönelik ‘disiplinlerarası akademik bir araştırma’ ve aynı zamanda ‘politikalar tasarımı ve formülasyonu’ alanıdır.*” şeklinde tanımlanmaktadır (Türkcan, 2009, s. 203). Özdaş’a göre ise: “*Bilim ve teknoloji politikası bilimsel ve teknolojik çalışmaların bir ülkenin ekonomik, sosyal, politik ve askeri alanlardaki güncel ihtiyaçlarına ve gelecekteki hedeflerine göre geliştirilmesi ve yönlendirilmesidir*” (Özdaş, 2000, s. 9).

Dar anlamda bakılacak olursa Türkcan’a göre: “*Dar anlamda ulusal bilim ve teknoloji politikası, yeniliklerle bunun kaynağı Ar-Ge faaliyetlerinin belli ulusal, toplumsal ve stratejik amaçlar için yönlendirilmesi, zaman içinde programlandırılması*” şeklinde tanımlanmaktadır (Türkcan, 2009, s. 206). Çolak’a göre: “*Teknoloji politikası, teknolojik gelişim ve değişime katkı sunmak amacıyla devletin ekonomiye müdahalesini içeren politikalar bütünüdür*” (Çolak, 2014, s. 3).

Bilim ve teknolojinin doğrudan üretici bir güç haline gelmesi bilgi temelli toplum çağının önemli göstergelerinden biridir

(Yalçın & Yalova, 2005, s. 97). Günümüzde teknoloji, içsel bir faktör olarak doğrudan üretim ana faktörlerinden biri haline gelmiş ve klasik iktisadın saydığı dört ana üretim faktörü yanında yerini almıştır (Çiftçi, 2014, s. 62-63). Bu faktör ülkelerin büyüme ve gelişmeleri için de en temel dinamiklerden biridir. Teknoloji aynı zamanda ülkelerin dünyadaki konumlarını belirleyen en önemli kriterlerden biridir. Gelişmiş ülkelerin teknoloji düzeylerinin çok yüksek olması teknolojinin kalkınma rolü ile doğrudan ilgilidir. Dünya dengelerine bakıldığında bilimin ve teknolojinin sıra dışı bir biçimde bir avuç OECD ülkelerinde yoğunlaştığı görülmektedir. 1993’de küresel çapta Ar-Ge çalışmalarının %84’ü sadece 10 ülkenin elindeydi. 1990’ların sonlarında internet kullanıcılarının %93’ünü dünya nüfusunun üst gelir grubunda yaşayan 1/5’lik kısmı oluşturuyordu (Castells, 2008, s. 155-156). Başka bir deyişle ülkelerin bilim ve teknolojiye yararlanma oranları arasında uçurumlar vardı.

Günümüzde teknoloji üretmeden ekonomiyi dengede tutmak olanaksız hale gelmiştir (Yücel, 2006, s. 126). Başka bir deyişle dünya pazarlarındaki rekabet gücü; teknolojiyi transfer edebilmekten öte yeni teknolojiler geliştirebilme becerileriyle ölçülmektedir (Aytuğ, 1996). Ancak gelişmekte olan ülkelerin politikaları daha çok teknolojinin ithali ve yerli şartlara uyumlaştırılmasından ibarettir (Ağır, 2010, s. 45-46). Bunun en önemli nedeni: Bilimsel buluşların uygulanabilir teknolojiye geçişi büyük yatırımlar gerektirmektedir. Bu bağlamda bilim, ülkelerin refahına yönelik pahalı bir yatırımdır (Yalçın & Yalova, 2005, s. 43-47). Japonya ve Güney Kore gibi ülkeler bu yatırımlarını zamanında yaparak iyi sonuçlar almışlardır. Gelişmekte olan Türkiye gibi birçok ülke ise bu yarışta geride kalmıştır.

Bir ülkenin uluslararası arenadaki gücü modern harp ve silah ve teçhizatlarıyla doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenledir ki; gelişmiş ülkelerin savunma sistemleri devletçe desteklenen Ar-Ge faaliyetleri ile

yürütülmektedir (Aytuğ, 1996). Bu açıdan bakıldığında bilim ve teknoloji politikası, bir taraftan toplum refahını artırma görevine katkı sunarken, diğer taraftan güvenliği sağlama görevine de önemli bir girdi sağlamaktadır (Yücel, 2006, s. 123-131). Bununla birlikte genel olarak bilim ve teknoloji politikalarının amacı; ekonomik kalkınma, refah, çevre, savunma, prestij ve bilim tutkusu olarak sıralanabilir. Bu amaçları gerçekleştirmek maksadıyla bilim ve teknoloji politikalarının etkileşimde olduğu birçok disiplin ve alt disiplin mevcuttur: Bunlar; bilim tarihi, teknoloji tarihi, bilim felsefesi, bilim sosyolojisi, kalkınma iktisadı, yenilik iktisadı, yönetim, siyaset bilimi, teknoloji öngörüsü, tahmin teknikleri, Ar-Ge yönetimi olarak sıralanabilir (Türkcan, 2009, s. 204-206).

Bilim ve teknoloji politikaları küresel çapta düşünülerek hazırlanmalı ancak esas itibarıyla milli bir politika ortaya konulmalıdır. Bu politikalarının uygulanmasında siyasi irade ve kararlılık çok önemlidir. Türkiye ile yaklaşık olarak aynı dönemde bilim ve teknoloji politikaları hazırlamaya başlayan Güney Kore 1965’de Ar-Ge için çok az bir pay ayırabiliyordu. Ancak aradan geçen zamanda yapılan yatırımların artırılması ve bu yatırımların hem hükümet hem de özel sektör tarafından iyi değerlendirilmesi ile Güney Kore ekonomisi çok hızlı bir gelişime ulaşmıştır (Aytuğ, 1996). Türkiye’de ise hazırlanan bilim ve teknoloji politikaları siyasi otorite tarafından çok sahiplenilmemiş ve bir kısmı hiç uygulanmadan doğrudan rafa kaldırılmıştır. Kalkınma planlarına baktığımızda da hemen her planda bilim ve teknolojiye yer verilmesine rağmen bu konuda kademeli bir ilerlemenin olmadığı görülmektedir (Yıldız, Ilgaz, & Seferoğlu, 2010, s. 4).

Gelecek yüzyılda ülkelerin gelişmesine en büyük katkısı insan gücüne yapılan yatırım sunacaktır. (Yücel, 2006, s. 136-137). Nitelikli araştırmacı sayının yeterliği bilim ve teknoloji alanındaki yeterliliğin devamını sağlayacaktır. Bunu zamanında görebilen ülkelere olan ABD, 1999 yılında çoğunluğu bilişim sektörünün

ihtiyacını karşılamak üzere 220.000 yabancı araştırmacıyı ülkesinde istihdam etmiştir (Ayhan, 2002, s. 318-319). Günümüzde araştırmacıların sayıları ve araştırmacılara yönelik destekler de her geçen gün artmaktadır. Araştırmacılar için maddi destek 2000 yılından 2010 yılına gelindiğinde 20 kat; 2005 yılından 2010 yılına gelindiğinde 12 kat artmıştır (Doğan, 2010, s. 230). Buna rağmen gelişmekte olan ülkelerin araştırmacı sayıları gelişmiş ülkelere oranlara halen çok yetersizdir.

### 3. PLANLI DÖNEM SONRASI BİLİM VE TEKNOLOJİ ALANINDAKİ ÖNEMLİ GELİŞMELER

Planlı Dönem sonrasında Türkiye’de bilim ve teknoloji politikalarına dair önemli gelişmeler aşağıda yer alan başlıklar altında kronolojik sıralamaya uygun olarak ele alınmıştır. Ele alınan bu politika metinlerinin bir kısmı uygulamaya girmiş olmasına karşın bir kısmı uygulanmamıştır. Çalışmada uygulamaya girmeyen ya da giremeyen bu politikalara da yer verilerek eleştirel bir yaklaşım ortaya konulmaya çalışılmıştır.

#### 3.1. OECD Pilot Takımlar Projesi

Türkiye, 1963 yılı başlarında uygulamaya konan ilk beş yıllık kalkınma planı ile birlikte planlı ekonomiye geçiş sürecine girmiştir. Planlı dönem sonrasında Türkiye’nin bilim politikası oluşturma sürecinde OECD Pilot Takımlar Projesi (The Pilot Teams’ Project on Science and Economic Development) önemli bir başlangıç olarak sayılmalıdır. Zira OECD’nin ilk yıllarında tasarlanmış olan ilk bilim projesinde Türkiye’nin de yer alması önemli bir ön adımdır. 1961 yılında OECD Bilimsel Araştırmalar Komitesi’nde bilim ve teknoloji politikalarının ne şekilde ulusal refah ve üretim süreciyle bağlantılı hale getirilebileceği üzerinde durulmaktaydı (Türkcan, 2009, s. 507). Bu tartışmalar neticesinde ortaya çıkan Pilot Takımlar Projesi; Türkiye, Yunanistan, İtalya, İspanya ve İrlanda’dan oluşan beş ülkenin katılımı ile oluşturulmuştur. Bu projeye

daha sonra Portekiz ve Yugoslavya da dahil olmuştur (Göker, 2002, s. 3). Bu projedeki araştırma konuları 6 ana başlıkta toplanmıştır. Bu başlıklar:

- *“Bilimsel Araştırmaların mevcut durumunun değerlendirilerek, iktisadi ihtiyaçlarla ne ölçüde bağlantılı olduğunun çıkarılması,*
- *Teknoloji seviyesinin çeşitli üretim dallarındaki hasıla artışına göre belirlenerek gelecekte ülkenin nereye yöneleceğinin ve buna bağlı olarak araştırma önceliklerinin saptanması,*
- *Yerli ARGE ile başlıca bilim üreten ülkelerden transfer edilen bilgilerin yayılması ve özümsemesi arasındaki dengenin analizi,*
- *Uluslararası bilimsel ve teknolojik işbirliği imkânlarının değerlendirilerek ülkeler arasındaki uzmanlık veya işbölümünün belirlenmesi,*
- *Üniversitelerdeki temel araştırmaların rolünün değerlendirilerek yüksek standarttaki bilimsel ve teknik öğretimin bilime etkili bir şekilde katkısının sağlanması,*
- *Ülkenin gelecekteki iktisadi ve sosyal hedefleriyle tutarlı araştırma çabalarının gerçekleştirileceği politikalar ve kurumsal düzenleme önerileri hazırlanması olarak belirlenmiştir” OECD 1965 Bilim Politikasının Sorunları raporundan aktaran (Türkcan, 2009, s. 508).*

Türk Bilim Politikası oluşturulması anlamında önemli bir başlangıç olan bu projenin nihai raporu Birinci Kalkınma Planı ve TÜBİTAK verileri ışığında hazırlanarak yayınlanmıştır. Raporda geçiş dönemi, kısa dönem ve uzun dönemde alınacak tedbirler ve uygulanacak projelerle birlikte sektörlere ilişkin politikalara yer verilmiştir. Raporda yöntem olarak önce sosyal hedeflerin genel analizi, daha sonra iktisadi hedeflerin analizi ve son aşamada kalkınma stratejileri ile bilim sektörünün entegresinin yapılması benimsenmiştir. Uygulanacak bilim politikaların sürdürülebilir ekonomik büyüme, refah

düzei ve ekonomik kalkınma ile ilişkilendirilerek planlanması benimsenmiştir. Bilim politikasının örgütlenmesinde DPT, TÜBİTAK, üniversiteler ve bakanlıkların araştırma merkezlerine görevler verilmiştir. Nihai raporda Türkiye’nin üzerinde durması gereken sektörlere ve bu sektörlere ilişkin uygulanabilecek politikalara ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir (Türkcan, 2009, s. 511-513).

OECD Pilot Takımlar Projesi Türk bilim politikası tarihinde önemli bir yer edinmesine karşın, siyasi otorite tarafından yeterince dikkate alınmadığından uygulamaya konulmamıştır (Göker, 2002). Bununla birlikte gelecekte hazırlanacak bilim ve teknoloji politikalarına ışık tutması açısından Türk bilim tarihindeki yerini almıştır.

### **3.2. TÜBİTAK’ın Kuruluşu ve Bilimsel Faaliyetleri**

1961 Anayasasının yürürlüğe girmesinin ardından ülkemizde iktisadi anlamda da yeni bir politika uygulama sürecine girilmiştir. Ülkenin kalkınması için planlı döneme geçilmiş ve bu planların hazırlanması görevi de Devlet Planlama Teşkilatına (DPT) verilmiştir. DPT tarafından hazırlanan ilk beş yıllık kalkınma planı 1963 yılında uygulamaya konulmuş ve bu planla birlikte devamı gelecek olan kalkınma planları sürecine girilmiştir. Esas itibarıyla Türkiye’nin bilim ve teknoloji politikalarını oluşturma süreci de DPT’nin kurulması ile başlayan planlı ekonomi döneminde başlamış ve bu faaliyetlerin yürütülmesi maksadıyla Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) kurulmuştur (Yücel, 2006, s. 170). Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında da “Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurulu” kurulması için planlama yapıldığı görülmektedir (Avcı, Kurtoğlu, & Seferoğlu, 2010, s. 466-467). Kuruluş aşamasında akademik çalışmaları ve araştırmacıları destekleme amacı güdülmüştür (TÜBİTAK, 2018b). İlk etapta dört araştırma grubu ile başlayan araştırma

destek gruplarının sayısı günümüzde ona ulaşmıştır.

Türkiye’de bilimsel faaliyetlerin ve araştırmalar ile bilim politikalarının yürütüldüğü bağımsız bir kuruluşun eksikliği ilk defa 1960’lı yıllarda dillendirilmiştir. Dr. Cengiz ULUÇAY, Prof. Dr. Bahattin AYSAL ve Prof. Dr. Erdal İNÖNÜ’nün başını çektiği bir çalışma grubu bu konudaki fikirlerini siyasi otoriteye aktarmışlardır. Aralarında Sami KÜÇÜK, Ahmet TAHTAKILIÇ, Turgut ÖZAL, Süleyman DEMİREL ve Prof. Dr. Eugene NORRHOP’la birlikte birçok bilim adamının katılımıyla bağımsız bir bilim kuruluşu için kanun teklifi kaleme alınmıştır. Ancak bu ilk yasal düzenleme başarıya ulaşamamış ve kanun teklifi kadük olmuştur. Yine de bir sonraki denemede dönemin başbakanı Prof. Dr. İsmet İNÖNÜ’nün de büyük katkıları ile kuruluş yasasının 1963 yılında mecliste kabulü mümkün olmuştur (Türkcan, 2009, s. 497-501).

17.7.1963 tarih ve 278 (R.G.:24.7.1963-Sayı:11462) sayılı Kuruluş Kanununun 1’inci maddesine göre TÜBİTAK’ın kuruluş amacı; *"Türkiye'nin rekabet gücünü ve refahını artırmak ve sürekli kılmak için; toplumun her kesimi ve ilgili kurumlarla iş birliği içinde, ulusal öncelikler doğrultusunda bilim ve teknoloji politikaları geliştirmek, bunları*

*gerçekleştirecek alt yapının ve araçların oluşturulmasına katkı sağlamak, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini özendirmek, desteklemek, koordine etmek, yürütmek; bilim ve teknoloji kültürünün geliştirilmesinde öncülük yapmaktır"* (T.C. Başbakanlık, 2018b).

TÜBİTAK, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bağlı bir kurumdur. Kurumun ayrı tüzel kişiliği, idari ve mali özerkliği vardır. Kurumun ismi kuruluş Kanunu’nun ilk metninde “Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu” iken 2005 yılında “Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu” olarak değiştirilmiştir. Uluslararası platformlarda bilimsel ve teknolojik işbirliği alanlarında ülkemizi temsil etmek görevi de bu kuruma verilmiştir. TÜBİTAK, Ar-Ge çalışmalarını ve yenilikleri desteklemek, Ar-Ge enstitülerini işletmek, milli bilim ve teknoloji politikalarını belirlemek faaliyetlerini yerine getirmektedir. Ayrıca bilimsel faaliyetlerin desteklenmesi kapsamında burs ve ödüller vermekte, çeşitli projeleri fonlamaktadır (TÜBİTAK, 2018a). 1996 yılında yayınlanan OECD raporunda, TÜBİTAK’ın diğer kurumlar arasında son derece saygın bir yerinin olduğu ve işlevselliği vurgulanmıştır (OECD, 1996, s. 92-93). TÜBİTAK’ın kuruluşu ile ilgili önemli süreçler aşağıdaki Tabloda kronolojik olarak verilmiştir.

Tablo 1: TÜBİTAK’ın Kuruluşu İle İlgili Önemli Süreçler

KURULUŞ YILI	KURULUŞ İSMİ	KURULUŞUN GÜNCEL İSMİ
1967	Dokümantasyon ve Enformasyon Araştırma Merkezi	Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (TÜBİTAK-ULAKBİM)
1968	Elektronik Araştırma Merkezi	Ulusal Elektronik ve Kriptoloji Araştırma Enstitüsü (TÜBİTAK-UEKAE)
1971	Yapı Araştırma Enstitüsü	Yapı Araştırma Grubu
1972	Marmara Bilimsel ve Endüstriyel Araştırma Enstitüsü	Marmara Araştırma Merkezi (TÜBİTAK-MAM)
1973	Güdümlü Araçlar Teknolojisi ve Ölçüm Merkezi Ankara Elektronik Araştırma Geliştirme Enstitüsü (1984)	Savunma Sanayi Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü (TÜBİTAK-SAGE)
1984	Bilgi Teknolojileri ve Elektronik Araştırma Enstitüsü (TÜBİTAK-BİLTEN)(1995)	Uzay Teknolojileri Araştırma Enstitüsü (TÜBİTAK-UZAY) (2006)
1986	Ulusal Metroloji Enstitüsü (TÜBİTAK-UME)	Ulusal Metroloji Enstitüsü (TÜBİTAK-UME)

KURULUŞ YILI	KURULUŞ İSMİ	KURULUŞUN GÜNCEL İSMİ
1983 (2002)	1983’de MEB ile Ortak Kurulmuş.	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE)
1995	TÜBİTAK Ulusal Gözlemevi (TÜBİTAK-TUG)	TÜBİTAK Ulusal Gözlemevi (TÜBİTAK-TUG)
1995	Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı (TİDEP)	Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB)
1995	Enstrümental Analiz Laboratuvarı	Ankara Test ve Analiz Laboratuvarı (TÜBİTAK-ATL)
1996	Temel Bilimler Araştırma Enstitüsü (FEZA GÜRSEY)	Temel Bilimler Araştırma Enstitüsü (FEZA GÜRSEY)
2000	İleri Teknolojiler Araştırma Enstitüsü (İLTAREN)	2012 yılında BİLGEM’e bağlanmıştır.
2001	Bursa Test ve Analiz Laboratuvarı (TÜBİTAK-BUTAL)	Bursa Test ve Analiz Laboratuvarı (TÜBİTAK-BUTAL)
2010	Bilişim ve Bilgi Güvenliği İleri Teknolojiler Araştırma Merkezi (TÜBİTAK-BİLGEM)	Bilişim ve Bilgi Güvenliği İleri Teknolojiler Araştırma Merkezi (TÜBİTAK-BİLGEM)
2012	Siber Güvenlik Enstitüsü	Siber Güvenlik Enstitüsü
2016	Çağrılı Destek Programları Başkanlığı (ÇAĞDEP)	Çağrılı Destek Programları Başkanlığı (ÇAĞDEP)
2016	TÜBİTAK Teknoloji Transfer Ofisi Başkanlığı	TÜBİTAK Teknoloji Transfer Ofisi Başkanlığı

**Kaynak:** TÜBİTAK resmi web sayfasında yer alan tarihçe bilgilerinden derlenmiştir (TÜBİTAK, 2018b) Erişim Tarihi:16.04.2018.

### 3.3. Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK)

Dünyada birçok ülkede bilim ve teknoloji politikalarının tespit edilmesi için çeşitli kurulların varlığı görülmektedir. Türkiye’de ise bilim ve teknoloji politikaların belirlenmesinde en üst karar organı Bilim ve Teknoloji Yüksek Kuruludur (BTYK). BTYK 4 Ekim 1983 tarih ve 77 sayılı KHK ile kurulmuştur fakat çalışmalarına ancak 1989 yılında başlayabilmiştir (OECD, 1996, s. 91). Daha öncesinde ise bilim ve teknoloji politikalarını belirleme işlevini bizzat Bakanlar Kurulu ve Yüksek Planlama Kurulu üstlenmekteydi. BTYK ile birlikte bu politikaların belirlenmesi görevi bu kurula geçmiştir (Türkcan, 2009, s. 644-645). BTYK’nın görevleri kuruluş KHK’sında gösterilmiş olup aşağıda sıralanmıştır:

*“Uzun vadeli bilim ve teknoloji politikalarının tespitinde hükümete yardımcı olunması,*

- *Hedeflerin saptanması,*
- *Öncelikli alanların belirlenmesi, plan ve programların hazırlanması,*
- *Kamu kuruluşlarının görevlendirilmesi,*

- *Özel kuruluşlarla işbirliği sağlanması,*
- *Gerekli yasa tasarıları ve mevzuatın hazırlanması,*
- *Araştırmacı insan gücünün yetiştirilmesinin sağlanması,*
- *Özel sektör araştırma merkezlerinin kurulması için tedbirler alınması,*
- *Sektörler ve kuruluşlar arasında koordinasyonunun sağlanmasıdır” (T.C. Başbakanlık, 2018a).*

TÜBİTAK’ın kuruluşundan sonra BTYK’nın sekreteryalık görevi TÜBİTAK’a verilmiştir. Planlı dönem sonrası bilim ve teknoloji politikalarına bakıldığında kurulun 1990’lar öncesinde etkin olarak çalışmadığı anlaşılmaktadır. BTYK’nın kuruluş yılı olan 1983’den 2004 yılına kadar yirmi yıllık bir süreçte sadece dokuz kez toplanmış olması, siyasi otorite tarafından çok dikkate alınmadığına dair bir bulgu olarak değerlendirilebilir. 2004 yılından 2016 yılına kadar ise toplantıların düzenli olarak yılda iki kez yapıldığı görülmektedir. BTYK’nın 29’uncu Toplantısı 17 Şubat 2016 tarihinde yapılmış olmasına karşın aradan geçen iki yıla rağmen 2018 yılının ilk çeyreği itibarıyla halen 30’uncu toplantı yapılmamıştır.



29'uncu BTYK toplantısında, akıllı üretim sistemlerine yönelik çalışmalar yapılması ve ulusal nükleer teknoloji geliştirme programı başlıklarında yeni kararlar alınmıştır. Bilim ve teknoloji politikalarına verilen önemin giderek artmasına ve 2023 hedeflerinin iddialı olmasına rağmen son iki yılda kurulun toplanmamış olması dikkat çekicidir.

Apaydın tarafından BTYK kararlarının analizi yapılmış ve yapılan çalışmada: BTYK'nın kararlarının eğitim ve teknoloji alanında daha çok, araştırma ve bilimle ilgili kararların kısmen daha az, sağlıklı ilgili kararların ise yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Apaydın, 2015, s. 2-3). Hükümetin eğitim ve teknoloji politikalarının bu kararlar üzerinde etkili olduğu düşünüldüğünde yapılan bu tespit hükümetin eğitim ve teknolojiye verdiği önceliği ortaya koymuştur.

#### 3.4. 1983-2003 Türk Bilim Politikası

1965 yılında Prof. Dr. Ergun TÜRKCAN tarafından yürütülen araştırma sonucunda Türkiye'nin araştırmacı sayısı 4000, Ar-Ge harcamalarının GSYH'ya oranı %0,37, sanayi araştırması sıfır, teknoloji üretimi sıfır olarak tespit edilmiştir (Özdaş, 2000, s. 31). Araştırmadan çıkan sonuçlar ve başta OECD ülkeleri olmak üzere dünyadaki büyük değişim, TÜBİTAK'ın bilim politikası hazırlama önerisinin ne kadar isabetli olduğunu ortaya koymaktaydı. Bu doğrultuda 1981-1983 yıllarında yürütülen uzun ve kapsamlı çalışmalar sonucunda ülkemizin ilk Bilim Politikası ortaya konulmuş oldu. 1983-2003 Türk Bilim Politikası ile gelişmiş ve sanayileşmiş ülkeler arasında yer alan, bilime katkı yapabilen, yeni teknolojiler üretebilen ve geliştirebilen bir ülke olmamız hedeflenmiştir. Bilim teknolojide ilerlemenin altın anahtarı olarak görülen Ar-Ge harcamalarının 1983 yılı için %0,3 olan GSYH'ya oranının, on yıl içinde %1'e, yirmi yıl içinde %2'ye çıkarılması hedeflenmiştir. 10.000 çalışan işgücüne düşen araştırmacı sayısının %4,2'den, on yıl içinde %15'e, yirmi yıl içinde %30'a çıkarılması hedeflenmiştir.

Telekomünikasyon teknolojileri, bilgisayar teknolojileri, elektronik mühendisliği öncelikli desteklenecek alanlar olarak belirlenmiştir.

İlk defa uluslararası normlara uygun olarak tespit edilen verilerle hazırlanmış ve çok ayrıntılı olarak uygulanmaya hazır edilmiş bu doküman maalesef hayata geçirilememiştir. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında böylesine ayrıntılı bir ana dokümana yer verilmemiş olması da bu konuda siyasi otoritenin ne denli uyum içerisinde ve kararlı olduğunu yansıtmaktadır (Göker, 2002). Türkiye birçok OECD ülkesiyle yakın dönemde giriştiği bilim ve teknoloji politikaları uygulama çabası, zamanında gösterilen tüm gayrete rağmen yeterli desteği görmemiştir (Elmacı, 2015, s. 59-62). Özdaş, Güney Kore ile yakın dönemde girişilen bu politika arayışına ilişkin aşağıda yer alan şu ifadeleri kullanmıştır: *“Türk Bilim Politikası, 1983'te yayımlandıktan birkaç yıl geçtikten sonra, Güney Kore'nin bilim politikası dokümanı elimize geçti; büyük benzerlikler olduğunu gördük. Aramızda sadece çok önemli bir fark vardı. Onlar Japonya'dan adapte ederek hazırladıkları politikaları kararlılıkla uyguladılar. Biz ise uygulamadık ve dünyanın en önemli ve değerli iki kaynağından biri olan zamanı en az on yıl israf ettik.”* (Özdaş, 2000, s. 45).

Güney Kore ile aynı dönemde çıktığımız bilim ve teknolojide atılım yolunda, maalesef ülkemiz kayda değer bir ilerleme gösteremezken Güney Kore önemli bir sıçrayış sergilemiştir. Türkiye ise tam on yıl sonra yeniden böyle bir girişimde bulunacak ancak aradan geçen yılların telafisi elbette mümkün olmayacaktır. Bu doküman uygulamaya girmemiş olsa da BTYK'nın kurulmasına sağladığı katkı açısından ayrı bir öneme sahiptir (Bayraktutan & Bırdı, 2015, s. 40-41).

#### 3.5. 1993-2003 Türk Bilim ve Teknoloji Politikası

1983 yılında kurulan ve görevi genel anlamda “Uzun vadeli bilim ve teknoloji politikalarının tespitinde hükümete yardımcı olmak” olan BTYK 3 Şubat 1993

tarifli ikinci toplantısında “1993-2003 Türk Bilim ve Teknoloji Politikası” dokümanını kabul etmiştir. Özdaş’a göre: Bu doküman, 1983-2003 Türk Bilim Politikasında yer alan hedeflerin on yıl sonra tekrarlanması ise de, durmuş bir süreci yeniden harekete geçirmesi bakımından büyük bir öneme sahiptir (Özdaş, 2000, s. 54). Bu doküman 1995 yılında çıkarılan ve Yedinci Kalkınma Planında yer alan “Atılım Projesi” ile birlikte daha sağlam bir zemine oturtulmuş olacaktır (Göker, 2002).

1993-2003 Bilim ve Teknoloji Politikası dokümanında bilim ve teknoloji politikasına dair aşağıdaki hedefler belirlenmiştir (TÜBİTAK, 1993):

- 10.000 kişi başına araştırmacı sayısının yediden en az on beşe çıkarılması,
- Ar-Ge harcamalarının GSYH içindeki payının % 0,33’den en az % 1’e çıkarılması,
- Ülkemizin evrensel bilime olan katkı bakımından kırkinci sıradan otuzunculuğa çıkarılması,
- Ar-Ge harcamaları içindeki özel sektör payının % 18’den % 30’a çıkarılması.

Ayrıca çağın gereklerine uygun; Nükleer Teknoloji, Bilişim Teknolojileri, Biyoteknoloji, İleri Malzeme Teknolojileri, Uzay Teknolojisi alanlarına öncelik verilmesi kararlaştırılmıştır. Belirtilen hedeflere ulaşılabilmesi için alınacak tedbirler aşağıda yer alan ayrıntılı dört başlıkta verilmiştir:

- Parasal kaynak yaratmaya yönelik önlemler,
- İnsan gücü kaynağı yaratmaya yönelik önlemler,
- Özel kuruluşların Ar-Ge harcamalarını arttırmaya yönelik önlemler,
- Dünyadaki bilim ve teknolojiye katkı düzeyinin geliştirilmesine yönelik önlemler.

Politika dokümanının ekinde Bilişim Politikalarına ilişkin ayrı bir dokümana yer verilmiştir. Bu şekilde bilişim sektörünün artan önemi vurgulanmış, bilişim politikalarımıza ilişkin sorunlar, hedefler ve

bunlara ilişkin çözüm önerileri ortaya konulmuştur. Bilim ve Teknolojiye dair temel göstergelerin yer aldığı grafik ve tablolarda Türkiye’nin Güney Kore ile karşılaştırılması oldukça dikkat çekicidir. Tablo ve grafikler, Türkiye’den sonra bilim politika teşkilatlanmasını tamamlayan bu ülkenin on yılda ne kadar büyük bir yol kat ettiğinin, buna karşın Türkiye’nin bilim ve teknoloji alanında yerinde saydığı bir göstergesidir.

### 3.6. Bilim ve Teknoloji Atılım Projesi (1995)

Yüksek Planlama Kurulu tarafından belirlenen ve öncelikle ele alınacak yirmi projeden biri “Bilim ve Teknolojide Atılım Projesi”dir. Bu proje ile bilim ve teknoloji alanında yakalanmak istenen atılım için belirlenen stratejik hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için izlenebilecek stratejiler belirlenmiştir. Projede yapılacak atılımın bir ülkenin tüm faaliyet alanları ile birlikte eşgüdümü olarak yapılması ile ülkenin kalkınmasına daha çok fayda sağlanacağı üzerinde durulmuştur. Proje çalışmalarında Türkiye’nin kalkınma planlarında, ancak bilim ve teknoloji politikaları ile bu politikaların tümleşik kabul edilebilecek eğitim ve öğretim konusunun ana eksen olması ile umut verici bir geleceğin söz konusu olabileceği konusunda fikir birliğine varıldığı görülmüştür. Ar-Ge’nin önemine aşağıdaki şekilde vurgu yapılmıştır.

*"Dünya teknolojisini edinebilmek, öğrenip özümsemek, ekonominin ilgili etkinlik alanlarına yayarak kullanır hale gelebilmek; bu teknolojiyi bir üst düzeyde yeniden üretebilme becerisini kazanabilmek ve bu beceriyi teknolojinin kaynağı olan bilimi üretebilme yeteneğini kazanma yönünde derinleştirebilmek için, bu süreci, bir bütün olarak, düzenli ve sistemli bir temel üzerine oturtabilmeyi mümkün kılacak, bir eğitim-öğretim sisteminin geliştirilmesine ve bununla tümleşik olarak, özel sektör ve kamu sektörünün AR+GE kurumlarıyla Üniversiteleri içine alacak, ulusal AR+GE ağının kurulmasına birincil önceliğin verilmesidir."* (TÜBİTAK, 1995). Yedinci Kalkınma Planında yer alan “Atılım

Projesi” ile dünya ile bütünleşme çalışmaları göze çarpmaktadır (Oğuztürk, 2004).

Ar-Ge’ye verilen önemin kaynak dağılımına da yansımaları gerektiği, dünya teknolojisinin ancak bu şekilde takibinin mümkün olabileceği benimsenmiştir. Ayrılan bu kaynağın ileri teknoloji ithalinden ziyade bu teknolojilerin ülkemizde geliştirilmesi için tedbirlerin alınması vurgulanmıştır. Planlanan atılımın; ulusal altyapıyı geliştirecek, ekonomiyi büyütecek, stratejik teknolojilere odaklanacak, sanayinin teknolojik altyapısını rekabet edebilecek konuma getirecek şekilde planlanması maksadıyla aşağıda yer alan yedi temel öncelikli atılım alanı benimsenmiştir:

- *“Türkiye’yi geleceğin enformatik toplumuna taşıyacak olan Ulusal Enformasyon Şebekesi ile bu şebeke üzerinden sunulabilecek Telematik Hizmetler Ağının Kurulması,*
- *Uluslararası arenada rekabet üstünlüğü kazanmanın olmazsa olmaz koşulu haline gelen, Esnek Üretim/Esnek Otomasyon Teknolojilerine Ülke Sanayiinin Uyarlanması,*
- *Demiryolu Sisteminin Hızlı Tren Teknolojileri Bazında Yenilenmesi ve Şehir içi Ulaşımında Raylı Sistemlerin Geliştirilmesi,*
- *Uzay ve Havacılık Sanayileriyle Savunma Sanayiinde, Alan ve Ürün Seçiminin İtmesine Dayalı bir Sınai Yatırım ve Gelişme Stratejisi İzlenmesi,*
- *Gen Mühendisliği ve Biyoteknolojide AR+GE Üzerinde Odaklanma; GAP vb. Projeleri Baz Alan Açılımlar,*
- *Çevre Dostu Teknolojiler, Enerji Tasarrufu Sağlayıcı Teknolojiler ve Çevre Dostu Enerji Teknolojileri Üzerinde Odaklanma ve Uygulama Alanlarını Ülke Çapında Hızla Geliştirip/Genişletme,*
- *İleri Malzeme Teknolojilerinde, Diğer Atılım Alanlarını Destekleyici Yönde AR+GE ve Uzantısındaki Sınai Yatırımlar” (TÜBİTAK, 1995).*

TÜBİTAK tarafından hazırlanan bu proje ile “Ulusal Yenilik Sistemi”nin kurulması temel amaç olarak belirlenmiştir (Çolak, 2014). Bu proje ile ulaşılmak istenen nihai hedef Türkiye’nin bilim ve teknoloji yeteneğini yükseltmektir. Bu nedenledir ki; bu yeteneği yükseltebilmek için gerekli olan insan gücünün yetiştirilmesi ile paralel olarak eğitim ve öğretim reformu üzerinde önemle durulmuştur. Yine beyin gücü ile paralel olarak üniversitelerdeki mükemmeliyet merkezlerinin geliştirilmesinin bu bağlamda önemli katkılar sunması beklenmektedir. Beyin gücünün Türkiye’nin en değerli kaynağı olarak kabul edilmesi gerektiği ve yapılacak planlamalarda stratejik bir kaynak olarak kabulü anlayışıyla hareket edilmesi gerekliliği rapordaki en dikkat çekici bölümlerdendir. Beyin gücüne verilen önemle gelecekteki projelerde yer alacak nesillerin yetiştirilmesi gerekliliği elbette doğal bir ihtiyaçtır. Ayrıca Ar-Ge ağının geliştirilmesi, üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi, girişimciliğin ve yaratıcılığın özendirilmesi, burs-destek programlarının geliştirilmesi, hukuki düzenlemelerin yapılması, teknoloji geliştirme bölgeleri, teknoloji transferine ilişkin politikalar üzerinde de ayrı başlıklara yer verilmiştir.

### 3.7. Vizyon 2023

Vizyon 2023, Türkiye’de planlı dönemde hazırlanan iki kapsamlı “Bilim ve Teknoloji Politikası” belgelerinin tecrübeleri ile ortaya çıkarılmış ve Cumhuriyetin yüzüncü yılında tamamlanması öngörülmüş olan geleceğin projesidir. BTYK’nın 13 Aralık 2000 tarihli toplantısında 2003-2023 yıllarını kapsayan “Bilim ve Teknoloji Politikası” hazırlanması kararı alınmıştır. Alınan bu karara istinaden yapılan hazırlıklar neticesinde “Vizyon 2023 Projesi” ortaya çıkarılmış ve BTYK’nın 24 Aralık 2001 tarihli toplantısında onaylanmıştır (TÜBİTAK, 2018c). Yirmi yıllık bir süreç için hazırlanan bu projenin diğer kurumlarla birlikte eşgüdümlü olarak TÜBİTAK tarafından yürütülmesi karara bağlanmıştır. Proje ile ilgili stratejik kararları almak üzere ilgili tüm kurum ve kuruluşların temsil edildiği atmış beş üyeli

bir “Yönlendirme Kurulu” oluşturulmuştur. Bu üst kurulun yirmi yedi üyesi kamu kurumu, yirmi dokuz üyesi sivil ve mesleki kuruluşlardan, dokuz üyesi üniversitelerden teşkil edilmiştir (TÜBİTAK, 2003).

“Teknoloji Öngörüsü” çalışmaları 1970 yılında Japonya’da başlamış, politikaların toplumsal ve siyasi destek ile birlikte uygulanmasını kolaylaştırması yönüyle tüm dünyada yaygınlaşmıştır (Tümer, 2004, s. 5). Bu projenin ortaya çıkmasında da ulusal düzeyde ilk kez yapılan teknoloji öngörüsü panellerinin rolü büyüktür (Akgün, Yılmaz, & Seferoğlu, 2011, s. 116-117). Vizyon 2023 projesi ile birlikte Türkiye’de bilim ve teknoloji politikaları yeni, kapsamlı ve sistematik bir şekil almıştır (Yalçın & Yalova, 2005, s. 166).

Vizyon 2023 Projesinin ana teması: “Cumhuriyetimizin 100. yılında, Atatürk’ün işaret ettiği muasır medeniyet seviyesine ulaşma hedefi doğrultusunda; bilim ve teknolojiye hakim, teknolojiyi bilinçli kullanan, teknolojik gelişmeleri toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürme yeteneği kazanmış bir refah toplumu yaratmak” olarak belirlenmiştir (TÜBİTAK, 2018c). Bu proje ile birlikte; bilim ve teknolojiye dünyadaki gelişmeler tespit edilmiş ve Türkiye’nin mevcut durumu saptanmıştır. 2023 hedefleri doğrultusunda hedefler belirlenerek, bu hedeflere ulaşmak için izlenecek politikalara yere verilmiştir.

Vizyon 2023 Projesi esas itibarıyla dört temel alt projeden oluşmaktadır. Bu alt projeler:

- Teknoloji Öngörü Projesi
- Ulusal Teknoloji Envanteri Projesi
- Araştırmacı Bilgi Sistemi (ARBİS)
- TÜBİTAK Ulusal Araştırma Altyapısı Bilgi Sistemi (TARABİS) olarak belirlenmiştir.

Bu proje ile birlikte 2023 Türkiye’sinin vizyonu:

- “Bölgesinde ve dünyada adil ve kalıcı bir barışın tesisi için çaba gösteren,
- Demokratik ve adil bir hukuk sistemine sahip,

- Yurttaşları ülkelerinin geleceğinde söz ve karar sahibi,
- Sağlık, eğitim ve kültür gereksinimlerinin karşılanması devlet tarafından güvence altına alınmış,
- Sürdürülebilir gelişmeyi gözetken,
- Gelir dağılımı dengeli,
- Bilim, teknoloji ve yenilikte yetkinleşmiş,
- Üreten,
- Net katma değerini kendi beyin gücüne dayanarak artırabilen bir Türkiye olarak belirlenmiştir.” (TÜBİTAK, 2004).

Bu vizyona uygun olarak; eğitim, sağlık, tarım ve gıda, inşaat ve altyapı, ulaştırma, enerji, bilgi ve iletişim, makine imalatı ve malzeme, kimya, savunma, havacılık ve uzay sanayisi, tekstil, turizm, doğal kaynaklar ve çevre alanları ana öğeler olarak belirlenmiş ve uygun hedefler saptanmıştır. Bilim ve teknoloji ve yenilikte hedeflenen yetkinliğe ulaşabilmek için izlenecek strateji bu dokümanla belirlenmiştir. Bu yol haritasında; stratejik teknoloji alanlarına odaklanması, Ar-Ge için yeterli kaynak ayrılması, Ar-Ge insan gücünün yetiştirilmesi, siyasi olarak bu politikaların benimsenmesi ve toplumsal katmanlarda farkındalık yaratılması öngörülmüştür. Bu projede Ar-Ge yoğunluğunun 2013 yılı için % 2’ye çıkarılması hedeflenmiştir ancak bu hedef maalesef gerçekleşmemiştir.

Vizyon 2023 Projesinde gelecekte bilim ve teknoloji alanında söz sahibi olabilmek için ihtiyaç duyulacak insan kaynağının o günden itibaren yetiştirilmesi gereğinin önemine vurgu yapılmıştır. Bunun için belirlenen eğitim ve istihdam politikalarının ivedilikle uygulamaya konularak geleceğin stratejik teknoloji alanlarında şimdiden yerimizi almamız gerektiği üzerinde durulmuştur. 2023’de “Bilim, Teknoloji ve Yenilik” göstergelerinde Avrupa Birliğinin ilk on ülkesi arasında olmak hedeflenmiştir. Bu alandaki başarıların, sosyoekonomik hedeflere ulaşılmasında ve “Dünya Bankası Rekabet Gücü Endeksi” ile “Birleşmiş

Milletler İnsani Kalkınma Endeksi”nde Türkiye’nin hak ettiği yeri almasında çok önemli katkılar sağlayacağı öngörülmüştür.

### 3.8. Teknoloji Öngörü Projesi

Teknoloji Öngörü Projesi, “Vizyon 2023” projesinin temelini ortaya çıkaran ve ülkemizde ilk defa uygulanmış bir alt projedir. Türkcan’a göre teknoloji öngörüsü: “*Mikro ve makro karar alma durumunda kalan sistemlerin karar alma sürecini kolaylaştırmak için başvuru alan çeşitli teknikler grubuna verilen isimdir. Bu teknik, geleceği tahmin etmek yerine, eldeki verilere dayanarak geleceği tasarlamak ve biçimlendirmek şeklinde tanımlanabilecek, geleceğe yönelik aktif bir yaklaşımı öngörür.*” (Türkcan, 2009, s. 205). Bu proje ile bilim ve teknoloji alanında arzu edilen düzeye ulaşmak amacıyla geniş bir katılımı görüş toplanması hedeflenmiştir. Proje ile elde edilen bulgular bilim ve teknoloji politikalarının oluşturulması için kullanılmaktadır. Bu projeye yönelik yürütülen panellerde bilim ve teknoloji politikalarımıza şekil verecek olan doksan

beş farklı teknolojik faaliyet için izlenecek yol haritaları ortaya konulmuştur (Tümer, 2004). Teknoloji Öngörü çalışmasına göre bilim ve teknoloji politika vizyonumuzu destekleyecek olan sosyoekonomik hedeflerin belirlenmesi çok önemlidir (Akgün, Yılmaz, & Seferoğlu, 2011). Öncelikli olarak belirlenen dört temel sosyoekonomik hedef aşağıda belirtilmiştir:

- “Belirlenecek sınıai üretim alanlarında, Türkiye’nin rekabet üstünlüğü kazanarak uluslararası ticaretten ciddi bir pay alır hale gelmesi;
- İnsanımızın yaşam kalitesinin yükseltilmesi;
- Sürdürülebilirliği sağlanarak kalkınma;
- Toplumların bilgiyi üretebilme, ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilme yeteneğinin ulusal ekonomileri ve toplum yaşamını yeniden şekillendirdiği bir dünyada, bizim de bu dönüşüme ayak uydurabilmemiz için bilgi ve iletişim teknolojileri altyapımızın güçlendirilmesi.” (TÜBİTAK, 2018c)

Tablo 2: Teknoloji Öngörü Projesinin Tarihi Süreci

13 Aralık 2000	Proje Başlatma Kararı (6. BTYK Toplantısı)
24 Aralık 2001	Proje Plan, Program Onayı (7. BTYK Toplantısı)
2 Mart 2002	Teknoloji Kongre Çalıştayı
13 Nisan 2002	Yönlendirme Kurulu 1. Toplantısı
17 Temmuz 2002	Savunma, Havacılık ve Uzay Sanayii Paneli 1. Toplantısı
26 Ocak 2003	Panel Ön Raporu
30 Haziran 2003	Delfi Sorgulaması Sonuçları
30 Temmuz 2003	Panel Son Raporu
Süren çalışma	Strateji Belgesi Hazırlıkları

**Kaynak:** TÜBİTAK resmi web sayfasından ulaşılan bilgilerden derlenmiştir (TÜBİTAK, 2018b) Erişim Tarihi:16.04.2018.

Türkiye’de uygulanan teknoloji öngörüsü çalışmalarında ağırlıklı yöntem olarak paneller kullanılmıştır. Panel çalışmalarında Dünyada ve Türkiye’de mevcut durum, eğilimler, akımlar, itici güçlerin tespit edilmesi; ulaşılmak istenilen bilim ve teknoloji hedefleri ve bu hedeflere erişebilmek için izlenecek yol tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu proje kapsamında aşağıdaki “Öngörü Panelleri” yürütülmüştür.

- Eğitim ve İnsan Kaynakları
- Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınma
- Bilgi ve İletişim
- Enerji ve Doğal Kaynaklar
- Sağlık ve İlaç
- Savunma, Havacılık ve Uzay Sanayi
- Tarım ve Gıda 8. Makine ve Malzeme
- Kimya
- Tekstil
- Ulaştırma ve Turizm
- İnşaat ve Altyapı

Panellerle birlikte “Delfi Sorgulaması” yönteminden de faydalanılmış olup, öngörülen teknolojik gelişmeler ve muhtemel etkileri için “Uzman Sorgulaması” yapılmıştır. Uzman sorgulaması kapsamında uzmanlardan gelen delfi ifadeleri yanıtı proje ofisleri tarafından analiz edilerek değerlendirilmek üzere ilgili panellere aktarılmıştır.

Türkiye’nin 2023 hedefleri bağlamında bilim ve teknolojiye öncelikli beklentileri kapsamında belirlenen “Stratejik Teknoloji Ölçütleri” 12 Nisan 2003 tarihli “Yönlendirme Kurulu” kararı ile belirlenmiştir. Bunlar: Bilim, çevre duyarlılığı ve enerji verimliliği, rekabet gücü, teknoloji ve yenilik yeteneği, ulusal katma değer ve yaşam kalitesidir. “Teknoloji Öngörü Projesi” kapsamında geleceğin projelerinin öngörülerini de geniş bir katılımı sistemli bir şekilde ortaya konulmuştur ve bu teknolojiler stratejik teknolojiler olarak anılmıştır. Belirlenen stratejik teknoloji alanları “TÜBİTAK Vizyon 2023 Stratejik Belgesi”nde sekiz ana başlıkta sunulmuş ve bu alanlara ait ayrıntılı yol haritaları belirlenmiştir. Belirlenen stratejik teknoloji alanları: Bilgi ve iletişim teknolojileri, enerji ve çevre teknolojileri, biyoteknoloji ve gen teknolojileri, nanoteknoloji, üretim süreç ve teknolojileri, mekatronik, malzeme teknolojileri ve tasarım teknolojileri olarak sıralanmıştır.

### 3.9. Bilim ve Teknoloji Politikaları Uygulama Planı 2005-2010

8 Eylül 2004 tarihinde yapılan 10’uncu BTYK toplantısında “Türkiye Bilim ve Teknoloji Stratejisi” oluşturulmuştur. Aynı toplantıda bilim ve teknoloji faaliyetlerinin aynı stratejik çerçevede içerisinde yürütülmesi için Türkiye Araştırma Alanı (TARAL) tanımlanmıştır. 10 Mart 2005 tarihinde yapılan 11’inci BTYK toplantısında, 10’uncu toplantıda belirlenen strateji çerçevesinde ve TARAL ekseninde yapılması gereken eylemleri içeren “Bilim ve Teknoloji Politikası Uygulama Planı 2005-2010” kabul edilmiştir.

Türkiye Bilim ve Stratejisinin; vizyonu “*Toplumun bilim ve teknoloji kültürünü benimsemesini sağlayan, bilim ve teknolojiyi ürün ve hizmete dönüştürerek ulusal yaşam düzeyini yükselten ve sürdürülebilir kılan, lider bir Türkiye*”, misyonu ise “*Ortak ilke, amaç, hedef ve ulusal öncelikler doğrultusunda, tüm paydaşların katılım ve işbirliği ile Türkiye’deki sorunların çözümünü, yaşam kalitesinin ve rekabet gücünün yükselmesini, refah düzeyinin artmasını sağlayacak BT faaliyetleri gerçekleştirmek*” olarak belirlenmiştir (TÜBİTAK, 2005).

Bu kapsamda temel amaçlar:

- *“Ülkemiz insanının yaşam kalitesini yükseltmek,*
- *Toplumsal sorunlara çözüm bulmak,*
- *Ülkemizin rekabet gücünü artırmak,*
- *BT kültürünü topluma mal etmek ve yaygınlaştırmak olarak belirlenmiştir (TÜBİTAK, 2005).*

2005-2010 yıllarına ilişkin uygulama planında anılan temel amaçları gerçekleştirmek için yedi stratejik amaç ve eylem alanı belirlenmiştir:

- *“Bilim ve Teknoloji farkındalığının ve kültürünün geliştirilmesi,*
- *Bilim insanı yetiştirilmesi ve geliştirilmesi,*
- *Sonuç odaklı ve kaliteli araştırmaların desteklenmesi,*
- *Ulusal Bilim ve Teknoloji yönetiminin etkinleştirilmesi,*
- *Özel sektörün Bilim ve Teknoloji performansının güçlendirilmesi,*
- *Araştırma ortamının ve altyapısının geliştirilmesi,*
- *Ulusal ve uluslararası bağlantıların etkinleştirilmesi” (TÜBİTAK, 2005).*

Toplam on üç sayfadan oluşan bu kısa dokümanda yukarıda sayılan yedi ana başlık için amaç ve eylemlere ayrı başlıklar halinde yer verilmiştir. Plan yalnızca bu başlıklardan ibarettir.

### 3.10. Uluslararası Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi Uygulama Planı 2007-2010

12 Eylül 2006 tarihinde yapılan 14'üncü BTYK toplantısında yer alan gündem maddelerinden biri de ülkemizde yenilik stratejisi geliştirilmesine ilişkindir. Bu toplantıda dünyada hızla değişen rekabet ortamında yenilik, rekabetin ana unsuru olarak yerini almıştır. Bu kapsamda Türkiye'nin ulusal bir yenilik stratejisinden yoksun olması ekonomik büyüme performansı içinde olumsuz bir faktördür. Türkiye'nin yenilik konusunda gelişmiş ülkeler düzeyine erişebilmesi ancak bu konuda belirlenecek bir strateji ve eylem planı ile mümkün olabilecektir. Toplantı sonucunda bu doğrultuda "Uluslararası Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi Uygulama Planı" hazırlanması karara bağlanmıştır (BTYK, 2006).

14'üncü BTYK kararı doğrultusunda hazırlanan "Uluslararası Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi Uygulama Planı" 7 Mart 2007 tarihli 15'inci BTYK toplantısında onaylanmıştır. Bu kapsamda hazırlanan stratejinin vizyonu; "BTY alanında rekabet edebilir, uluslararası alanda etkinlik sahibi, dinamiklerini harekete geçiren, saygın ve güvenilir bir ülke", misyonu "Ülkemizin uluslararası ilişkiler perspektifi içinde BTY yeteneğimizi geliştirmek ve dünya düzeyinde öne çıkarmak için politikalar geliştirmek, araçlar tasarlamak ve ilişkiler kurmak" olarak belirlenmiştir. Plan kapsamında izlenecek strateji aşağıda yer almaktadır.

- "Ülkemizin dış politikası açısından önemli olan ülkeler ile güçlü BTY ilişkisi kurmak.
- BTY alanında ileri ülkeler ile somut, etkin ve sürekli bir işbirliği çerçevesi oluşturmak, mevcut ilişkileri geliştirecek adımları atmak.
- Yurt dışında yerleşik bilim insanlarımız ile etkin bir iletişim kanalı kurmak ve onların ülkemizdeki BTY faaliyetlerine katılımını kolaylaştırmak ve teşvik etmek.

- Diğer ülkelerdeki bilim insanları ile etkin bir iletişim kanalı kurmak ve onların ülkemizdeki BTY faaliyetlerine katılımını kolaylaştırmak ve teşvik etmek.
- Öncelikli ülkelerdeki temsilciliklerimizin BTY alanında da faaliyet göstermesini, bu temsilciliklerimizin görev tanımı içine BTY ile ilgili görevlerin eklenmesini sağlamak.
- Sınırlı sayıda seçilmiş ülkelerdeki büyükelçilik ve daimi temsilciliklerimizde bilim ataşeleri görevlendirmek.
- Ülkemizde BTY faaliyeti yapan firmaların uluslararası eşdeşleriyle ortak çalışma ve yatırım yapması için gerekli kolaylıkları sağlamak.
- Kamu, özel, üniversite ve gönüllü kuruluşlardan oluşan TARAL paydaşlarının uluslararası BTY faaliyetlerinin koordinasyon içinde yürütülmesini sağlamak.
- BTY ile ilgili çok taraflı uluslararası kuruluşlarda, programlarda, projelerde ve ortamlarda ülkemizin etkinliğini artırmak; bu tür etkinliklerde yer alan Türk bilim insanlarının sayısını yükseltmek." (TÜBİTAK, 2007).

Ülkemizin hızla değişen dünyadaki gelişmeleri yakından takip etmesi ve değişimin gerisinde kalmamak adına yenilik politikamızın yazılı hale getirilmesi önemli bir gelişmedir.

### 3.11. Ulusal Yenilik Stratejisi 2008-2010

En son 1995 yılında OECD tarafından hazırlanan Türkiye için "Ulusal Bilim Teknoloji Politikaları İncelemesi" başlıklı benzer bir incelemenin 2007 yılı içerisinde tekrar yapılması OECD ve TÜBİTAK yetkilileri tarafından kararlaştırılmıştır. Bu inceleme kapsamında Türkiye'nin "Ulusal Yenilikçilik Politikaları" 2007 yılı sonunda incelemeye tabi tutulacaktır (BTYK, 2007). Ayrıca 12 Eylül 2006 tarihinde yapılan 14'üncü BTYK toplantısında Ulusal Yenilik Stratejisi oluşturulması karara bağlanmış ve bu planın hazırlanması görevi TÜBİTAK'a verilmiştir (BTYK, 2006).

Bu doğrultuda hazırlanan “Ulusal Yenilik Stratejisi 2008-2010” 7 Mart 2007 tarihli 15’inci BTYK toplantısında alınan ek kararlar onaylanmıştır (BTYK, 2008). Onaylanan strateji dokümanında OECD kriterlerine uygun “Oslo Kılavuzu”ndaki yenilik kavram ve süreçlerine yer verilmiştir. “Ulusal Yenilik Strateji” dokümanında; vizyon ”Yenilikçiliğe odaklanarak, istihdamı gelişmiş, katma değeri yüksek ürünler üreten, bu sayede verimliliği, rekabetçiliği artmış bir Türkiye.”, misyon ”Ülkemizin uluslararası rekabet gücünü artırmak için; ithalat bağımlılığını azaltacak, ihracatı yükseltecek yenilik yetkinliğini geliştirmek ve dünyadaki gelişmelere uygun altyapı ve ortamları oluşturmak.” olarak belirlenmiştir (BTYK, 2008). Dokümanın oldukça yüzeysel olarak hazırlanmış olması, 2007

- Teşebbüs, Verimlilik ve Yenilik,
- Bilim ve Teknolojinin Firmalara Transferi,
- Rekabetçilik,

### 3.12. Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi 2011-2016

Türkiye’nin bilim, teknoloji ve yenilik alanındaki 2023 hedeflerine ilişkin hazırlanan “Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları Uygulama Planı 2005-2010” ile belirli bir başarı ivmesi yakalanması sağlanmıştır. Bu politikaların sürdürülebilirliğinin sağlanması için BTYK’nın 2009-201 no.lu kararına istinaden “Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi 2011-2016” hazırlanmıştır. Planın vizyonu ”Ürettiği bilgi ve geliştirdiği teknolojileri, ülke ve insanlığın yararına yenilikçi ürün, süreç ve hizmetlere dönüştürebilen Türkiye” olarak belirlenmiştir (BTYK, 2010). Planın stratejik çerçevesi aşağıda Şekil-1’de gösterilmiştir. Şekilde de görüleceği üzere Ar-Ge ve yenilik politikalarımızın yeterli olduğu alanlar ile ihtiyaç odaklı alanlar ayrı sütunlarda verilmiştir. İhtiyaç odaklı olarak gösterilmiş olan savunma, uzay, enerji, su ve gıda alanlarında Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerine ivme kazandırılması planlanmıştır.

yılı sonunda yapılacak OECD incelemesine yönelik bir hazırlık için yapılmış olabileceği düşüncesine sebep olmaktadır.

Ulusal Yenilik Sisteminin genel amaçları:

- “Teşebbüsü, yenilikçiliği ve verimliliği teşvik etmek,
- Ülkedeki bilim ve teknoloji kapasitesini en etkin şekilde kullanmak,
- Sürdürülebilir, güçlü ve rekabetçi piyasaların ortaya çıkmasını desteklemek,
- Uygun altyapı ve ortamlar oluşturmak,
- Uluslararası işbirliğini geliştirmek,
- Yenilik sisteminin yönetiminin ve eşgüdümün geliştirilmesi;

Eylem Alanları:

- Uluslararası İşbirliği,
- Yönetişim ve Eşgüdüm Altyapı ve Ortamlar” olarak belirlenmiştir (BTYK, 2008).

## 4. TÜRKİYE’NİN BİLİM VE TEKNOLOJİ GÖSTERGELERİ AÇISINDAN GELİŞİMİ

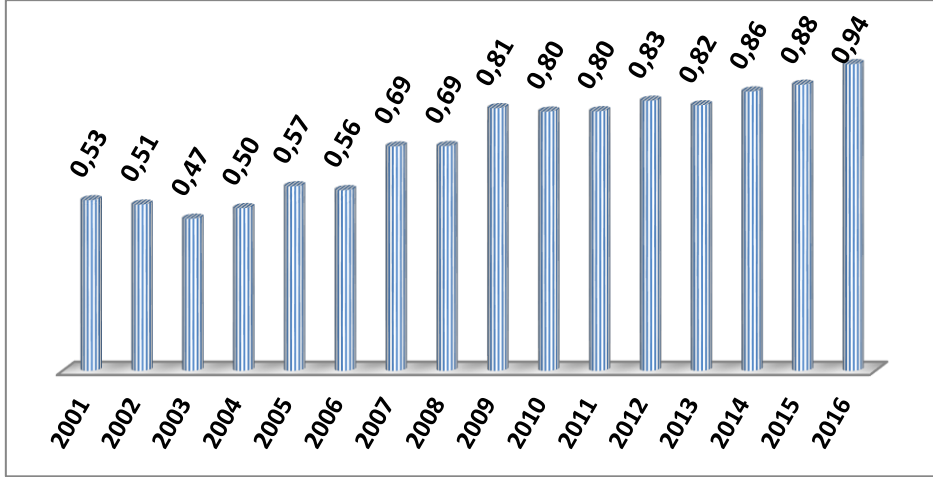
Teknoloji her geçen gün çeşitlenmekte ve bu çeşitlerin önem dereceleri de sürekli değişmektedir. 1980’lerde televizyonlar önemli bir teknolojik gelişme iken günümüzde yapay zekâ, nöroteknoloji, nano/mikro uydular, blokzincir gibi teknolojiler geleceğin teknolojileri olarak kabul görmektedir (OECD, 2016). Teknoloji sürekli değişmektedir ancak bu değişim ve gelişimi yakalamanın yegâne yolu hep aynı kalmıştır. Ar-Ge teknoloji için yapılacak en doğru yatırımdır. Buna makro düzeyde baktığımızda Ar-Ge payı: “Gayrisafi Yurtiçi Ar-Ge Harcaması”nın “Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (GSYH)”ya oranıdır. Ar-Ge payı gelişmiş ülkelerde %3 dolaylarında olup, Avrupa Birliğinde bu oran %2’ye yaklaşmıştır (OECD, 2018). Türkiye’nin Ar-Ge payı ise tüm politika metinlerinde %2’den fazla bir orana erişmek hedef gösterilmişse de günümüzde dahi %1 oranına çok yaklaşmış ancak



erişememiştir. Aşağıda yer alan grafikte Türkiye'nin 2001-2016 yılları arasındaki Ar-Ge payına yer verilmiştir. 2000'li yılların başında sadece % 0,53 olan Ar-Ge payı 2007 ve 2009 yılında önemli bir artış göstermiştir. Ancak bu yükseliş azalarak

artan bir eğimle devam etmiş ve 2016 yılında 24 milyar TL'lik bir harcama ile ancak % 0,94 düzeyine erişilebilmiştir.

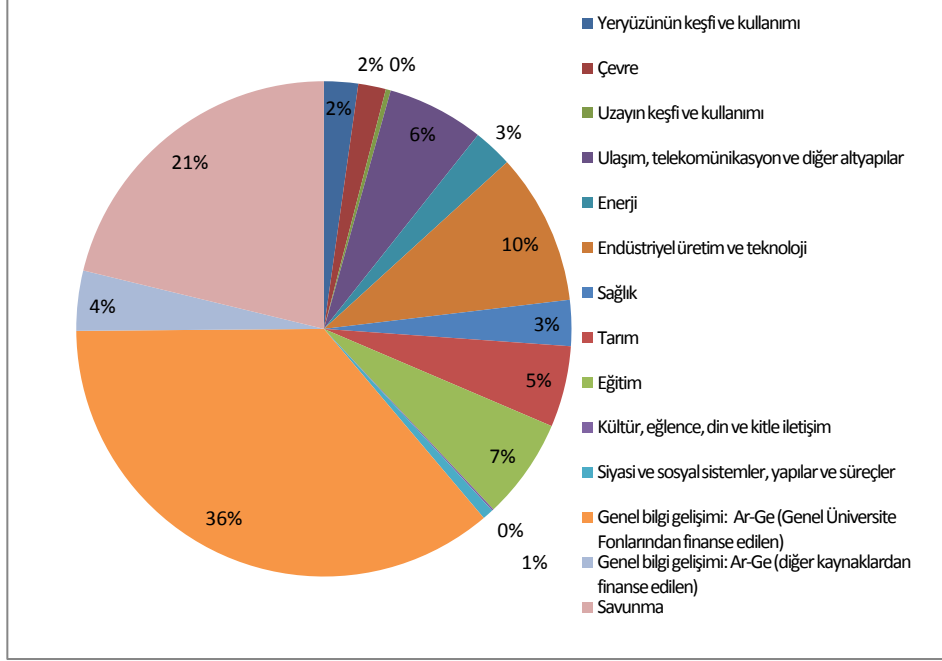
Grafik 1: Türkiye'nin Gayrisafi Yurtiçi Ar-Ge Harcaması / GSYH (2001-2016)



**Kaynak:** TÜİK istatistiklerinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur (TÜİK, 2018) Erişim Tarihi: 01 Mayıs 2018

Arzulanan düzeye erişememekle birlikte Merkezi Yönetim Bütçesinden Ar-Ge faaliyetleri için ayrılan ödenek ve harcamalar sürekli bir artış göstermiştir. 2008 yılında yaklaşık 2,4 milyar TL. olan bu ödenek ve harcama tutarı 2016 yılında yaklaşık 7,5 milyar TL'ye ulaşmıştır. Merkezi Yönetim Bütçesinden Ar-Ge faaliyetleri için ayrılan payın sosyo-ekonomik hedeflere göre dağılımı aşağıdaki grafikte verilmiştir. Grafikte genel bilgi gelişimine ve savunmaya ayrılan payın yüksekliği ile birlikte, uzayın keşfi, enerji ve çevre konusundaki Ar-Ge yatırımlarının yetersizliği dikkat çekmektedir. OECD verilerine göre savunma harcamalarının merkezi yönetim toplam Ar-Ge bütçesi içindeki payının 2017 yılı için ABD'den (% 51,7) sonra en yüksek Türkiye'de (%21,2) olduğu görülmektedir.

Grafik 2: Türkiye’de Sosyo-Ekonomik Hedeflere Göre Merkezi Yönetim Bütçesinden Ar-Ge Faaliyetleri İçin Ayrılan Ödenek ve Harcamalar (2017)

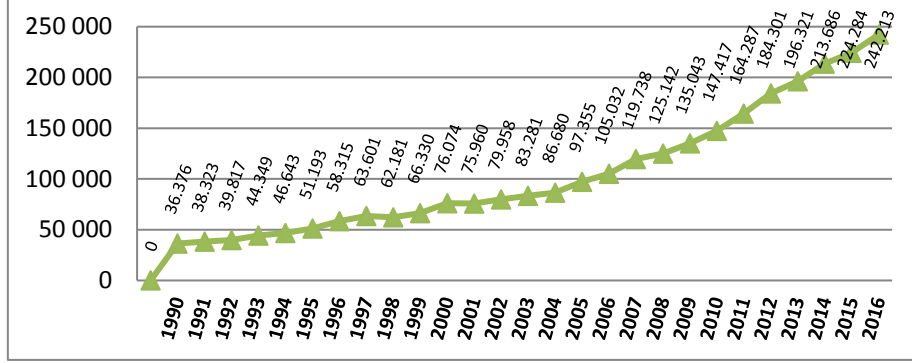


**Kaynak:** TÜİK istatistiklerinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur (TÜİK, 2018) Erişim Tarihi: 01 Mayıs 2018

Teknolojik üstünlük yarışında var olabilmek için Ar-Ge harcamalarına yapılan yatırımla birlikte, Ar-Ge için ayrılan insan gücü de büyük önem taşımaktadır. Ar-Ge çalışmalarının başarıya dönüştürülmesi ancak yetişmiş nitelikli insan gücü ile birlikte mümkün olacaktır. Bu anlamda ülkelerin Ar-Ge çalışanlarının sayısı teknolojiye yapılan yatırımın önemli bir göstergesidir. Türkiye’deki Ar-Ge insan kaynağının 1990’lardan; 2000 yılına gelindiğinde iki kat, 2010 yılına gelindiğinde dört kat, 2016 yılına gelindiğinde yedi kat arttığı görülmektedir. Aşağıda yer alan grafikte 1990 yılından 2016 yılına kadar Türkiye’deki Ar-Ge insan kaynağının değişimi görülmektedir. Özellikle 2005 yılında artan bir hızla Ar-Ge insan kaynağının arttırıldığı görülmektedir. Bununla birlikte OECD verilerine göre bin

istihdam başına tam zamana eşdeğer Ar-Ge personeli sayısı; Türkiye’de 4,6 kişi, Finlandiya’da 18,8 kişi, Slovenya’da 15 kişidir. OECD ülkeleri için bu sayının çoğunlukla 15 ve üzerinde olduğu görülmektedir (OECD, 2018). Araştırmacı sayısı istatistiklerinin de Ar-Ge personeli istatistikleri ile benzer sonuçlar içerdiği görülmektedir.

Grafik 3: Türkiye'nin Ar-Ge İnsan Kaynağı

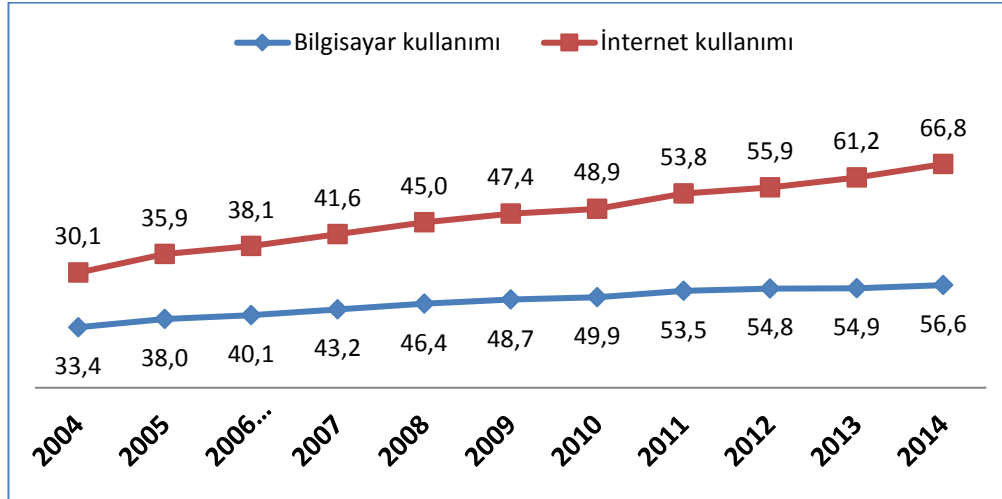


**Kaynak:** TÜİK istatistiklerinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur (TÜİK, 2018) Erişim Tarihi: 01 Mayıs 2018

Dünya büyük bir hızla bilgi toplumu dönüşümüne ayak uydurmaya çalışmaktadır. Bilgiye erişimin bu kadar önem kazandığı bir çağda internete erişim kritik bir öneme ulaşmıştır. Özellikle 2000'li yıllardan sonra hızla yaygınlaşan internete erişim oranı gelişmiş ülkelerde %90'ları geçmiştir. Türkiye'de internete erişim 2007 yılında %20, 2010 yılında %30, 2015 yılında %60 ve 2017 yılında %81 seviyesine ulaşmıştır. Hanelerinin 4/5'inin internete erişebildiği ülkemizde bilişim teknolojilerinin kullanımı da gittikçe artmaktadır. Aşağıda yer alan

grafikte Türkiye'nin 2004-2014 yılları arasındaki bilgisayar ve internet kullanım seviyesi gösterilmektedir. 2004 yılında %30 seviyesinde olan bilişim teknolojilerinin kullanımının son on yılda iki katına çıktığı görülmektedir. Hanelerin bilgisayar kullanım oranı birçok OECD ülkesinde %80 hatta bazılarında %90 üzerindedir. OECD verilerine göre 2017 yılında Türkiye'deki bilgisayar kullanım oranı ise %50'dir. Bu oranlarla karşılaştırıldığında Türkiye'de bilgisayar kullanım oranının arzulanan seviyeden çok uzak olduğu görülmektedir.

Grafik 4: Türkiye'de Hanelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı

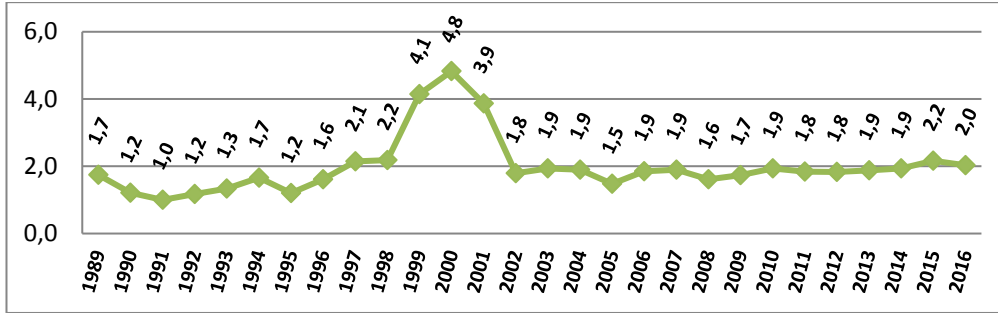


**Kaynak:** TÜİK istatistiklerinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur (TÜİK, 2018) Erişim Tarihi: 01 Mayıs 2018

Teknoloji seviyesinin değerlendirilmesinde önemli göstergelerden biri de ülkelerin yüksek teknoloji ihracatıdır. Türkiye'ye baktığımızda yüksek teknoloji ihracatının toplam imalat sanayi ihracatı içindeki payı son on beş yılda yaklaşık %2'dir. Aşağıda yer alan grafikten de görüleceği üzere bu oran 1999-2001 yıllarında yaklaşık %4'e yükselmiş ancak daha sonra %2

seviyelerinde seyretmeye devam etmiştir. Dünya Bankası verileri ışığında gelişmiş ülkelere baktığımızda bu oranın yaklaşık %18 olduğu görülmektedir. Bu durum gelişmekte olan ülkelerin ithal ikameci politikalarını ve teknolojinin dünyaya gelişen ülkeler merkezli olarak yayıldığını göstermektedir.

Grafik 5: Türkiye'nin Yüksek-Teknoloji İhracatı (% İmalat Sanayi) (1989-2016)

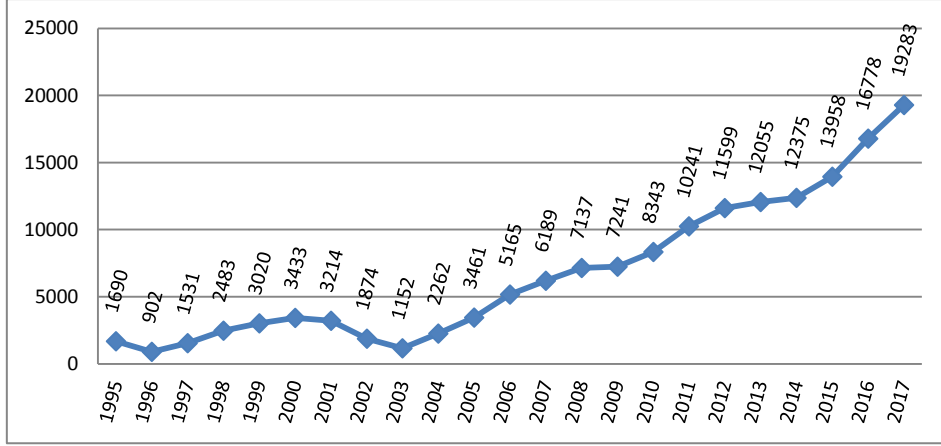


**Kaynak:** TÜİK istatistiklerinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur (TÜİK, 2018) Erişim Tarihi: 01 Mayıs 2018

Patent, Ar-Ge faaliyetlerinin belge niteliğinde bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya Fikri Mülkiyet Hakları Örgütü (WIPO) raporuna göre: Dünya genelindeki patent başvurularına baktığımızda ilk üç sırada yer alan ülkelerin (Çin %42,8- ABD %19,4- Japonya %10,2) toplam patent sayılarının %72'sini kapsadığı görülmektedir. Dünya genelinde patent başvurularının sayısı % 8,5 artarken, Çin % 21'lik artışla zirveyi ABD'nin elinden almıştır. Türkiye'nin patent sıralamasına baktığımızda: 2016 yılında 21'inci sırada iken 2017 yılında 23'üncü sıraya düştüğü görülmektedir. Türkiye'nin patent sayılarındaki hızlı artış aşağıda yer alan 1995-2017 yıllarına ilişkin grafikte yer almaktadır. Marka başvurularında da Türkiye'nin içinde bulunduğu durum patent istatistikleri ile paralellik göstermektedir. Marka başvurularında Türkiye 2017 yılı

dünya sıralamasında 10'uncu sırada yer almaktadır. Türkiye'nin marka başvurularında 2009 yılında önemli bir sıçrama yaptığı görülmektedir (WIPO, 2018).

Grafik 6: Türkiye’de Patent Başvuruları 1995-2017

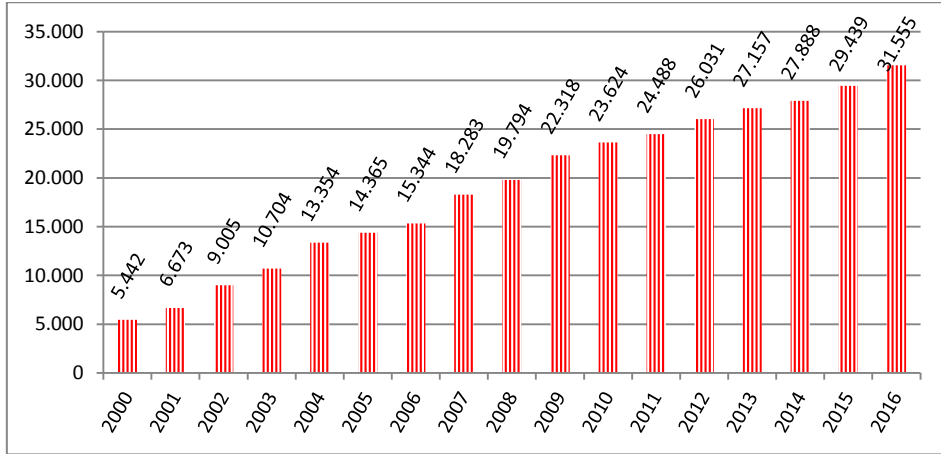


**Kaynak:** Türk Patent ve Marka Kurumu istatistiklerinden faydalanılarak oluşturulmuştur (Türk Patent, 2018) Erişim Tarihi: 15.05.2018.

Ar-Ge çalışma ve harcamalarının bir diğer göstergesi de o ülkede üretilen bilimsel yayın sayısıdır. Türkiye'nin son on yılda bilimsel yayın sıralamasında dünyada 18 ile 20'nci sıralar arasında istikrarlı bir şekilde yerini koruduğu görülmektedir. 2000-2016

yılları arasında Türkiye kaynaklı bilimsel yayın sayıları aşağıdaki grafikte görülmektedir. 2016 yılında Türkiye kaynaklı milyon kişi başına düşen bilimsel yayın sayısı 395'dir.

Grafik 7: Türkiye Kaynaklı Bilimsel Yayın Sayısı



**Kaynak:** TÜBİTAK ULAKBİM verilerinden faydalanılarak oluşturulmuştur (TÜBİTAK ULAKBİM, 2018) Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2018.

## 5. SONUÇ

Günümüzde bilim ve teknoloji politikaları ülkelerin ulusal kalkınma planlarının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Bunu erken farkına varmış olan; “Asya Kaplanları” olarak bilinen Uzakdoğu ülkeleri, ABD ve birçok Avrupa ülkesi

uyguladıkları politikalarla öne geçmeyi başarmışlardır. Türkiye ise 1960'larda bilim ve teknoloji politikaları geliştirme çabasına girmiş olmasına karşın bu konuda uzun yıllar çok başarılı olamamıştır.

Türkiye’nin bilim ve teknoloji politikaları girişimlerinin esas olarak 1960’larda DPT ve TÜBİTAK’ın kurulması ile birlikte somutlaştırıldığı ve kurumsal bir çerçeveye oturtulduğu görülmektedir. Hükümetler tarafından temel ulusal politikaların oluşturulması ise daha çok BTYK kurulması ile mümkün olmuştur. Bu dönemdeki politika girişimleri hükümetler tarafından yeterince destek görmemiştir ve bu politikaların uygulanmalarını sağlayacak somut adımlar atılmamıştır. Bilim ve teknoloji konusunda istikrarlı bir politika belirlenmemiştir ve bu durum 1980’lere kadar devam etmiştir. 1960-1980 dönemi ağırlıklı olarak 1980 sonrası dönem için altyapı çalışmaları niteliğindedir. Bu dönem içerisindeki politika girişimleri 1980 sonrasında hazırlanan 1983-93 ve 93-2003 Türk bilim ve teknoloji politikalarının altyapısına önemli bir katkıda bulunmuş ve yönlendirici bir rol üstlenmiştir.

1980 sonrası liberal politikalarla birlikte Türkiye ekonomisi de dışa açılmaya başlamıştır. Oluşturulan politikalarda uluslararası göstergeler kabul edilerek hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişmek için gerekli politikaların uygulanması planlanmıştır. Planlanan politikalarda uluslararası gelişmelerin de dikkate alındığı göze çarpmaktadır. Ar-Ge payının yükseltilmesi, araştırmacı sayılarının artırılması ve yurtdışına doktora eğitimi için öğrenci gönderilmesi bu dönem için önemli gelişmelerdir. İnsan kaynağının yetiştirilmesi uzun soluklu bir süreç ve yatırımdır. Bu minvalde bu dönemde doktoralı bilim insanlarının yetiştirilmesine önem verilmesi önemli bir gelişmedir. Yedinci kalkınma planı ileri birlikte uygulamaya koyulan “Atılım Projesi” bilim ve teknolojide yeni bir dönemin kapılarını açmıştır. Bu proje ile yedi temel öncelikli alan belirlenerek net bir yol haritası ortaya konulmuştur. Ayrıca bu proje ile birlikte “Ulusal Yenilik Sistemi” benimsenerek ülkemizde yenilik politikalarının oluşturulmasının önü açılmıştır.

1980 sonrası döneme ait bilim ve teknoloji göstergelerine baktığımızda tamamında bir ilerleme görmek mümkündür (Ar-Ge payı,

araştırmacı sayısı, patent sayıları, bilimsel yayınlar, ileri teknoloji ihracatı). Ancak bu ilerlemeler çok yetersiz düzeydedir ve gelişmiş ülke ortalamalarının çok altındadır. Bu dönemde bilim ve teknoloji politikaları için hazırlanan politika metinlerinde hedefler gerçekçi olarak belirlenmemiştir. Bir önceki planda gerçekleşmeyen hedeflerin analizi yapılmadan bir sonraki planda aynı hedef yenilenmiştir. Bu durum planlamanın mevcut imkân ve kabiliyetler gözetilmeksizin ve bu hedeflerin gerçekleşme olasılığının düşük olduğunun baştan kabul edilerek yapıldığı algısına sebep olmaktadır. Elde edilen sonuçların her seferinde hedeflerin gerisinde kalması bilim ve teknoloji politikalarının diğer kalkınma unsurları ile bir arada yürütülmediğini de göstermektedir. Oysaki bilim ve teknolojiyi kalkınmanın temel unsurlarından biri olarak kabul etmek ve diğer unsurları dikkate alarak planlama yapmak gerekmektedir.

2000 sonrası süreçte Avrupa Birliğine giriş süreci ile birlikte bu politikalarda Avrupa Birliği bilim politikalarına uyum süreci de dikkate alınmıştır. 2000 sonrası uygulanan politikalarda önceki dönemlere nazaran çok daha istikrarlı bir politika benimsendiği ve uygulandığı görülmüştür. Bu durum 2000 sonrası süreçte aynı ve tek bir siyasi partinin politikalarını sürdürmesinin olumlu bir etkisi olarak değerlendirilmektedir. 2003 yılında uygulamaya giren “Vizyon 2023” projesi ile 2003 sonrası bilim ve teknoloji politikaları belirlenmiştir. 2000 sonrasında bilgi toplumuna geçiş sürecinde “Teknoloji Öngörü Projeleri” gibi büyük projelere imza atılmıştır ve bu dönem bilim ve teknoloji alanındaki ilerleme için en somut adımların atıldığı bir süreç olmuştur.

Ar-Ge çalışmalarında merkezi durumda olan TÜBİTAK’ın 2000 sonrasında bütçesinde önemli bir artış yapılmıştır. Bu durum araştırmaların ve araştırmacıların desteklenmesine, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına önemli katkılar sağlamıştır. Özel sektörün Ar-Ge çalışmalarının desteklenmesi ile özel sektörün de bilgi ekonomisine geçiş sürecinde önemli bir paydaş olmasının önü açılmıştır.

Firmaların; markalaşmasının, uluslararasılaşmasının, yabancı fuarlara katılmasının ve ihracat yapmasının teşvik edilmesiyle firmaların dışa açılması ve teknolojiyi üreten bir konuma gelmesi için önemli çalışmalar yürütülmüştür. Girişimcilik projeleri ile yeni fikirlerin ekonomiye kazandırılması sağlanmıştır. 2007 yılında Ulusal Yenilik Stratejimizin belirlenmesi ile yenilik, bilim ve teknoloji konusunda milli politikalarımız daha belirgin hale gelmiştir.

Bu dönem insan kaynağının yetiştirilmesine de büyük önem verilen bir dönem olmuştur. 100/2000 Projesi gibi projelerle gelecekte ihtiyaç duyulacak alanlarda doktoralı bilim insanı ihtiyacını önceden yetiştirmeyi amaçlayan çalışmalar yapılmıştır. Yükseköğretim kurumlarının sayıları artırılmış, yeni araştırma merkezleri ve teknokentler kurulmuştur. Üniversite-sanayi işbirliğine yönelik projelerle Ar-Ge çalışmalarının üretime katkı sağlaması amaçlanmıştır. Dünyada geleceğin teknolojileri olarak kabul görmüş nanoteknoloji, blokzincir gibi teknolojilerin takip edilmesi ve yurtiçinde bu teknolojilere yönelik araştırmalar yapılması ve başarılar kazanılması bu dönemin diğer önemli kazanımları arasındadır.

2000 sonrası dönemde bilim ve teknolojinin öneminin farkında olduğu, dünyadaki gelişmelerin yakından takip edildiği ve bu gelişmelere ayak uydurulmaya çalışıldığı görülmüştür. Özellikle Avrupa Birliğine adaylık süreci gibi keskin virajlar sonrası uygulanan politikalarda bu uyum süreci daha fazla göze çarpmaktadır. Elde edilen sonuçlarda Türkiye'nin özellikle 2000 sonrasında bilim ve teknoloji alanında önemli bir ilerleme kaydettiği ancak bu seviyenin gelişmiş ülkelerin çok gerisinde kaldığı görülmüştür. Bu durumu; siyasi

otoritenin desteğini alamama, ülkenin genel ekonomik durumu, gerçekçi hedefler belirlemekten uzak kalma şeklinde çeşitli gerekçelerle ilişkilendirmek mümkün olabilecektir. Diğer bir gerekçe olarak; bilim ve teknoloji politikaları hükümetin diğer politikaları ile uyumlu ve gerçekçi olmalıdır. Bakıldığında planlamalar yapılırken gelişmiş ülkelerin ulaştığı oranlar kısa vadeli hedefler olarak gösterilmiştir. Ancak bu oranlara kısa vadede ulaşmanın mümkün olup olmayacağı devletin siyasi ve ekonomik gerçekleri ile birlikte değerlendirilmelidir. Başka bir deyişle bütçe gerektiren hedefler devletin orta vadeli program ve yıllık bütçeleri ile desteklenmelidir. Bilim ve teknoloji alanında ilerlemek için başka bir şart da bu gelişime ülkenin tüm unsurların katılımının sağlanmasıdır. Yapılan yatırımların ekonomiye kazandırılması ise diğer önemli bir unsurdur. Başka bir deyişle Ar-Ge çalışmalarının sonucu ticari hayata kazandırılarak yapılan yatırımın ekonomiye dönüşü sağlanmış olacaktır. Türkiye'de uygulanan Ar-Ge politikalarının ise bu yönü çok zayıf kalmıştır. Gerekçeleri çeşitli yaklaşımlarla çoğaltmak mümkündür. Türkiye Vizyon 2023 hedefleriyle bilim ve teknoloji alanında iddialı bir sürecin içerisine girmiştir. Devletin siyasi ve ekonomik durumu bu planlamaların uygulanmasına imkân verdiği ve geçmişteki hatalardan ders çıkarıldığı takdirde Türkiye'nin bilim ve teknoloji alanında önemli mesafe kat edebileceği değerlendirilmektedir. İlaveten gelecekte ihtiyaç duyulacak bilim insanı kaynağının yetiştirilmesine yönelik projelerin artırılarak devam edilmesinin ülkemize önemli kazanımlar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

**KAYNAKÇA**

1. AĞIR, H. (2010). Türkiye İle Güney Kore'de Bilim Ve Teknoloji Politikalarının Karşılaştırması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 5(2), 43-55.
2. AKGÜN, E., Yılmaz, E., & Seferoğlu, S. (2011). Vizyon 2023 Strateji Belgesi ve Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi (FATİH) Projesi: Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *XIII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* (s. 115-122). Malatya: İnönü Üniversitesi.
3. APAYDIN, Ç. (2015). Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun (BTYK) 1989- 2014 Yılları Arasındaki Almış Olduğu Kararların Uygunluk Analizi ile İncelenmesi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 1-17.
4. AVCI, Ü., Kurtoğlu, M., & Seferoğlu, S. S. (2010). Türkiye'de Planlı Kalkınma ve Teknoloji Politikaları. *XII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* (s. 466-474). Muğla Üniversitesi.
5. AYHAN, A. (2002). *Dünden Bugüne Türkiye'de Bilim-Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri* (1. b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
6. AYTUĞ, M. K. (1996). *Dünden Bugüne Bilim ve Teknoloji*. Ankara: Biltay Yayınları.
7. BAYRAKTUTAN, Y., & Bıdırdı, H. (2015). Türkiye'de Teknolojiye Dair Politika Perspektifi ve Kalkınma Planları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(29), 37-55.
8. BTYK. (2006). *14. Toplantı Sonuç Raporu*. Ankara: TÜBİTAK. Mayıs 16, 2018 tarihinde [https://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/btyk/14/14btyk\\_karar.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/btyk/14/14btyk_karar.pdf) adresinden alındı.
9. BTYK. (2007). *15. Toplantı Sonuç Raporu*. Ankara: TÜBİTAK. Mayıs 19, 2018 tarihinde [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/btyk/15/15btyk\\_karar.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/btyk/15/15btyk_karar.pdf) adresinden alındı.
10. BTYK. (2008). *Ulusal Yenilik Stratejisi 2008-2010*. Ankara: TÜBİTAK. Mayıs 19, 2018 tarihinde [https://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/strateji\\_belgeleri/Ulusal\\_Yenilik\\_Stratejisi\\_2008\\_2010.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/strateji_belgeleri/Ulusal_Yenilik_Stratejisi_2008_2010.pdf) adresinden alındı.
11. BTYK. (2010). *Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi 2011-2016*. Ankara: TÜBİTAK Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Daire Başkanlığı. Mayıs 20, 2018 tarihinde [https://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/strateji\\_belgeleri/UBTYS\\_2011-2016.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/strateji_belgeleri/UBTYS_2011-2016.pdf) adresinden alındı.
12. CASTELLS, M. (2008). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür* (2. b., Cilt I. Ağ Toplumunun Yükselişi). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.
13. ÇİFTÇİ, H. (2014). Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Stratejisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 57-73.
14. ÇOLAK, D. (2014). Türkiye'nin Kalkınmasında Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikalarının Önemi. *Üretim Ekonomisi Kongresi* (s. 1-8). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
15. DOĞAN, M. (2010). *Bilim ve Teknoloji Tarihi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
16. ELMACI, İ. (2015). Bilim Politikası Çalışmalarında Bütünsellik Arayışı ve "Türk Bilim Politikası 1983-2003". *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-*



- Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 55(1), 55-68.
17. GÖKER, A. (2002). Türkiye'de 1960'lar Sonrasındaki Bilim ve Teknoloji Politikası Tasarımları Niçin Tam Uygula(ya)madık? *ODTÜ Öğretim Elemanları Derneği Ulusal Bilim Politikası Paneli* (s. 2-24). Ankara: ODTÜ.
  18. OECD. (1996). *Türkiye Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikası Raporu*. Paris.
  19. OECD. (2016). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016*. Paris: OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/sti\\_in\\_outlook-2016-en](http://dx.doi.org/10.1787/sti_in_outlook-2016-en) adresinden alındı.
  20. OECD. (2017). *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017: The digital transformation*. Paris: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268821-en> adresinden alındı.
  21. OECD. (2018). *Main Science and Technology Indicators. Volume 2017 Issue2*. Paris: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/msti-v2017-2-en> adresinden alındı.
  22. OĞUZTÜRK, B. S. (2004). Türkiye'de Uygulanan Teknoloji Politikaları. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 100-105.
  23. ÖZDAŞ, M. (2000). *Bilim ve Teknoloji Politikası ve Türkiye*. Ankara: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu.
  24. T.C. Başbakanlık. (2018a). *Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi*. Nisan 12, 2018 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.77.pdf> adresinden alındı.
  25. T.C. Başbakanlık. (2018b). *Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi*. Nisan 16, 2018 tarihinde Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.278.pdf> adresinden alındı.
  26. TÜİK. (2018). *Türkiye İstatistik Kurumu*. Mayıs 1, 2018 tarihinde Resmi Web Sitesi: <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=kategorist> adresinden alındı.
  27. TÜBİTAK. (1993). *Türk Bilim ve Teknoloji Politikası 1993-2003*. Ankara: TÜBİTAK. Mayıs 6, 2018 tarihinde [https://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/btyk/2/2btyk\\_karar.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/btyk/2/2btyk_karar.pdf) adresinden alındı.
  28. TÜBİTAK. (1995). *Bilim ve Teknolojide Atılım Projesi Strateji Dokümanı*. Ankara.
  29. TÜBİTAK. (2003). *Savunma, Havacılık ve Uzay Sanayi Paneli*. Nisan 8, 2018 tarihinde Armed Forces Communications and Electronics Association: [http://www.afcea.org.tr/afceatr/makaleler/mz\\_27052004.pdf](http://www.afcea.org.tr/afceatr/makaleler/mz_27052004.pdf) adresinden alındı.
  30. TÜBİTAK. (2004). *Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi*.
  31. TÜBİTAK. (2005). *Bilim ve Teknoloji Politikaları Uygulama Planı 2005-2010*. Ankara: TÜBİTAK. Mayıs 8, 2018 tarihinde [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/strateji\\_belgeler/BTP\\_UP\\_2005\\_2010.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/strateji_belgeler/BTP_UP_2005_2010.pdf) adresinden alındı.
  32. TÜBİTAK. (2007). *Uluslararası Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi Uygulama Planı 2007-2010*. Ankara: TÜBİTAK. Mayıs 12, 2018 tarihinde [https://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/strateji\\_belgeler/Uluslararası\\_BTY\\_Stratejis](https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/strateji_belgeler/Uluslararası_BTY_Stratejis)

- i\_UP\_2007\_2010.pdf adresinden alındı.
33. TÜBİTAK. (2018a). *TÜBİTAK 2018-2022 Stratejik Planı*. Ankara: TÜBİTAK.
34. TÜBİTAK. (2018b). *TÜBİTAK Resmi Web Sitesi*. Nisan 16, 2018 tarihinde TÜBİTAK: <https://www.tubitak.gov.tr/tr/icerik-hakkimizda> adresinden alındı.
35. TÜBİTAK. (2018c). *Vizyon 2023*. Nisan 6, 2018 tarihinde TÜBİTAK Resmi Web Sitesi: <https://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik-vizyon-2023> adresinden alındı.
36. TÜBİTAK ULAKBİM. (2018). *Cahit Arf Bilgi Merkezi*. Mayıs 20, 2018 tarihinde Resmi Web Sayfası: <http://cabim.ulakbim.gov.tr/bibliyometrik-analiz/turkiye-bilimsel-yayin-performans-raporlari/> adresinden alındı.
37. TÜMER, S. T. (2004). Türk Bilim ve Teknoloji Politikasının Dünü, Bugünü ve Yarını. *I. Ulusal Mühendislik Kongresi*, (s. 1-5). İzmir.
38. Türk Patent. (2018). *Türkiye Patent ve Marka Kurumu*. Mayıs 15, 2018 tarihinde Resmi Web Sitesi: <http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/statistics/> adresinden alındı
39. TÜRKCAN, E. (2009). *Dünya'da ve Türkiye'de Bilim, Teknoloji ve Politika*. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
40. WIPO. (2018). *World Intellectual Property Indicators 2017*. Switzerland: World Intellectual Property Organization.
41. YALÇIN, C., & Yalova, Y. (2005). *Bilim ve Teknoloji Politikaları Işığında Türkiye* (1. b.). Ankara: Nobel Yayınları.
42. YILDIZ, B., Ilgaz, H., & Seferoğlu, S. S. (2010). Türkiye'de Bilim ve Teknoloji Politikaları: 1963'den 2013'e Kalkınma Planlarına Genel bir Bakış. *Akademik Bilişim* (s. 1-5). Muğla: Muğla Üniversitesi.
43. YÜCEL, İ. H. (2006). *Türkiye'de Bilim ve Teknoloji Politikaları ve İktisadi Gelişmenin Yönü*. Ankara: DPT.

## THE EFFECTS OF INTERPERSONAL AFFECT AND OPPORTUNITY TO OBSERVE ON RATINGS IN MULTI-SOURCE ASSESSMENT PROCESS

### ÇOK KAYNAKLI DEĞERLEME SÜRECİNDE KİŞİLERARASI ETKİ VE GÖZLEMLEME İMKÂNININ DEĞERLEMELER ÜZERİNE ETKİSİ

Emin KAHYA\*

\* Prof. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği  
Bölümü, ekahya@ogu.edu.tr, http://orcid.org/0000-0001-9763-2714

#### ABSTRACT

*In related literature, although various rater demographic characteristics, opportunity to observe and interpersonal affect have been considered in many studies, a small number of investigations has indicated the influence of interpersonal affect and opportunity to observe on ratings in multi-source assessment process. In this study, we investigated whether rater affect has a similar effect on the ratings from three sources in multi-source assessment process and whether there is an interaction between rater's affect and the opportunity to observe the rate. All the white collar employees (39 persons) within a medium-sized manufacturing company participated in the study. The findings indicate that the influence of interpersonal affect on ratings was significantly greater in subordinate and peer feedback than in supervisor feedback.*

**Keywords:** Multi-source assessment process, Performance appraisal, Interpersonal affect, Opportunity to observe

**Jel Codes:** J24, J53.

#### ÖZ

*İlgili literatürde, çeşitli değerleyici karakteristikleri, gözlemlene imkânı ve kişilerarası etki çoğu araştırmada dikkate alınmasına rağmen, çok az araştırma, çok kaynaklı değerlendirme sürecinde kişilerarası etki ve gözlemlene imkânının değerlemeler üzerine etkisini araştırmıştır. Bu çalışmada, değerleyici etkisinin, çok kaynaklı değerlendirme sürecinde, üç kaynaktan (yönetici, arkadaş ve ast) değerlemelerin aynı etkiye sahip olup olmadığı ve değerleyici etkisi ile değerlendiricinin gözlemlene imkânı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Orta ölçekli bir üretim işletmesinde tüm beyaz yakalı personel (39 kişi) çalışmaya katılmıştır. Bulgular, kişiler arası etkinin değerlendirme üzerine etkisinin, yönetici değerlendirme ile karşılaştırıldığında, ast ve arkadaş değerlemesinde daha fazla olduğunu göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Çok kaynaklı değerlendirme süreci, Performans değerlemesi, Kişisel etki, Gözlemlene imkânı

**Jel Kodları:** J24, J53.

## 1. INTRODUCTION

Companies are able to improve workforce quality through quality assurance system, job evaluation and payment system, proposal-incentive systems and initiatives that enhance quality of work life. Change in

workforce can be gauged through systematic and regular performance appraisal system. One of the most popular approaches to performance assessment is

the use of multi-source performance evaluation.

Multi-source assessment (MSA) or 360 degree feedback process is used for assessing employee behaviors based on evaluations by two or more sources. For many organizations, MSA or the use of multiple raters to assess employee performance has become the cornerstone of the performance management process (Brutus et al., 2005). In MSA, employees receive ratings from four resources; they assess themselves, and they receive assessments from their supervisors, from their peers, and from their subordinates, if they are managers (Antonioni and Park, 2001).

Performance appraisal systems are employed for various purposes: administrative (e.g. for deciding on employee compensation and promotion), developmental (training or learning needs assessment), role-definition (defining and communicating roles) and strategic (goal orientation and self-monitoring) (Razzaq et al., 2016). It is argued that these ratings should be used for development, rather than for evaluative purpose, although general evaluations are indirectly embedded in developmental feedback. In fact, their overwhelming use has been for employee development (Fletcher and Baldry, 1999). For example, employees are often required to present personal development plans which have to be met before the next administration of the MSA (Beehr et al., 2001). Organizations primarily use 360 degree feedback for developmental purposes, to provide information to ratees about how raters perceive their leadership and work behaviors (Antonioni and Park, 2001).

In spite of the popularity of 360 degree feedback process and recent research on it, much is still unknown about ratings used and their relationships to other important work-related variables (Fletcher and Baldry, 1999). Researchers have suggested that the advantages of using multiple raters include the ability to observe and rate

various job facets of each ratee's performance, greater reliability, enhanced fairness, and increased rate acceptance (Antonioni and Park, 2001). Previous empirical research has addressed the benefits of 360 degree feedback, the benefits of peer and upward appraisals, and the extent of self-other agreement in ratings (Kahya and Çemrek, 2017). There is a risk that specific rater characteristics may influence ratings. This oversight is cause for some concern because 360 degree feedback programs depend on the quality of ratings from multiple sources (Antonioni and Woehr, 2000).

As long as employers continue to rely on rating instruments to evaluate the performance of employees, the quality of ratings will be of continuing interest to both managers and researchers (Tsui and Barry, 1986). Previous studies have revealed that performance ratings are influenced by various factors such as rater and ratee demographic characteristics (age, gender, education level, job experience) (e.g., Sundvik and Lindeman, 1998; DeNisi and Murphy, 2017), cognitive process (e.g., Spence and Keeping, 2011; Roch et al., 2012) and interpersonal affect (e.g., friendship, liking) (e.g., DeNisi and Sonesh, 2011). There exist an extensive literature on the relation between interpersonal affect and ratings. The results showed that interpersonal affect creates bias in performance evaluation ratings (e.g., Antonioni and Park, 2001; Varma et al., 2005; Ng et al., 2011; Sutton et al., 2013; Razzaq et al., 2016). Interpersonal affect is defined as a "like-dislike relationship" between a supervisor and his/her subordinate, and has been shown to occur very early in stimulus observation (Zajonc, 1980), and performance evaluation (Cardy and Dobbins, 1986). Liking is an emotional reaction (positive, neutral, or negative) to a specific person (Zajonc, 1980). In other words, if a supervisor likes his/her subordinate, s/he is deemed to have a high interpersonal affect toward that subordinate. In this connection, research has consistently indicated that rater's interpersonal affect

towards a ratee is difficult to separate from performance information when assigning ratings (Robbins and DeNisi, 1994). DeNisi et al. (1984) suggest that a rater's consideration of (i) the purposes and consequences of an appraisal, and (ii) the ratee's awareness of ratings may influence the assignment of ratings at the last stage in the evaluation process. Interpersonal affect may be a common denominator in these relationships. For example, interpersonal affect may be a basis for a rater's attempt to preserve friendship in situations where appraisals will be used for promotions and rewards. As such, if interpersonal affect for a ratee develops before the rater processes performance-related information, and is difficult to disconnect from actual performance, it is logical to argue that interpersonal affect is a source of bias in performance appraisal, diminishing rater accuracy (Varma et al., 2005).

Performance evaluation literature has recognized that interpersonal affect may play a significant role in performance appraisal. It is expected that rater affect would influence ratings regardless of whether the rater was a supervisor or a peer. Raters who like ratees may give higher ratings than raters who dislike ratees which may contribute to lenient or severe ratings. Such rating errors can lead ratees to believe that their performance are better or worse than their actual performance. There is reason to believe that rater affect would have a stronger influence on peer and upward ratings than on downward ratings because peers and upwards have less experience in evaluating others.

A number of studies have investigated interpersonal affect in performance ratings. Although many of these studies have examined the role of undifferentiated affect in performance evaluations, others have looked at the role of differentiated affect, or liking for another individual, in the appraisal process (e.g. Varma et al., 1996). These reviews have concluded that although interpersonal affect has an influence on performance ratings, the

mechanism for this influence is not clear (Varma et al., 2005).

The present study investigates the influence of raters' interpersonal affect towards ratees on ratings from 360 degree feedback. The literature on the role of this topic has focused on performance appraisals from a single resource, primarily traditional downward or peer appraisals. Few have explained performance ratings from multiple sources. The primary purpose of the present study is to support and extend previous research by focusing on the extent to which the joint role of performance evaluations is tested in a wider range of demographic characteristics, rater resources, type of criteria used for assessing employees, and reputational roles in an organization.

It has been suggested that individual characteristics may influence on ratings. Therefore, the experience and education level of the ratee and rater will be used as control variables to better ascertain the incremental relationship between interpersonal affect and ratings in this study. The age and gender of the ratee and rater were not considered because of weak on performance ratings of these variables. Most studies on this topic have focused on ratings from a single source, and only one employee position. It remains to be seen valuable whether performance ratings from multi-sources are influenced by the same factors.

We investigated rater affect on ratings from three rater resources (peer, supervisor, and subordinate). The current study makes three unique contributions to the previous research.

First, some authors have received the observation opportunity from the participants as a statement such as "I frequently have the opportunity to observe the work behaviors of the person [name]". In this study we suggest two measures (observation time, and physical distance) for the opportunity to observe by considering the relationship among the departments or manufacturing lines.

Second, reputational roles in manufacturing organizations vary from worker to department manager. The present study was designed to reveal how employee position might be related to affect in ratings. The employee positions were ;

- a) Workers (blue collar employees)
- b) supervisors (first-line managers of the workers)
- c) white collar employees including officers, sub-department managers (chiefs) and department managers.

Thirdly, the recent studies have examined the relation between affect and new dimensions of performance. Researchers have expanded the domain of performance to include contextual performance. There is an evidence that affect is associated with several dimensions of contextual performance. The present study is an attempt to reveal whether performance criteria used to measure employee performance is associated with differential effects of interpersonal affect on ratings.

## 2. MULTI-SOURCE PERFORMANCE EVALUATION

Performance is a term indicating how far away is a person, group or organization from target point in a certain period or a unit time. In other words, it states what they can provide as qualitative and quantitative (Akal, 2005). The future expectation, sense of duty, work discipline, ability and skill level of each employee are different from each other. These differences, starting from human nature, also make different in one's success on the job. While some employees fulfill task expected from them completely, some can not show expected success. The degree of success can be determined by performance evaluation (Kahya and Çemrek, 2017).

Performance evaluation is objective analysis and synthesis to determine how well the skills of the staff fit in with the qualities and requirements of job or how well they perform their expected tasks

(Sabuncuoğlu, 2000). Performance evaluation is one of important functions of human resources management and it is used by individuals in the direction of organizational goals and in the analysis of the results. They are produced in a certain period and in various fields (such as wage, promotion, etc.) (Akdemir, 2009).

One of the most recent and popular approaches for performance evaluation is the use of multi-source performance evaluation. It is named in various forms such as; "Multi-Source Evaluation", "360 Degree Performance Appraisal and Feedback", "360 Degree Feedback". According to a survey on the prevalence of 360 degree appraisal, 40% of enterprises in practice use this method (Antonioni and Park, 2001).

The system has been required due to a large number of employee in organizations and providing a more comprehensive and accurate feedback in line with different perspectives on employees (Uygur and Sarıgül, 2015). It aims to interrogate a multi-dimensional and continuous understanding within the performance evaluation methodology and it is a system that is assessed by the supervisors as well as the evaluate him/herself (self-evaluation), his/her colleagues (peers), subordinates and customers in the business line, and provides feedback on performance (Barutçugil, 2002).

In the performance appraisal, according to traditional approaches, it is argued that only supervisors can assess subordinates. In practice, however, supervisors are the least qualified persons for appraising the key points of the individual's performance. The 360 degree appraisal system is a mixed evaluation approach in which, unlike traditional performance appraisal methods, a large number of people and measures are used to evaluate employees' behaviors. The participants are managers, peers, internal and external customers (especially in service systems), lower level staff (subordinate) and self in evaluating (Kahya and Çemrek, 2017).

Several recent studies have focused on the implementation and effectiveness of 360 degree performance appraisal based on different rater resources (Baltacı and Burgazoğlu, 2014; Uygur and Sarıgül, 2015; Karkoulıan et al., 2016; Kanaslan and İyem, 2016; Kahya and Çemrek, 2017 ).

### **3. INTERPERSONAL AFFECT AND OPPORTUNITIES TO OBSERVE IN RATINGS**

Most of the studies examining interpersonal affect have been conducted in laboratory, where interpersonal affect and performance levels can be easily manipulated. The laboratory is not the best setting for studying interpersonal affect, and the external validity of laboratory results is often suspect (Lefkowitz, 2000). Lefkowitz (2000) and DeNisi and Sonesh (2011) specifically pointed to the importance of understanding the role of rater affect in performance ratings. Of the various rater effects proposed to influence rating quality, rater interpersonal affect, or liking, has frequently been implicated as a pervasive source of bias as in performance evaluations (Suttan et al., 2013). Indeed, interpersonal affect develops over time between a supervisor and a subordinate, and systematically influences the performance rating process (Robbins and DeNisi, 1998). Further, the relationship between a supervisor and subordinate is also a developmental process that is a function of the length of relationship. As such, the effects observed in the laboratory may differ in important ways to the effects of interpersonal affects in the field (Varma et al., 2005).

Based on the discussion in the literature, we affirmed that a rater affect towards a ratee may influence ratings regardless of the source of downward, upward, or peer. One of the related studies of the relationship between rater affect and ratings errors, Tsui and Barry (1986) reported that interpersonal affect was positively related to halo. The results of their study indicated that raters with positive affect tend to exhibit to higher

ratings (high leniency) and negative affect is related to lower ratings (high severity) in all three types of performance evaluation. Positive affect results in higher levels of halo in ratings. In this study, we tested the relationship between rater affect and performance ratings.

It seems plausible that ratings should be based on an acceptable amount of opportunities to observe ratee performance. Although some evidence exists that opportunity to observe influences the reliability of ratings, less is known about the consequences of varying opportunity to observe on the results of validation studies (Moser et al., 1999). The foregoing findings show that rater affect influences raters' attention and interpretation in rating process. Through repeated observations of ratees, raters may store up increasing amounts of affect-consistent information and interpretation (Antonioni and Park, 2001). According to this approach, less opportunity to observe results in less reliable ratings and may lead to a reduction in the validity coefficient. We investigated whether a rater's observation time is moderated with the influence of interpersonal affect on ratings.

Most of the studies on this topic have focused on performance appraisal from a single source, primarily traditional downward appraisals. Few have compared assessments from multiple sources. Antonioni and Park (2001) investigated whether rater affect had a similar effect on the leniency of ratings from sources of 360 degree feedback. In their study, an attractive relationship scale developed by Tsui and Barry (1986) measured interpersonal affect. They indicated that the influence of rater affect on the leniency of ratings was significantly greater in upward and peer feedback than in downward feedback and the influence grows with increasing raters' observation time. Because peers may face more ambiguity when giving performance evaluations and may feel less accountable for their ratings than managers do, peer and upward ratings may tend to be more susceptible to rater affect

than downward ratings. The influence of rater affect on the ratings may be stronger in peer and upward ratings than in downward ratings.

Interpersonal affect may be a basis for a rater's attempt to preserve rater in situations where appraisals will be used for promotions and rewards. It is expected that worker raters, who are blue collar employees, tend to avoid conflict with co-workers and reflect a friendship bias much more than white collar employees do. Therefore, we will investigate the role of employee position on interpersonal affect.

#### 4. METHOD

##### 4.1. Participants

This study was conducted on a medium sized furniture company with about 200 employees. All the white collar employees (39 persons) in the company were participated in the study. All participants received a two-hours workplace training program including principles of assessment such as reliability, validity, fairness, definitions of the criteria used to evaluate employee performance, and halo errors in ratings.

##### 4.2. Performance assessment

In this study, employees received ratings from three different sources; one employee received assessments from three peers, from the first and also second level managers and from subordinates. The peers for each employee were randomly selected. One employee assessed one peer from the same department and two peers from the nearest departments.

The performance assessment in this study was a form of contextual performance. Twenty-two contextual performance criteria to evaluate employee performance were taken from Kahya and Çemrek (2017). Raters use a five-point scale ranging from 1="fails to meet expectations" to 5="clearly and consistently exceeds expectations" to rate ratee's performance. An evaluation form including employee (name, id. no) and

job (position, name, department name etc.) characteristics, and scales of the criteria to check the appropriate one was designed. Assessments were administrated during small group meetings. Forms per employee and also one guide explaining desirable behaviors for each scale of the criteria were given to each rater. The raters from different sources used different criteria to assess ratees. To illustrate at this point, workers assessed their own co-workers with 11 criteria though they received assessments with 15 criteria from their first managers and also second managers. The final performance score was calculated from the ratings to each of the criteria used. All data was 213 ratings as follows:

- ❖ 57 supervisor (32 first and 25 second line managers) ratings
- ❖ 45 subordinate ratings
- ❖ 111 peer ratings.

##### 4.3. Opportunity to observe

It seems plausible that ratings should be based on an acceptable amount of opportunities to observe ratees' performances. Less opportunity to observe results in less reliable performance ratings and may lead to a reduction of validity coefficients. Such raters are more likely to give inflated ratings and less likely to distinguish among ratees. By giving uniformly high ratings, they can avoid the potentially unpleasant consequences of assigning high ratings to some ratees and low ratings to others. Several authors have argued that new employees should be evaluated only after a certain time has passed because supervisors need adequate opportunities to observe ratees' behaviors (Rothstein, 1990; Moser et al., 1999).

There exist various options for measuring opportunity to observe. In Antonioni and Park (2001)'s study, three criteria measured the amount of rater observation time. Rater responded to statements such as "I frequently have the opportunity to observe the work behaviors of the person [name] I am evaluating" using a seven-point response scale ranging from strongly



disagree (-3) to strongly agree (+3). This kind of subjective measure can be confounded with such variables as raters' willingness to rate the ratee, attractiveness of the ratee and even the performance appraisal itself. Some authors such as Moser et al. (1999) used the number of months or years as a measure of "opportunity to observe". Even though this is only a rough estimate of opportunity to observe, it is easily measurable and manageable.

In this study, "opportunity to observe" was measured by two separate items: a) observation time, b) physical distance. Observation time was the number of years that the rater was working with the ratee together. We equated the length of time to "rater-ratee acquaintance", which is the minimum length (restricted with five years) of experience years of ratee and rater. To determine the physical distance level of between a rater and a ratee, the closeness levels between departments were investigated by conducting a questionnaire to the supervisors. They were asked to rate each department in terms of the relationship in their particular work environment on a five-point scale from 1 (unconnected) to 5 (highly connected). Because accurate ratings are impossible without some kind of acquaintanceship, it is plausible to assume that less physical distance produces more accurate ratings. "Opportunity to observe" was produced with multiplying by two items and then the scores are ranging from 1 to 25.

#### 4.4. Interpersonal affect

In organizational psychology, interpersonal affect has taken many different forms and been measured in many different ways. Some forms include friendship, personal acquaintance, physical attractiveness, and the extent of familiarity between raters and ratees (Tsui and Barry, 1986). An attractive relationship scale developed by Tsui and Barry (1986) measures interpersonal affect. The measure in their study included the interpersonal feelings of admiration, respect, and liking based on rater-ratee

interactions. Raters respond to statements such as "I like this person" using a seven-point scale ranging from strongly agree (1) to strongly disagree (7). This approach has an important drawback because they hesitate to rate the best. In the current study, therefore, interpersonal affect of rater toward ratee was evaluated by rater's supervisor. Supervisors were asked to rate each of their staff on how much the rater likes the ratee on a five-point scale ranging from strongly dislike (1) to strongly like (5). In order to reduce some problems associated with common influence, data were collected at separate times.

## 5. RESULTS

### 5.1. Correlations among all the variables

Table 1 reveals descriptive statistics (minimum, maximum, means and standard deviations). All the directors and department chiefs had university degree. All white collar employee were high school and upper degree. However foremen who are the first supervisor in manufacturing lines had under high school and professional school degree. Job experiences were ranging from 0.50 to 15 years. The raters also tended to rate favorably (Mean 3.29). In generally, the raters had positive affect toward the ratees (Mean 3.57) and opportunity to observe the ratees (Mean 14.49).

The ratings for all the rater categories are given in Table 2. In generally, department directors tended to be more lenient toward the peers and their chiefs (Mean 3.86 and 3.67), however the average rating for employees was under the expected score (Mean 3.31). It can be the result of not to observe nearly subordinates. Similarly, sub-department chiefs tended to rate neutral to the peers (Mean 3.03). That is, the more rates observed ratees, the influence of rater affect on ratings increased.

Pearson correlation coefficients of the variables are depicted in Table 3. There are several interesting findings that should be noted.

Table 1: Descriptive Statistics

	Min	Max	Mean	Std.dev.
Rater's experience	0.50	15.00	7.97	4.56
Rater's education level	Under high school	Master		
Ratee's experience	0.50	15.00	6.99	4.36
Ratee's education level	Under high school	Master		
Opportunity to observe	0.75	25.00	14.49	7.51
Interpersonal affect	2.00	5.00	3.57	0.70
Job performance	2.33	4.44	3.29	0.45

Table 2: Performance Ratings

Rater	Ratee		
	Director	Chief	Employee
General Director (n=1) (only rater)	3.39	3.03	-
Director (n=4)	3.86	3.65	3.31
Chief (n=13)	3.52	3.03	3.13
Employee (n=21)	-	3.52	3.23
Foreman (n=17) (only subordinate rater)	-	3.66	-

Table 3: Pearson Correlation Coefficients

a.All the ratings	1	2	3	4	5	6
1. Rater's experience	-					
2. Rater's education level	-0.071					
3. Ratee's experience	0.227**	0.157*				
4. Ratee's education level	0.136	-0.087	-0.264*			
5. Opportunity to observe	0.458**	-0.026	0.478**	-0.075		
6. Interpersonal affect	0.000	0.093	-0.022	0.044	0.131	
7. Job performance	-0.114	-0.047	0.006	0.180**	0.009	0.220**

## b. Superwiser ratings

	1	2	3	4	5	6
1. Rater's experience	-					
2. Rater's education level	0.109					
3. Ratee's experience	0.182	0.244				
4. Ratee's education level	0.258	-0.125	-0.404**			
5. Opportunity to observe	0.124	0.156	0.751**	-0.183		
6. Interpersonal affect	0.181	0.331*	0.180	0.086	0.211	
7. Job performance	-0.040	-0.079	-0.041	0.274*	0.115	0.281

## c. Peer ratings

	1	2	3	4	5	6
1. Rater's experience	-					
2. Rater's education level	-0.272**					
3. Ratee's experience	0.338**	0.134				
4. Ratee's education level	0.166	0.044	-0.255**			
5. Opportunity to observe	0.384**	0.084	0.419**	-0.116		
6. Interpersonal affect	-0.148	0.005	-0.150	0.000	0.083	
7. Job performance	-0.102	-0.004	0.005	0.004	-	0.187*
					0.046	

## d. Subordinate ratings

	1	2	3	4	5	6
1. Rater's experience	-					
2. Rater's education level	-0.375*					
3. Ratee's experience	0.060	0.515**				
4. Ratee's education level	0.078	-0.107	-0.498**			
5. Opportunity to observe	0.761**	-0.323*	0.153	-0.034		
6. Interpersonal affect	0.007	0.080	0.103	0.193	-0.034	
7. Job performance	-0.294	0.175	-0.169	0.313*	-0.294	0.279

Notes : \*\*  $p < 0.01$  (2-tailed), \*  $p < 0.05$  (2-tailed)

There was a positive relationship between the leniency of performance ratings and rater affect toward ratee ( $r = 0.220$ ,  $p < 0.01$ ) (Table 3.a). Surprisingly, job performance was neutral with opportunity to observe ( $r = 0.009$ ) for all the raters. It is expected that increased observation time gives observers more information for accurate ratings, but it may also amplify the influence of rater affect. Rater education levels was negatively correlated with job performance ( $r = -0.047$ ) and ratee education

levels was positively correlated with job performance ( $r = 0.180$ ); thus, job performance may diminish somewhat with increasing education, but no significant relationship was found among them.

As depicted at some investigations, rater's experience were weakly but negatively correlated with job performance ( $r = -0.114$ ) which means that experienced employers prefer to give lower ratings (severity).

However, they influenced from rates' experiences ( $r=0.227$ ).

As expected, opportunity to observe was positively correlated with rater's experience ( $0.458$ ,  $p<0.01$ ) ratee's experience ( $r=0.478$ ,  $p<0.01$ ).

Job performance was positively correlated with opportunity to observe ( $r=0.115$ ) and interpersonal affect ( $r=0.281$ ) for the superwiser raters (Table 3.b). However, peer ratings were negatively correlated with opportunity to observe ( $r=-0.046$ ) and positively correlated with interpersonal affect ( $r=0.187$ ,  $p<0.05$ ) (Table 3.c). The results show that the influence of interpersonal affect was stronger in superwiser than in peer. Surprisingly, the influence of rater affect on the leniency of rating was weak in peer and upward ratings than in downward ratings. It means that the raters are not to tend a friendship bias toward the ratees.

## 5.2. Multiple regression analyses

Multiple regression analysis were conducted to shed further lights, the relative contribution of each variable to the prediction of performance. The specific linear multiple regression model is drawn as below

$$P_j = \beta_0 + \beta_1 x_{1,j} + \beta_2 x_{2,j} + \beta_3 x_{3,j} + \dots + \beta_k x_{k,j} \quad (1)$$

where  $P_j$  is performance rating of  $j^{\text{th}}$  ratee,  $x_{i,j}$  is the level scale for  $i^{\text{th}}$  variable in the  $j^{\text{th}}$  ratee,  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3 \dots \beta_k$  are parameters, and  $n$  is the number of ratees.

To control the incremental effects of the most significant variables (opportunity to observe and interpersonal affect) in the regression analysis, four hierarchical regression models were established; in all the models, job performance rating was dependent variable, and four variables (Rater's experience, Rater's education level, Ratee's experience and Ratee's education level) were fixed as independent variables. The base model (Model 1) for job performance ratings is given as

$$P_j = \beta_0 + \beta_1(\text{Rater's experience})_j + \beta_2(\text{Rater's education level})_j + \beta_3(\text{Ratee's experience})_j + \beta_4(\text{Ratee's education level})_j \quad (2)$$

For the next models, opportunity to observe and interpersonal affect were extended to the previous model.

Model 2 = Model 1 + opportunity to observe

Model 3 = Model 1 + interpersonal affect

Model 4 = Model 1 + interpersonal affect + opportunity to observe

Such an approach shows the effect of the extended variable on performance ratings. Table 4 reports the standardized coefficient  $\beta$ ,  $R^2$  (adjusted),  $\Delta R^2$  (the change in  $R^2$ ).

Table 4: Hierarchical Multiple Regression Analyses

Independent variables	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
Rater's experience	-0.017	-0.020	-0.017	-0.018
Rater's education	-0.021	-0.019	-0.028	-0.028
Ratee's experience	0.012	0.009	0.012	0.011
Ratee's education	0.091	0.092	0.088	0.088
Opportunity to observe		0.005		0.002
Interpersonal affect			0.137	0.134
$R^2$ (Adjusted)	0.044	0.043	0.085	0.081
$\Delta R^2$		-0.001	+0.041	+0.037
$\Delta R^2$		-0.001	+0.041	+0.037

The first column in Table 4 (Model 1) shows that only ratee's education level ( $\beta=0.091$ ,  $p<0.01$ ), significantly, explained the variance in the ratings of job performance. Interestingly, raters tended to be more severe toward educated employees, and then expect from them to be much more efficient than the other. Other variables were not significant predictors. Nevertheless, all the variables accounted for 4.4% of the total variance of ratings ( $R^2=0.044$ ) which is quite small. In all the analyses (Model 1-4), other three fixed variables were not found to be significant (all  $p's>0.05$ ).

When "Opportunity to observe" was entered into regression equation (2) (Model 2), the change in  $R^2$  was -0.1%. As predicted, "Opportunity to observe" did not account for additional, significant variance in predicting job performance after controlling the main effects of the variables in the base model. In Model 3 (including interpersonal affect),  $\Delta R^2$  was 4.10%. Interpersonal affect along with the control variables accounted for %4.1 of the total variance in the leniency of ratings. In support of our predictions, interpersonal affect was a statistically significant predictor of job performance. This variable has an important effect on ratings ( $\beta=0.137$ ). Raters tend to give higher ratings to the some ratees, and this causes to more lenient ratings. The results of the Model 4 show that the most significant predictors on ratings were interpersonal affect ( $\beta=0.134$ ), ratee's education level ( $\beta=0.088$ ), and ratee's experience ( $\beta=0.011$ ), respectively.

## 6. DISCUSSION

In performance evaluation literature, individual characteristics (such as age, gender, experience), observation time, interpersonal affect, rating format, workplace deviant behaviors, have been considered in many studies. In this study, we investigated whether rater affect has a

similar effect on the ratings from three sources in multi-source assessment process and whether there is an interaction between rater's affect and the opportunity to observe the rate. All the white collar employees within a medium-sized manufacturing company participated in the study.

The results suggest that the nature of the rating content may be an important determinant of the relationship between affect and ratings. Varma et al. (1996) concluded that the influence of rater affect was stronger in trait-like ratings than in task-related ratings. These findings suggest that affect may serve to help raters interpret or "make sense" of ambiguous performance cues. If so, we should expect to be greater affect for trait ratings.

We found that different resources in the multi-source assessment process were influenced by interpersonal affect unequally. A major contribution of this study is the finding that the influence of interpersonal affect was stronger in downward and peer ratings than it was in upward ratings. This findings rise some questions. It is believed that each resource may be influenced differently by the some factors.

In addition to demonstrating a relationship between job performance and interpersonal affect, this study provides further support for the assertion that there was an interaction with job performance. In many studies correlation coefficient among them varies. In Antonioni and Park (2001)'s study, a total of 433 employees of a midsize insurance company was volunteer to be part of the study. Complete data existed for 163 downward ratings, 103 upward ratings and 1027 peer ratings. Their findings indicated that influence of rater affect on the leniency of ratings was significantly greater in upward and peer than in downward and that the influence increased as raters' observation time increased. Interpersonal affect ( $r=0.45$ ) and observation ( $r=0.10$ ) were positively associated with ratings. Varma and Pichler (2007), using data from

190 supervisors, further delineate the relationship between affect and job performance. They found that interpersonal affect was strongly and positively correlated with job performance ( $r=0.66$ ). This results are not overlapping with ours ( $r=0.22$ ). In accordance with past laboratory research, results indicate that performance level has a significant effect on performance ratings (Varma and Pichler, 2007). Laboratory research suggests that affect should have a significant influence on performance ratings. Our results buttress laboratory findings; they indicate that affect has a significant and positive influence on performance ratings.

The argument for distinguishing between task and contextual performance gains force if they are correlated with different demographic characteristics. Borman and Motowidlo (1993) suggested that the major source of variation in job performance is the proficiency with which a person can carry out task activities. This means that individual differences in knowledge, skills, and abilities should covary more with job performance. Experience should be more strongly correlated with job performance. In Van Scotter' study, experience had significantly correlated with job (task) performance ( $r=0.30-0.40$ ). Although our results ( $r=0.006$ ) differed from their findings, they not only support the above sight but also overlap too much with Moser et al. (1999)'s results. However, experienced employees may, generally, get difficulty adjusting to social or new situations or engaging in self-development to improve own effectiveness.

To our knowledge, this study is the first investigation to indicate the influence of five different rater resources. The participants were one general director as only a rater, 4 directors, 13 chiefs, 21 employees and 17 foremen (only subordinate raters). The general director rated the directors and their chiefs. The directors, chiefs and employees rated to each other (downward, peer and upward ratings). The foremen are blue-collars employees and rated only the chiefs as a

upward raters. The other one of the major contributions of the present study is that "opportunity to observe" was measured by two separate items: a) observation time, b) physical distance. Observation time was the number years the rater was working with the ratee together, which is the minimum length of experience years of ratee and rater. To determine the physical distance level of between a rater and a ratee, the closeness levels between departments were investigated by conducting a questionnaire to the supervisors. "Opportunity to observe" was produced with multiplying by two items.

We believe that this study makes a significant contribution to the literature on interpersonal affect, but it has some limitations. This study conducted on a middle sized furniture company and all the data were collected from 39 white collar employees. Although the study may not be generalized to other manufacturing companies, the findings can partly depend on the criteria and attitude of the manager working in the company. This is not a dilemma. Organizational culture and performance evaluation training program designed to improve appraisal skills of raters can lessen some disadvantages on ratings.

As the future research, in order to generalize the findings to other task environments, further research should seek to define the conditions that reduce or enhance the impact of job performance across a range of different occupations. In this study, we don't intend to drive the job performance evaluation criteria to be used by the company to assess employees. They were designed to measure the effectiveness of the employee. As a next research, the other appropriate job performance criteria should be extended.

**REFERENCES**

1. AKAL, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, 6.Baskı, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
2. AKDEMİR, A. (2009). İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Yayınları, Bursa.
3. ANTONIONI, D. and PARK, H. (2001). "The relationship between rater affect and three sources of 360-degree feedback ratings". *Journal of Management*, 27: 479-495.
4. ANTONIONI, D. and WOEHR, D.J. (2000). "Improving the quality of multi-source rater performance" In D.W. Bracken, C.W. Timmreck, and A.H. Church (Eds.). *Handbook of Multisource Feedback* (pp.114-129). San Francisco: Jossey-Bass.
5. BALTACI, A. İ. and BURGAZOĞLU, H. (2014). "Değerlendiriciler Arası Güvenilirlik ve Tatmin Bağlamında 360 Derece Performans Değerlendirme". *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41): 57-76.
6. BEEHR, T.A., IVANITSKAYA, L., HANSEN, C.P., EROFEEV, D. and GUDANOWSKI, D. (2001). "Evaluation of 360 degree feedback ratings: Relationships with each other and with performance and selection predictors". *Journal of Organizational Behavior*, 22: 775-788.
7. Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, 2. Basım, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
8. BORMAN, W.C. and MOTOWİDLO, S.J. (1993). "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", In N.Schmitt and W.C. Borman (Eds), *Personnel Selection in Organizations*, pp. 71-98, New York, Jossey-Bass.
9. BRUTUS, S., PETOSA, S. and AUCOIN, E. (2005). "Who will evaluate me? Rater selection in multi-source assessment contexts". *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2): 129-138.
10. CARDY, R.L. and DOBBINS, G.H. (1986). "Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension in evaluating performance". *Journal of Applied Psychology*, 71: 672-678.
11. DENISI, A. S. and MURPHY, K. R. (2017). "Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?". *Journal of Applied Psychology*, 102(3): 421-433.
12. DENISI, A. S. and SONESH, S. (2011). "The appraisal and management of performance at work". In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 255–280). Washington, DC: APA Press.
13. DENISI, A.S., CAFFERTY, T.P. and MEGLINO, B.M. (1984). "A cognitive view of the performance appraisal process: a model and research propositions". *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(3): 360-396.
14. FLETCHER, C. and BALDRY, C. (1999). "Multi-source feedback systems : A research perspective". In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14: 149-193.
15. KAHYA, E. and ÇEMREK, F. (2017). "An Investigation on the Ratings from Four Sources for Different Positions in a 360 Degree Feedback System". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(3): 49-64.
16. KANASLAN, E. K. and İYEM, C. (2016). "Is 360-degree feedback appraisal an effective way of performance evaluation?". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5): 172-182.

17. KARKOULIAN, S., ASSAKER, G. and HALLAK, R. (2016). "An Empirical Study of 360-degree Feedback, Organizational Justice, and Firm Sustainability". *Journal of Business Research*, 69: 1862-1867.
18. LEFKOWITZ, J. (2000). "The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 67-85.
19. MOSER, K., SCHULER, H. and FUNKE, U. (1999). "The moderating effect of raters' opportunities to observe ratees' job performance on the validity of an assessment centre". *International Journal of Selection and Assessment*, 7(3): 133-141.
20. NG, K.Y., KOH, C., ANG, S., KENNEDY, J.C. and CHAN, K.Y. (2011). "Rating leniency and halo in multisource feedback ratings: testing cultural assumptions of power distance and individualism-collectivism". *Journal of Applied Psychology*, 96(5): 1033-1044.
21. RAZZAQ, S., IQBAL, M.Z., IKRAMULLAH, M. and PROOIJEN, J.W.V. (2016). "Occurrence of rating distortions and ratees' fairness perceptions per raters' mood and affect". *Career Development International*, 21(7): 726-743.
22. ROBBINS, T.L. and DENISI, A.S. (1994). "A closer look at interpersonal affect as a distinct influence on cognitive processing in performance evaluations". *Journal of Applied Psychology*, 79: 341-353.
23. ROBBINS, T.L. and DENISI, A.S. (1998). Mood vs. interpersonal affect: Identifying process and rating distortions in performance appraisal. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 313-325.
24. ROCH, S.G., WOEHR, D.J., MISHRA, V. and KIESZCZYNSKA, U. (2012). "Rater training revisited: an updated meta-analytic review of frame-of-reference training". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2): 370-395.
25. ROTHSTEIN, H.R. (1990). "Interrater reliability of job performance ratings; Growth to asymptote level with increasing opportunity to observe". *Journal of Applied Psychology*, 75(3): 322-327.
26. SABUNCUOĞLU, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
27. SPENCE, J.R. and KEEPING, L. (2011). "Conscious rating distortion in performance appraisal: a review, commentary, and proposed framework for research". *Human Resource Management Review*, 21(2): 85-95.
28. SUNDEVİK, L. and LINDEMAN, M. (1998). Performance rating accuracy: Convergence between supervisor assessment and sales productivity. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(1): 9-15.
29. SUTTON, A.W., BALDWIN, S.P., WOOD, L. and HOFFMAN, B.J. (2013). "A meta-analysis of the relationship between rater liking and performance ratings". *Human Performance*, 26(5): 409-429.
30. TSUI, A.S. and BARRY, B. (1986). "Interpersonal affect and rating errors". *Academy of Management Journal*, 29(3): 586-599.
31. UYGUR, A. and SARIGÜL, S.S. (2015). "360 Derece Performans Değerleme ve Geri Bildirim Sistemi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33: 189-201.
32. VAN SCOTTER, J.R. (2000). "Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment". *Human Resource Management Review*, 10(1): 79-95.



33. VARMA, A., DENISI, A.S. and PETERS, L.H. (1996). "Interpersonal Affect and Performance Appraisal: A Field Study". *Personnel Psychology*, 49: 341-59.
34. VARMA, A. and PICHLER, S. (2007). "Interpersonal affect : Does it really bias performance appraisals?". *Journal of Labor research*, 28(2): 397-412.
35. VARMA, A., PICHLER, S. and SRINIVAS, E.S. (2005). "The role of interpersonal affect in performance appraisal : Evidence from two samples – the US and India". *International Journal of Human Resource Management*, 16(11): 2029-2044.
36. ZAJONC, R.B. (1980). "Feeling and thinking: Preferences need to inferences". *American Psychologist*, 35: 151-175.